



68
2EJ

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA EN EL ÁREA DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:
YOLANDA VILLANUEVA MARTÍNEZ

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A. GILBERTO ENRIQUE DÍAZ CASTRO



MÉXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A los seres que han desbordado en mi todo su amor, cariño, apoyo y confianza, los cuales quiero y respeto, mis padres.

A MI PADRE:

Fidencio Villanueva

Por ayudarme y guiarme por el sendero del estudio, además por su constante motivación durante el transcurso de mi formación profesional.

A MI MADRE:

Carmen Martínez

Por brindarme todo su cariño, comprensión y apoyo en el transcurso de mi vida y principalmente durante la carrera profesional.

A mis familiares y amigos por su motivación y apoyo (principalmente a la Lic Carmen Ornelas y Teresa Castillo) que de alguna manera contribuyeron al logro de éste objetivo.

Yolanda

AGRADECIMIENTOS

Con lealtad y agradecimiento

*A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
Y A LA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.*

A todos los maestros que por sus conocimientos y experiencias hicieron posible la formación de un nuevo profesionista.

A mi asesor de tesis L.A. Gilberto Díaz Castro por su apoyo y comprensión.

E infinitas gracias a Dios porque sin él no sería lo que soy hoy.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. ADMINISTRACIÓN	3
1. Definiciones de administración	4
1.1 Importancia de la administración	5
1.2 Antecedentes Históricos	6
1.3 Escuelas administrativas	7
1.3.1 Administración científica	7
1.3.2 Escuela clásica	9
1.3.3 Teoría de las relaciones humanas	13
1.3.4 Escuela estructuralista	14
1.3.5 Escuela humano conductista	16
1.4 Proceso Administrativo	19
1.5 Administración Pública o Privada	22
II. RECURSOS HUMANOS	23
2. Generalidades y características de los recursos humanos	24
2.1 Conceptos	25
2.2 Objetivos de la administración de los recursos humanos	26
2.3 Planeación de los recursos humanos	28
2.3.1 Componentes de la planeación de los recursos humanos	30
2.4 Reclutamiento	32
2.5 Selección	35
2.5.1 Pruebas psicológicas	36
2.6 Análisis y descripción de puestos	38
2.7 Evaluación de puestos	39
2.8 Capacitación y desarrollo	40
2.9 Inducción y orientación	44

III. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	46
3. Naturaleza y propósito de la auditoría administrativa.....	47
3.1 Definiciones de auditoría administrativa.....	48
3.1.1 Definición de William Leonard.....	48
3.1.2 Nathan Grabinsky y Alfred Klein.....	49
3.1.3 Fernández Arena.....	50
3.2 Diversos enfoques del proceso administrativo.....	51
3.2.1 Método de William Leonard.....	51
3.2.2 Método de Análisis Factorial.....	55
3.2.3 Método de Fernández Arena.....	61
3.2.4 Método de Rubio Ragazzoni.....	67
3.2.5 Método de Alvarez Anguiano.....	73
IV. BUROCRACIA.....	78
4. Conceptos.....	79
4.1 Antecedentes.....	80
4.2 Economía subterránea de la burocracia.....	85
4.2.1 Impuestos.....	86
4.2.2 Reglamentaciones.....	86
4.2.3 Prohibiciones.....	86
4.2.4 Corrupción burocrática.....	87
4.3 Institución Pública.....	88
V. METODOLOGIA.....	90
5. Metodología de la investigación.....	91
5.1 Investigación preliminar.....	92
5.2 Planteamiento del problema.....	93
5.3 Objetivos.....	94

5.4 Hipótesis.....	95
5.5 Determinación del universo y muestra de estudio.....	96
5.6 Planeación.....	98
5.6.1 Objetivo.....	98
5.6.2 Definición de las técnicas a utilizar.....	98
5.6.3 Programa de trabajo.....	99
5.6.3.1 Aspectos generales.....	100
5.6.3.2 Oficinas a evaluar.....	102
5.6.3.3 Funciones a evaluar.....	106
5.7 Evaluación.....	126
Conclusiones.....	143
Comentarios.....	145
Anexos.....	151
Bibliografía.....	170

INTRODUCCION

En la presente investigación el tema a tratar es la Auditoría Administrativa en el Sector Público, la cual va más allá del simple hecho de la detección de deficiencias ya que se amplía el panorama, abarcando la influencia que tiene la burocracia sobre las deficiencias encontradas.

Es importante que en cualquier institución pública se lleven a cabo Auditorías de todo tipo, pero hay que poner mayor énfasis en la realización de Auditorías Administrativas, principalmente en el Área de Recursos Humanos.

Como sabemos el crecimiento de las instituciones públicas se fué dando poco a poco, pero conforme crecía más, se hizo inminente la aparición de la burocracia la cual se caracteriza por desarrollar procedimientos formales, con un porcentaje de gente que actúa con flojera o con desinterés y para movilizar y coordinar los esfuerzos de individuos o grupos es importante estarlos evaluando periódicamente.

Todas las instituciones burocráticas no deben satisfacer los intereses de los jefes, o ciertos grupos con interés personal, olvidándose de su objetivo institucional. Por consiguiente todas ellas se enfrentan con el problema de garantizar una adecuada realimentación que les permita revisar y evaluar en que medida han logrado tales objetivos.

La burocracia siempre ha sido tema de discusión, siendo ésta sinónimo de ineficiencia para unos, y para otros una mejor forma de alcanzar los objetivos.

Tomando en cuenta lo anterior, la presente tesis tiene como objetivo establecer un diagnóstico de la situación actual y determinar alternativas de mejora en su funcionamiento así como proponer soluciones a las problemáticas que sean detectado en dicho estudio.

Esta investigación va dirigida a aquellas personas interesadas en la Administración y específicamente a la Auditoría Administrativa en el Sector Público la cual puede servir como guía para los interesados en la Administración Pública.

El presente trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos, los primeros tres capítulos son la base teórica para la realización de la Auditoría, teniendo como temas, Administración, Recursos Humanos y Auditoría Administrativa.

El cuarto capítulo da un panorama general de lo que es la burocracia, y hace mención de algunos datos generales de la institución pública que será auditada.

El quinto capítulo muestra la metodología que se siguió para la realización de la auditoría, y por último se muestran las conclusiones, recomendaciones y comentarios.

Este trabajo trata de mostrar de manera veraz, clara y objetiva toda la información que se pudo obtener de la institución auditada, pero cabe señalar que hubo ciertas limitaciones para

la realización del mismo, como por ejemplo, la apatía de algunos trabajadores a contestar cuestionarios, lo que ocasionó un desequilibrio en el análisis de información, además de la poca accesibilidad que mostraban algunas personas para ser entrevistados, lo cual hubiera ayudado a conocer otros datos o reafirmar los que ya se tenían. Sin embargo a pesar de estas limitaciones se obtuvo mucha y muy buena información.

CAPITULO I

ADMINISTRACION

I. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

La Administración se ha definido de diversas formas; muchos autores señalan una definición de acuerdo con sus puntos de vista y con la comprensión que tienen sobre la misma.

Administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajen juntos en grupo, logren eficientemente los objetivos seleccionados.¹

La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.²

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.³

La administración es un sistema de funciones coordinadas, que contienen las decisiones adoptadas para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.⁴

¹ KOONTZ Harold. Administración. Pág. 4

² TERRY George R. Principios de Administración. Pág. 22

³ REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Tomo 1. Pág. 27

⁴ BARAJAS Medina, Jorge. Curso Introdutorio a la Administración. Pág. 65

1.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es aplicable a cualquier tipo de organización puede ser esta pública o privada, pequeña mediana o grande. El éxito depende, directa o inmediatamente de una buena administración.

Sin embargo son aquellas instituciones esencialmente grandes las que requieren una administración técnica o científica.

Para que puedan competir las instituciones pequeñas, medianas y grandes, deben obtener una mejor coordinación de sus elementos: técnicos, tecnológicos materiales y humanos.

La administración procura la productividad; eso implica eficacia y eficiencia.

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El origen de la administración tuvo una práctica rudimentaria desde que apareció el hombre sobre la Tierra; puesto que se afirma que los actos administrativos son universales y tan antiguos como el hombre; y que debido a sus limitaciones físicas, los hombres prehistóricos tuvieron la necesidad de agruparse y cooperar entre sí para poder alcanzar, de manera conjunta, determinados objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y recursos.

Desde los orígenes de la humanidad, el trabajo en grupo siempre ha existido y la práctica administrativa en las organizaciones creadas se fue realizando de manera empírica, hasta principios del siglo XX.

Históricamente se pueden identificar referencias prácticas del pensamiento administrativo en algunas obras o acontecimientos importantes que se dieron en las civilizaciones de la antigüedad, principalmente en las tareas fundamentales de gobierno, como primeras formas de organización social estructurada.

Es posible que antes del siglo XX la Revolución Industrial fue la influencia más importante de la administración. Iniciada en el siglo XVIII en Gran Bretaña, la Revolución había cruzado el Atlántico hacia fines de la Guerra Civil. La mano de obra era sustituida por máquinas de una manera acelerada. Esto a su vez abarató la producción de bienes de las fábricas.

En aquella época se realizaron grandes avances científicos y tecnológicos que produjeron cambios en las estructuras económicas, políticas, sociales y culturales de las comunidades que se fueron integrando a la nueva era industrial.

La regulación gubernamental favoreció el desarrollo de las grandes instituciones, esto ocasiona la creación de centros de capacitación y estudios sobre la administración pública, surgiendo la necesidad de crear modelos económicos, políticos y sociales con éxito y fracaso.

1.3 ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

1.3.1 Administración científica

La escuela de la administración científica fué iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna Teoría General de Administración. Taylor tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbreth Emerson, Ford, Barth y otros) y provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo industrial de su época.

Su preocupación original fué intentar eliminar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas sufridas por las empresas estadounidenses y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

En 1900 empezó a difundir, mediante conferencias, sus teorías sobre la administración científica, y aunque publicó en 1903 un libro titulado MANAGEMENT (Administración de comercios), donde se refiere exclusivamente a las técnicas para aumentar el rendimiento de los trabajadores por medio del estudio de tiempos y movimientos, no fué si no hasta la publicación de su libro PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA cuando logró atraer la atención e impactar a los interesados en

la administración industrial con su teoría "científica", cuyo objetivo principal se concentró en incrementar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores para lograr mayor eficiencia. La productividad es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. Su libro contiene cinco tópicos relevantes que se refieren a:

PRODUCTIVIDAD

Lograr que el trabajo se realice con el menor gasto combinado de esfuerzo humano, capital y materiales propiciar una mayor productividad que permitir obtener rendimientos máximos para el patrón y los trabajadores.

MOTIVACIÓN

Taylor consideró firmemente que el hombre es perezoso por naturaleza y que solo trabajar por dinero, para poder adquirir los bienes que satisfagan sus necesidades. Según Taylor, para contrarrestar las características negativas de los seres humanos ser necesario motivarlos a trabajar mediante incentivos económicos que recompensen a quienes cumplan mejor con las metas de trabajo encomendadas y castiguen a quienes no cumplan, mediante una serie de sanciones también económicas.

OPTIMIZACIÓN

La atención debe fijarse en optimizar la eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y herramientas que serán empleados.

ORGANIZACIÓN

Debe dividirse la responsabilidad entre directivos y trabajadores; los jefes deben guiar y ayudar a los subordinados y evitar que gran parte del trabajo se deje a la iniciativa de los obreros.

EFFECTIVIDAD

Taylor establece que para lograr la efectividad administrativa deben aplicarse cuatro principios fundamentales de la administración científica, los cuales se basan en:

- el estudio de tiempos y movimientos
- la selección y capacitación del personal
- un sistema de incentivos y castigos
- la división del trabajo

En fin, con su actitud metódico de análisis y organización, revolucionó los métodos de trabajo en las empresas industriales. Sin embargo, en los aspectos humanos y social ha sido muy criticado por sus conceptos sobre las características de la naturaleza humana y por los efectos negativos (enajenación, frustración y explotación) que propició la forma de aplicar sus teorías.

1.3.1 Escuela clásica

Su enfoque se orienta hacia la identificación de funciones administrativas, es decir, las actividades que realiza el administrador, y al establecimiento de principios administrativos. Se considera que las funciones y principios son universales para todos los administradores.

El fundador de ésta corriente fué el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925), quien en su obra **ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL**, publicada en Francia en 1916, considera que la administración siempre ha existido, pero el progreso actual hace necesario que se ejerza de una manera más técnica, por lo cual, propone un método científico para acumular una serie de conocimientos, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de acuerdo con los resultados obtenidos, establecer reglas de validez universal que se integren a la estructura de la disciplina administrativa.

Fayol identifica seis grupos de actividades básicas que se llevan a cabo en las empresas industriales:

- Funciones Técnicas, relacionadas con la producción de los bienes;
- Funciones Comerciales, que involucran a las operaciones de compra y venta;
- Funciones Financieras, abarcan las operaciones que se efectúan para obtener recursos financieros y la forma de aplicarlos o invertirlos;
- Funciones de Seguridad; relacionada con la protección de los bienes y las personas;
- Funciones Contables, comprende la realización de inventarios, registros, balances, costos y estadísticas
- Funciones Administrativas, son las que realizan todos los jefes al desempeñar cualquiera de las otras cinco funciones señaladas.

Fayol dedica la mayor parte de su obra a describir las funciones administrativas, en su obra señala que éstas funciones son:

PLANEAR, que consiste en diseñar planes de acción;

ORGANIZAR, que es establecer la estructura y relaciones de la organización;

MANDAR, es el medio que se utiliza al dirigir y supervisar a los subordinados para obtener el óptimo rendimiento;

COORDINAR, es el proceso armonizado que integra las diversas partes de la organización;

y **CONTROLAR** que consiste en verificar si las cosas resultaron conforme a los planes.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol señala una lista de catorce principios, los cuales son los siguientes:

DIVISIÓN DEL TRABAJO

Es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos, al especializarse en una tarea determinada en todos los niveles.

AUTORIDAD

Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia; quien tiene autoridad, adquiere por consecuencia responsabilidades.

DISCIPLINA

Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas; es absolutamente necesaria dentro de la organización.

UNIDAD DE MANDO

Cada persona debe recibir órdenes de un solo jefe.

UNIDAD DE DIRECCIÓN

Para la ejecución de un plan o un grupo de actividades que tienden al mismo fin, debe haber únicamente un jefe.

SUBORDINACIÓN DE INTERESES PARTICULARES

Debe de existir subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización. La subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos y buen ejemplo de los superiores.

REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

Debe de establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.

CENTRALIZACIÓN

Encontrar el grado de relación óptima para centralizar o descentralizar la autoridad.

JERARQUÍA

La constituyen la serie de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto, hasta el más bajo, formando una cadena escalar, de autoridad suficientemente clara, la cual no debe ser obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica para lograr rapidez en las acciones.

ESTABILIDAD DEL PERSONAL

Brindar oportunidad a las personas de demostrar que pueden desempeñar un buen trabajo y, en cuanto sea posible, debe preocuparse darles seguridad de que su permanencia es estable en la organización.

INICIATIVA

Es concebir y ejecutar cosas. La iniciativa es un poderoso estímulo que motiva a las personas a cooperar en el éxito de la organización, y fuente de satisfacción humana al permitir al trabajador ver sus ideas puestas en práctica.

UNIÓN PERSONAL

La unión hace la fuerza. Debe fomentarse el espíritu de cooperación y solidaridad entre los integrantes y tratar de mantener buenas relaciones interpersonales.

1.3.3 Teoría de la relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración) surgió en los Estados Unidos, como una consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría de la relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deberían forzosamente someterse.

Elton Mayo, al frente de un grupo de colaboradores, realizó varios estudios de campo en diversas organizaciones, de las cuales cuatro son las más relevantes y estuvieron relacionadas con problemas de motivación, que al ser deficiente origina ausentismo, diserción y baja productividad de las empresas. De los cuatro estudios mencionados, el segundo ha sido el más difundido por ser considerado el de mayor importancia, el cual consistió en una investigación realizada en la fábrica de Western Electric Company, cuya finalidad era determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. Esa experiencia que se volvería famosa, se extendió también al estudio de la fatiga, de los accidentes de trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados.

La teoría que desarrolló Elton Mayo a partir de sus estudios establece que:

a) Los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de estima;

b) Los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que la combinación de dinero y autoridad;

c) Los administradores, en lugar de reprimir formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo;

d) Se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y tratar de eliminar la imagen del patrón o capataz que emplea métodos arbitrarios de dirección y supervisión;

e) Es necesario desarrollar una mejor comunicación entre administradores y subordinados.

El efecto que produjo la teoría de las relaciones humanas sobre otros estudiosos de la motivación en el trabajo ha sido de gran trascendencia, ya que los teóricos más importantes en el área de las relaciones humanas hacen referencia o incluso toman como punto de partida los resultados de los estudios de Elton Mayo.

1.3.4 Escuela estructuralista

Se le denomina también "escuela del sistema social". Contiene el enfoque sociológico sobre los organismos sociales, y contribuyen con grandes aportaciones al estudio de la administración.

El campo de los estructuralistas es mayor, ya que su estudio lo hacen sobre todo tipo de organismos sociales; además, no conciben a una organización como un ente aislado, si no

como parte de un sistema social, con el cual mantiene relaciones, ejerciendo o recibiendo influencia del medio social que lo rodea.

El estudio de esta escuela es muy complejo, debido a la variedad de conceptos que maneja. A continuación se resumirán los elementos principales que estudian y analizan los estructuralistas a través de sus obras.

1. Los estructuralistas examinan la evolución histórica de las sociedades y los tipos de organizaciones económicas, políticas y culturales, etc; establecidas en ellas. Señalan diversas repercusiones que originó la Revolución Industrial en las sociedades, entre ellas, la aparición y proliferación de la empresa moderna y concluyen que la sociedad actual está compuesta por organizaciones, de cuyo funcionamiento efectivo depende la supervivencia de la sociedad.
2. Los estructuralistas se interesan por todo tipo de organizaciones que forman parte de la sociedad: productivas, comerciales, políticas, sociales, educativas, etc.
3. Los estructuralistas investigan los objetivos de los diversos organismos sociales: empresas, escuelas, prisiones, partidos políticos, ejército, asociaciones, etc; con sus respectivos objetivos principales, ya sean de carácter económico, político, social, cultural etc.
4. Los estructuralistas distinguen entre las estructuras funcionales, de autoridad de comunicaciones y de formalización y burocratización que se presentan en los organismos sociales.
5. Para los estructuralistas son importantes los requisitos y formas en que los individuos se integran en los diferentes organismos sociales, puesto que dichos requisitos son distintos

para ingresar, por ejemplo a una empresa, una escuela, un partido político, una prisión, un hospital, una iglesia, etc.

6. Para los estructuralistas son fundamentales las medidas de control ejercidas en las organizaciones y los estímulos económicos, materiales, ambientales y sociales que se ofrecen en ellas.

7. Los estructuralistas estudian la serie de interrelaciones sociales que se dan dentro de las organizaciones, es decir, las relaciones formales e informales entre los individuos, entre éstos y el grupo, entre los grupos, y entre los grupos y la organización.

1.3.5 Escuela humano-conductista

Se le conoce también como "escuela del comportamiento humano" o "neo-humano-relacionista", ya que presentan un nuevo enfoque de la escuela de las relaciones humanas, con la cual mantiene nexos, tanto en conceptos como en valores.

Entre los representantes de esta escuela predominan los psicólogos sociales, y aunque tiene antecedentes en Elton Mayo, es considerado Kurt Lewin como su fundador y Douglas McGregor su principal representante.

Douglas McGregor publicó en 1960 un libro titulado EL ASPECTO HUMANO EN LAS EMPRESAS, donde presentan dos enfoques distintos de dirección y control de los subordinados.

El primer enfoque es tradicionalista, es producto de ideas y prácticas administrativas que están implícitas en muchas obras sobre administración; a este enfoque lo denomina teoría X.

El segundo al que denomina teoría Y, se basa en los descubrimientos de la psicología moderna y lo propone a los administradores como un cambio en su manera de pensar y actuar.

Tomando como base los principios tradicionalistas, McGregor presenta la hipótesis de la teoría X, que refleja un sistema de valores sobre las características de la naturaleza humana y las formas de comportamiento de los administradores hacia los elementos humanos subordinados.

TEORÍA X

Considera que la generalidad de los hombres sienten un rechazo natural hacia el trabajo y lo evitar siempre que pueda; el deseo de conseguir un empleo es generado únicamente por la motivación de ganar dinero para poder satisfacer sus necesidades primordiales; por tanto, no les interesa la empresa, eluden responsabilidades y prefieren ser dirigidos.

TEORÍA Y

Tomando como punto de partida la generación de nuevos conocimientos sobre conducta humana, entre ellos la teoría de las motivaciones, McGregor formula una serie de consideraciones que constituyen la teoría Y para la administración de los recursos humanos.

Sus postulados principales son los siguientes:

- a) El desarrollar esfuerzos físicos y mentales en el trabajo es tan natural como el realizarlos en el juego o el descanso.

b) Cuando los hombres están profundamente motivados para comprometerse a lograr objetivos, se genera un amplio margen de autodirección y autocontrol, por lo que no es necesaria tanta influencia de la autoridad

c) La motivación para comprometerse a lograr los objetivos esta relacionada con las recompensas que se reciban al obtenerlos, que en su conjunto deben satisfacer todos los niveles de necesidades, y culminar con las de realización personal.

d) En condiciones adecuadas, las personas se habitúan a desear y aceptar responsabilidades.

e) Las personas poseen capacidad para imaginar, descubrir y crear soluciones a los problemas de la organización.

f) En las condiciones actuales, la potencialidad de los recursos humanos con que se cuenta, sólo es utilizada parcialmente en las organizaciones.

McGregor señala que la estrategia por seguir es crear oportunidades prácticas que permitan a los trabajadores cubrir sus necesidades superiores, mediante estímulos para poner en juego con gusto, sus capacidades, conocimientos, habilidades e ingenio, a fin de contribuir de diversas formas al éxito de la organización.

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

La palabra proceso da la idea, de algo que fluye y tiene una dinámica propia; es sinónimo de progreso y devenir; se identifica con el transcurrir del tiempo o con una secuencia de eventos que no concluyen.

El proceso administrativo se refiere a la serie de elementos o funciones interdependientes, vinculadas por un accionar dinámico a través del cual se busca alcanzar los objetivos asignados a una institución; es una forma de síntesis que permite determinar qué hacen los altos dirigentes en cualquier tipo de organización en que desarrollan sus actividades, toda vez que dichas funciones tienen un carácter universal, se realizan de manera constante y permiten que tales dirigentes orienten los esfuerzos de otros para lograr propósitos comunes.⁶

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás.

Para Reyes Ponce los elementos del proceso administrativo son:

a) **PREVISIÓN**. Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y la valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

⁶ KOONTZ, Harold. Administración. Pág 37

b) **PLANEACIÓN**. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc; necesarias para su realización.

La planeación establece los vínculos entre el presente y el futuro; permitiendo encauzar el cambio con una orientación racional; sirve de marco de referencia para la actuación; da compatibilidad a los objetivos, prioridades, metas y capacidad institucional de respuesta; propicia la congruencia entre los medios disponibles y los fines por alcanzar.

En la fase de planeación se establecen las prioridades de operación y la jerarquización de necesidades y demandas, se provee una estructura que reduce la incertidumbre frente al devenir y se señalan los lineamientos para guiar las acciones de los individuos.

c) **ORGANIZACIÓN**. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

La organización, es un fenómeno social inherente a la mayoría de las actividades humanas, ya que proporciona respuestas viables a las exigencias de interacción que atañen a la naturaleza misma del hombre y que en nuestra época tienen una significación cada vez mayor. La acción de organizar es sinónimo de ordenar, constituye un medio sustancial para la consecución de los objetivos de cualquier grupo con aspiraciones comunes, así como para optimar la conjunción de esfuerzos individuales, pues no se concreta a la simple adición de elementos, si no que permite que la contribución individual se amplíe muy por encima de lo que proporcionalmente sería de esperar si se realizara aisladamente.

d) **INTEGRACIÓN.** Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

La integración es fundamentalmente un elemento de apoyo, para facilitar la vinculación de recursos y áreas disímiles, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar y, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimar tanto el manejo como la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, medios financieros y recursos materiales que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre y con las partes componentes del todo.

e) **DIRECCIÓN.** Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

La dirección implica, además de la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte de los subordinados, una contribución real a los propósitos del grupo, y exige del dirigente un adecuado ejercicio del liderazgo, un buen manejo de la comunicación, la motivación y la empatía, así como un espíritu abierto para la comprensión de los problemas y necesidades del personal.

La dirección al estar estrechamente vinculada con los aspectos humanos de la organización, tiene como una de sus más elevadas metas la de lograr una coordinación efectiva entre los elementos disponibles.

f) **CONTROL.** Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

1.5 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

En principio los organismos sociales se clasifican en públicos y privados. En términos generales, los organismos sociales públicos son los que se crean para cumplir con las funciones de gobierno de un país; los organismos sociales privados son los creados por particulares para realizar actividades específicas con el fin de obtener beneficios de interés privado o particular.

La administración es un proceso común a todo esfuerzo de grupo, sea público o privado; por ello aunque la administración pública y la privada difieran en varios aspectos, siempre existe una analogía en el proceso (planeación, organización, integración, dirección y control) y en su finalidad lograr objetivos con mayor eficiencia.

La diferencia esencial entre una y otra radica en los objetivos, puesto que la administración pública esta orientada hacia objetivos nacionales en función del beneficio social y la administración privada pretende objetivos particulares y beneficios de tipo económico.

Otra de las diferencias que se establecen es que por lo general la administración pública se enfoca hacia macroorganismos y la administración privada a microorganismos; por consiguiente, la administración pública tiene un grado de complejidad mucho más elevado, lo que de hecho ocasiona que la problemática de la administración pública y la privada difieren en capacidad, eficiencia y ejecución oportuna.

CAPITULO II

RECURSOS HUMANOS

2. GENERALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS

La institución para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. Los recursos son de tres tipos:

- Recursos materiales
- Recursos técnicos
- Recursos humanos

Se hará énfasis a los recursos humanos, ya que son objeto de estudio de éste capítulo. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; ya que pueden mejorar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos lo cual no sucede a la inversa.

CARACTERÍSTICAS

A) No pueden ser propiedad de la institución, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc; son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

B) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc; son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

C) El total de los recursos humanos de una institución en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

D) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

El conjunto de características que hacen destacar a la persona en determinada actividad, solo es poseído por el número inferior del total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos.

2.1 CONCEPTOS

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc; de los miembros de la institución de un país en general.⁷

La administración de personal implica el manejo del recurso más apreciado de la organización. La eminente dignidad de la persona humana debe guiar toda esta actividad. El

⁷ ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pág. 27

sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas no sólo no es aceptable en términos éticos, si no profundamente extraño a la administración moderna.⁸

La administración de recursos humanos es un conjunto de funciones de amplitud organizacional o de actividades diseñadas para influir en la efectividad de los empleados en la institución. Estas actividades incluyen conceptos tales como reclutamiento, selección de personal, entrenamiento y desarrollo, y la remuneración.⁹

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: cobija necesariamente conceptos de Psicología Industrial, de Sociología organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de Seguridad, de Medicina del Trabajo, de Ingeniería de Sistemas, de Cibernética etc.¹⁰

2.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El objetivo principal de la administración de los recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.

⁸ WILLIAM B. Werther Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos, Pág. 22

⁹ HENEMAN Hebert, G. Administración de los Recursos Humanos y Personal, Pág. 16

¹⁰ CHIAVENATO Idalberto. Administración de los Recursos Humanos, Pág. 121

En términos generales existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

OBJETIVOS SOCIALES

Contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una institución.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de una institución global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe de existir concordancia entre esos dos niveles.

OBJETIVOS FUNCIONALES

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado de las necesidades de la institución.

OBJETIVOS INDIVIDUALES

Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la institución apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales.

Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; disminuye el nivel de desempeño y aumenta la tasa de rotación de personal. Estas

actividades cumplen objetivos de recursos humanos. Cuando se cumplen estos objetivos, el propósito de la administración de los recursos humanos se consigue mediante la aportación del esfuerzo y de las personas que contribuyan a los objetivos generales para obtener eficiencia y productividad.

2.3 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es el " el proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos con el fin de realizar los planes integrales de la institución. La planeación de los recursos humanos implica la proyección y el pronóstico de las funciones actuales de personal dentro del futuro. El establecimiento de un plan de empleo consiste en pronosticar las normas futuras de una institución y del ambiente del trabajo, y después relacionar las necesidades de recursos humanos con estas condiciones. Al hacer la planeación de los recursos humanos se deben de tomar en cuenta los factores internos como los externos.

FUENTES EXTERNAS

Es necesario considerar los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el medio ambiente de la institución, pues esto influirá sobre ella.

- Pronósticos de la economía nacional
- Planes educativos a nivel nacional

- Planes educativos a nivel institucional
- Factores económicos
- Factores sociales
- Factores políticos
- Cambios tecnológicos
- Competencia

FUENTES INTERNAS

Las fuentes internas de la planeación de recursos humanos se refiere a la propia institución.

- Objetivos de la institución
- Pronósticos económicos de la institución
- Pronósticos tecnológicos de la institución
- Planes estratégicos
- Ventas de los servicios
- Nuevas operaciones de los servicios
- Reorganización y diseño de puestos

Entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos se cuentan:

- Se mejora la utilización de los recursos humanos

Se permite coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la institución

2.3.1 COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La mejor forma de considerar la planeación de recursos humanos es un procedimiento sistemático caracterizado por una secuencia planeada de acontecimientos para una serie de pasos cronológicos; estos pasos o acontecimientos son los componentes del proceso de planeación de los recursos humanos; estos incluyen:

- 1) Objetivos
- 2) Planeación de la institución
- 3) Auditoría de los recursos humanos
- 4) Pronósticos de los recursos humanos y
- 5) Programas de acción

OBJETIVOS

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la institución a 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.

PLANEACION DE LA INSTITUCIÓN

Consiste en evaluar las adaptaciones y cambios futuros para que la institución forme su estructura y diseño internos debido a las alteraciones que existen en sus ambientes internos y externos. La planeación de la institución es la actividad consciente que emprende la empresa para efectuar un cambio positivo en su bienestar y capacidad de crecimiento.

La planeación de la institución es un enfoque orgánico orientado por el proceso administrativo para el cambio organizacional y lograr la eficacia administrativa.

AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Con frecuencia, las verificaciones de las relaciones de los trabajadores se le llama auditoría de los recursos humanos o de la fuerza de trabajo. Dichas auditorías varían notablemente. Pueden abarcar verificaciones formales acerca de la eficacia de algunos o todos los programas actuales de personal, tales como reclutamiento, entrevistas, pruebas, entrenamiento, análisis de trabajo, desarrollo administrativo, administración de sueldos y salarios e investigación de personal, ascensos y transferencias, relaciones laborales, valoraciones del personal, comunicación entre los empleados, consejo a los empleados y prestaciones del empleado.

Muchas auditorías de recursos humanos intentan aplicar un enfoque integral al área de personal, como el revisando y evaluando sus sistemas, objetivos, y procedimientos a los programas de desarrollo y capacitación de los trabajadores.

PRONÓSTICOS DE RECURSOS HUMANOS

Es muy similar a la auditoría de recursos humanos excepto en que el pronóstico hace énfasis hacia el futuro y la auditoría esta más relacionada con el presente. Otra diferencia es que la auditoría se concentra en los ajustes internos de la institución en tanto que el pronóstico se enfoca a las adaptaciones institucionales debidas a los cambios y presiones externas.

PROGRAMAS DE ACCIÓN

Estos programas se diseñan y estructuran en referencia a los datos e información obtenidos y analizados en los procesos anteriores de los componentes de planeación de recursos humanos. Los programas de acción tienen la finalidad de cambiar las actividades de planeación de recursos humanos de un campo intangible y conceptual a uno tangible y operacional.

2.4 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el acto o proceso mediante el cual una empresa intenta obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales. Consiste en obtener hombres y mujeres para el servicio .Su meta es crear un conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar para una compañía.¹¹

¹¹ AMARO Guzmán, Raymundo. Administración de Personal. Pág. 186

Cuando se necesita una persona para ocupar una vacante organizacional, ésta debe venir dentro o fuera de la compañía. Algunas instituciones prefieren reclutar personal dentro de la empresa, ya que esto ayuda a la moral, la lealtad y la motivación de los trabajadores. Otras corporaciones prefieren reclutar del exterior para impedir la uniformidad y estimular nuevas formas de pensamiento.

FUENTES INTERNAS

Internamente, es posible encontrar solicitantes de trabajo si se revisan los registros de rendimiento o con un procedimiento de vacantes o por ofrecimiento. A menudo los puestos administrativos, en especial los de nivel inferior, pueden ocuparse al examinar los registros del personal de la institución.

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado el cargo, la institución trata de llenarlo mediante la promoción de sus trabajadores (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferirlos con promoción (movimiento diagonal).

Puede incluir:

- transferencia de personal
- promociones de personal
- transferencias con promociones de personal
- programas de desarrollo de personal; y
- planos de profesionalización (carreras) de personal.

Las principales ventajas que aporta el reclutamiento interno son:

- Es la más económica para la institución, ya que evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas.
- Es más rápido, dependiendo de la disponibilidad del trabajador ser transferido o promovido de inmediato.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una fuente poderosa de motivación para los trabajadores
- Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la institución en términos de entrenamiento y del perfeccionamiento del personal
- Cuando es bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos trabajadores tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, por lo menos, a algunos niveles superiores al cargo que desempeñan y suficiente motivación para llegar allá.
- Puede generar un conflicto de intereses pues al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la institución, tienden a crear una actitud negativa en los trabajadores, que por no demostrar condiciones, no realizarán aquellas oportunidades.

FUENTES EXTERNAS

Las fuentes externas más comunes son los anuncios en los medios de comunicación, reclutamiento en las universidades, agencias de empleos y ejecutivos, programas de empleo federales, estatales y municipales en sindicatos y en asociaciones civiles.

La elección de una o varias técnicas de reclutamiento involucra necesariamente los siguientes aspectos:

- a) determinación de las necesidades del personal;
- b) localización de las fuentes de mano de obra;
- c) épocas en que se debe reclutar y el tiempo disponible;
- d) especificaciones de los cargos y exigencias en cuanto a los ocupantes;
- e) límites salariales que tienen sus ventajas y desventajas
- f) costos de la técnica de reclutamiento; y
- g) rapidez relativa de la técnica de reclutamiento

2.5 SELECCIÓN

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben de ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección de un trabajador se basa en gran parte en los datos recabados tanto en la descripción del trabajo como en la especificación del puesto. Con el propósito de tomar decisiones acertadas y oportunas a cerca de quien seleccionar, es crucial tener una comprensión profunda de exactamente que se requerirá del trabajador. Esta misma información relacionada con la tarea se usará después para establecer los criterios y procedimientos para evaluar el rendimiento del trabajador. Esta decisión de selección no solo es crucial para el individuo y la institución, se relaciona directamente con otros aspectos en el proceso de selección de personal.

Los gerentes usan varias técnicas que les ayudan en la selección de un trabajador. Los dispositivos más comunes son: solicitudes, pruebas psicológicas y de conocimientos, investigación de antecedentes laborales y un examen médico. Con el fin de si es candidato idóneo a las políticas de la institución.

2.5.1 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Las pruebas psicológicas son medios que muchas instituciones utilizan en el proceso de

selección. En general las pruebas constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen inferencias acerca de la conducta o el desempeño presente y futuro del trabajador. Aunque exista una interacción considerable, las pruebas psicológicas pueden ser convenientes agrupadas en cinco categorías: personalidad, intereses, aptitudes (capacidad potencial), logros (o conocimientos) y capacidad mental (o inteligencia). Así el término prueba psicológica implica pruebas de todo tipo, no solo pruebas de personalidad.

Las pruebas se utilizan en las instituciones, empresas y organizaciones para tres propósitos fundamentales:

- a) la selección y colocación de nuevos trabajadores
- b) evaluación de trabajadores para potencial de promoción y
- c) orientación a trabajadores.

Algunas veces se utiliza también las pruebas para seleccionar trabajadores para programas de capacitación y para evaluar candidatos para transferencias. Si se utilizan apropiadamente, las pruebas psicológicas pueden hacer contribuciones a cada uno de estos propósitos.

Las pruebas mejoran la toma de decisión administrativa en el proceso de colocación, pero los usuarios deben estar conscientes de los muchos problemas legales, éticos, administrativos y técnicos implícitos. Por lo común, el área de personal se considera responsable de la apropiada administración del programa de pruebas que tiene obvias implicaciones para las calificaciones de los miembros de ese departamento.

2.6 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El análisis de puesto es la investigación sistemática de un puesto con la finalidad de identificar sus características esenciales y para traducir estas características esenciales por escrito en forma de una descripción de puestos.

Aunque el análisis de puesto puede tener otros propósitos, como el desarrollo de especificaciones de contratación y la aclaración de obligaciones, sirve también para proporcionar los datos esenciales para la evaluación de puestos. Así el análisis de puestos proporciona los datos esenciales para la descripción de puestos, los cuales a su vez se utilizan como referencias en la evaluación de puestos.

Existen tres técnicas que comúnmente se utiliza en el análisis de puestos y se explican a sí mismas en gran medida: tenemos la observación, entrevistas, y cuestionarios. Muchas instituciones usan una combinación de estas técnicas para obtener información acerca de puesto y de la persona.

Comúnmente se presentan dos problemas que surgen en el análisis de puestos y en la elaboración de descripciones de puesto son:

- a) la exactitud y lo completo
- b) la aceptación por parte de las personas afectadas.

Si la información registrada en la descripción de puestos es inexacta o incompleta, la evaluación de puestos puede ser entonces inexacta.

2.7 EVALUACIÓN DE PUESTOS

La evaluación de puestos consiste en el proceso de determinar el valor relativo de los diversos puestos dentro de la institución, de tal manera que se puedan pagar los salarios diferenciales a puestos de diferente valor. En la evaluación de puestos se supone que:

- a) es lógico pagar más para puestos que contribuyen más al logro de las metas institucionales.
- b) las personas más justamente tratadas si los sueldos se basan en el valor relativo de los puestos
- c) las metas de la institución se promueven manteniendo una estructura de puestos basada en el valor relativo de éstas.

Encontramos que existen cuatro tipos generales de métodos de evaluación de puestos. En orden de popularidad durante dos o más décadas, son:

- 1) el método de puntos - el que más se emplea -
- 2) el método de comparación de factores
- 3) el método de clasificación y
- 4) el método de jerarquización

2.8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Antes de comenzar definiendo que es la capacitación, se dará el significado y las diferencias existentes entre adiestramiento capacitación y desarrollo.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral de hombre, y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal ejecutivo obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales. Así la capacitación y el desarrollo difieren en cuatro aspectos:

- Qué se aprende
- Quién aprende
- Porqué se realiza el aprendizaje
- Cuando se presenta el aprendizaje

Las obligaciones de la capacitación y el desarrollo son responsabilidad de cuatro grupos principales.

- 1.- La administración superior, la cual establece la política de capacitación
- 2.- El departamento de personal, en donde se planea, establece y evalúa el programa de instrucción
- 3.- Los supervisores, aplican los procedimientos de desarrollo
- 4.- Los trabajadores proporcionan la retroalimentación y las sugerencias de revisión.

Existen muchas razones por las que las instituciones establecen programas de capacitación y desarrollo. Puesto que estas razones van más allá de las meras ventajas monetarias. En general las razones para empezar un programa de capacitación de trabajadores son idénticos a las razones para iniciar un programa de desarrollo administrativo. Estas razones tienen relación con:

1. Productividad
2. Calidad
3. Planeación de recursos humanos
4. Moral
5. Compensación indirecta
6. Higiene y seguridad
7. Previsión de obsolescencia
8. Crecimiento personal.

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

La capacitación y desarrollo no sólo se aplican a los nuevos trabajadores si no también a los empleados con experiencia. La instrucción puede ayudar a los empleados a aumentar su nivel de desempeño en las asignaciones actuales de trabajo. Esta mejoría a menudo lleva directamente a un aumento en la productividad y a mayores utilidades para la institución.

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MORAL

La capacitación y el desarrollo apropiados de los trabajadores también puede ayudar a la institución a satisfacer sus futuras necesidades de personal. Las instituciones que tienen un buen programa interno de preparación tendrán que hacer menos cambios y ajustes drásticos en el trabajo, en el caso que se presenten sorpresivas modificaciones al personal.

El clima y el ambiente general de la institución comúnmente se mejoran cuando existen buenos programas educativos dentro de la institución.

COMPENSACIÓN INDIRECTA; HIGIENE Y SEGURIDAD

La capacitación apropiada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, y un ambiente de trabajo seguro puede llevar a actitudes más estables de los trabajadores.

Las actitudes administrativas también se pueden mejorar si los supervisores saben que tienen oportunidad de mejorar por medio de los programas de desarrollo diseñados por la institución.

PREVISIÓN DE OBSOLESCENCIA Y CRECIMIENTO PERSONAL

La obsolescencia de los trabajadores se puede definir como la discrepancia entre la experiencia de un trabajador y las demandas de su trabajo. Los programas de capacitación y desarrollo estimulan la iniciativa y creatividad del trabajador y, por tanto, ayuda a prevenir la obsolescencia.

Los retos que se presentan por los cambios tecnológicos sólo se pueden afrontar por medio de las relaciones de apoyo personal, capacitación y desarrollo organizacional estructurado y otros programas que llevan a todos los recursos de una institución a sobreponerse a la obsolescencia de los trabajadores.

2.9 INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN

El principal propósito de la inducción y orientación, es ayudar a los nuevos trabajadores a la institución, a conocerse y llevar a cabo un comienzo productivo. En este proceso se puede incluir ayuda económica para gastos de viaje y mudanza, llenado de listas de raya y otras formas, explicación de las políticas y prácticas de la compañía, presentación a nuevos colegas, orientación hacia el puesto y muchos otros aspectos que sirven para integrar al nuevo trabajador a la institución.

El día en que el nuevo trabajador se reporta al trabajo y en los subsecuentes, ocurre algún tipo de inducción y orientación, ya sea sistemática o fortuita. Los procedimientos más completos de inducción y orientación incluyen presentaciones a compañeros de trabajo y supervisores, una visita a las instalaciones e información acerca de:

- a) rutina diaria
- b) beneficios y servicios a trabajadores
- c) políticas y prácticas de personal
- d) reglas y programas de seguridad
- e) organización y operaciones de la institución
- f) historia y política de negocios de la institución

Los programas formales de orientación se pueden esparcir en periodos que varían desde media hora hasta varios meses. Se puede proporcionar información por medio de entrevistas, juntas de grupo, manuales, películas, visitas u otros dispositivos o combinación

de éstos. Muchos programas incluyen planes de entrevista de verificación después de tres o seis meses de empleo para determinar que también se está acoplando el nuevo trabajador.

Los problemas que pueden surgir en los programas de inducción y orientación son variados. Algunos programas son fortuitos y, evidentemente, inefectivos. Otros son tan completos que abruman al nuevo trabajador y/o son necesariamente costosos.

Las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen por medio de una inducción y una orientación apropiada. Los procedimientos fortuitos, las felicitaciones casuales y la falta de información puede propiciar la ansiedad, el desaliento, la desilusión o la conducta defensiva, incluso la renuncia. El hecho de que las renunciaciones ocurran con la mayor frecuencia en los primeros pocos meses de empleo sugiere la importancia de una inducción y una orientación apropiadas, así como reclutamiento y selección adecuados.

En general, parece esencial que los procedimientos de orientación e inducción deben estar bien planeados y que sean completos, y que quienes dirijan los programas se concentren en problemas específicos que afronten los nuevos trabajadores. Ningún sistema será el mejor en todas las circunstancias evidentes que la participación, el interés humano genuino, la amabilidad y el interés son ingredientes vitales. Las entrevistas con nuevos trabajadores y supervisores pueden ayudar a determinar las necesidades de inducción y orientación que diversas categorías de trabajadores necesitan para planificar y mejorar el programa.

CAPITULO III
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3. NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades específicas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros.

Hoy en día inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar "la calidad de la administración".

PROPÓSITOS Y FINES

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

En la auditoría administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

3.1 DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1.1. Definición de William Leonard

UN EXAMEN COMPRENSIVO Y CONSTRUCTIVO DE UNA EMPRESA, DE UNA INSTITUCIÓN, UNA SECCIÓN DEL GOBIERNO O CUALQUIER PARTE DE UN ORGANISMO, EN CUANTO A SUS PLANES Y OBJETIVOS, SUS MÉTODOS Y CONTROLES, SU FORMA DE OPERACIÓN Y SUS FACILIDADES HUMANAS Y FÍSICAS.¹²

¹² WILLIAM P. Leonard. Auditoría Administrativa. Pág. 45

3.1.2. Definición de Nathan Grabinsky y Alfred Klein

UNA DEFINICIÓN CONCISA DE INVESTIGACIÓN INDUSTRIAL LA ENUNCIARÍA COMO UN " ANÁLISIS DE POTENCIALIDAD DE LA PRODUCTIVIDAD ". EN LA PRÁCTICA SE TRATA DE INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN, YA SEA EN UNA EMPRESA O RAMA INDUSTRIAL.¹³

ENTENDIENDO A LA PRODUCTIVIDAD COMO:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO MEDIDO EN CANTIDADES FÍSICAS}}{\text{INSUMO MEDIDO EN CANTIDADES FÍSICAS}}$$

¹³ NATHAN Grabinsky y Alfred Klein. El análisis Factorial. Pág 13

3.1.3. Definición de Fernández Arena

REVISIÓN OBJETIVA Y COMPLETA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, EN CUANTO A SERVICIO, AMBIENTE SOCIAL Y ECONÓMICO; TOMANDO EN CUENTA LOS NIVELES JERÁRQUICOS, BASÁNDOSE EN LA COORDINACIÓN, INTEGRACIÓN, EFICIENCIA Y PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES.¹⁴

¹⁴ FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. La Auditoría Administrativa. Pág 17

3.2 DIVERSOS ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.2.1 Método de William Leonard

METODOLOGÍA:

I. EXAMEN

- **Áreas a revisar**
- **Detalles a estudiar**

II. EVALUACIÓN

- **Proceso de evaluación y factores a evaluar**
- **Análisis científico, interpretación y síntesis**

III. PRESENTACIÓN

- **Discusión verbal de aspectos importantes**
- **Informe escrito de hallazgos y recomendaciones**
- **Informe final a la dirección**

IV. PROSECUCIÓN O PERSECUCIÓN

- **Revisión de las instalaciones**
- **Ayuda para elaborar formas y procedimientos**
- **Completar cualesquiera aspecto inconcluso**

- **Comentar el informe de la Dirección General**

EXAMEN

Es la investigación completa y constructiva de las funciones y operaciones de un departamento, división o entidad, a través del estudio y análisis de la información que se genera por su funcionamiento.

Detalles a estudiar: son aspectos que debe comprender el examen, entre los cuales están:

- **Planes y objetivos**
- **Estructura de la organización**
- **Políticas sistemas y procedimientos**
- **Métodos de control**
- **Recursos Humanos y físicos**
- **Medición de resultados**

EVALUACIÓN

Consiste en efectuar la valorización o calificación de los resultados obtenidos en la fase anterior y determinar el grado de eficiencia con que se encuentra funcionando la organización.

Proceso de evaluación y factores a evaluar; los factores a evaluar son los siguientes:

- **Panorama económico**
- **Adecuación de la estructura de la empresa**
- **Cumplimiento de políticas y procedimientos**

- Exactitud y confiabilidad de los controles
- Métodos adecuados de protección
- Causas de variaciones
- Utilización adecuada de mano de obra y equipo
- Métodos satisfactorios de organización verbal

Análisis científico, interpretación y síntesis:

Consiste en la recopilación minuciosa de los hechos, relacionados y determinando sus situaciones, relaciones, asociaciones, etc; así como su comprobación para llegar a conocer con mayor claridad la situación, su procedimiento es el siguiente:

- Estudiar los elementos
- Hacer un diagnóstico detallado
- Determinar finalidades y relaciones
- Buscar deficiencias
- Balance analítico
- Comprobar eficiencia
- Indagar problemas
- Precisar soluciones
- Determinar alternativas
- Elaborar métodos de mejoramiento

PRESENTACIÓN

Es el informe de los resultados de la Auditoría Administrativa, debe presentarse de manera que permita a la empresa llegar de inmediato a la acción correctiva.

Es conveniente tener una discusión verbal de aspectos importantes, esto es efectuar un cambio de impresiones con los involucrados, a efecto de discutir los aspectos detectados que juzgue pertinentes y la interpretación y comprensión, para que de inmediato se tomen las medidas correctivas para su solución.

PROSECUCIÓN O PERSECUSIÓN

Consiste en efectuar la persecución de los anteriores etapas señaladas, con la finalidad de completar información faltante y verificar que la Dirección General haya implantado las medidas correctivas necesarias para la solución de los problemas detectados en la auditoría.

3.2.1 Método de análisis factorial

El Banco de México señala el siguiente procedimiento de investigación:

ETAPA I PLANEAR LA INVESTIGACIÓN

1. Definir la materia objeto de la investigación.
2. Definir el propósito final de la investigación.
3. Determinar el tiempo disponible para la investigación.
4. Planear las fases y el volumen de trabajo.
5. Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
6. Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

ETAPA II ANALIZAR EL TEMA OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU OPERACIÓN

1. Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación
2. Averiguar las funciones de cada factor
3. Determinar la información mínima necesaria
4. Recopilar la información
5. Verificarla
6. Asegurarse de que esté completa

ETAPA III EXAMINAR CADA FACTOR EN ESTA FORMA

1. ¿Hasta que grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?
2. ¿ Que tendencia se registra en el campo de cada factor?
3. ¿ Qué evolución ocurre en los campos relacionados?
4. ¿ Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?
5. ¿ Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitatoria?
6. ¿ Qué objetivos debieron lograrse en el campo de cada factor?
7. ¿ De que medios se dispone para alcanzar éstos objetivos?

ETAPA IV COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES

1. ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
2. ¿Cuál es la ejecución total real?
3. ¿ Cuáles son los factores limitadores?
4. ¿ Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
5. ¿ Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
6. Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

ETAPA V PRESENTAR EL DIAGNOSTICO

1. Preparar documentos para su discusión; diagramas, etc; para su presentación.
2. Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
3. Exponer el desarrollo de los hallazgos

4. Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.
5. Estimular las decisiones.
6. No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

Los factores de operación en los cuales se basa el análisis factorial los enumeramos y definimos a continuación.

1. MEDIO AMBIENTE

Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

Los elementos de éste factor son:

- Físico
- Político
- Económico
- Social

2. POLÍTICA Y DIRECCIÓN

Su función es fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

Los elementos de éste factor son:

- Política de la empresa
- Organización para las operaciones
- Organización para la supervisión

3. PRODUCTOS Y PROCESOS

Su función es seleccionar para su producción los artículos que al mismo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficios a la empresa, y asimismo determinar los procesos adecuados de producción.

Los elementos de éste factor son:

- **Productos**
- **Procesos**
- **Investigación**

4. FINANCIAMIENTO

Su función es proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.

Los elementos de éste factor son:

- **Política de financiamiento**
- **Fuentes de financiamiento**
- **Requisitos**
- **Plazos y costos de los fondos**

5. MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Su función es dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo, que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente.

Los elementos de éste factor son:

- **Política de inversión y de reposición**
- **Servicios externos**

- **Servicios internos**
- **Inversión para las operaciones**

6. FUERZA DE TRABAJO

Su función es suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

Los elementos de éste factor son:

- **Política de empleo del personal**
- **Organización**
- **Personal ocupado y salarios que perciba**
- **Relaciones industriales**

7. SUMINISTROS

Su función es suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

Los elementos de éste factor son:

- **Políticas de compras**
- **Clase, volumen y origen**
- **Métodos de compra**
- **Vigilancia de los materiales y almacenamiento**
- **Investigación acerca de los abastecimientos**

8. ACTIVIDAD PRODUCTORA

Su función es organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.

Los elementos de éste factor son:

- Métodos de fabricación
- Organización para la producción
- Productividad
- Servicios de investigación

9. MERCADEO

Su función es adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado, y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

Los elementos de éste factor son:

- Política de mercadeo
- Mercados
- Ventas y distribución
- Investigación de mercados

10. CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA

Su función es establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de os aspectos económicos de sus operaciones.

Los elementos de éste factor son:

- Organización contable
- Informes
- Auditoría

3.2.3 Método de Fernández Arena

Fernández Arena, propone la realización de la auditoría administrativa, combinando un análisis de los objetivos, de los recursos y del proceso administrativo. El esquema de estudio comprende:

I. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- a) **OBJETIVO DE SERVICIO.** Son los que se enfocan a satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios.

- b) **OBJETIVO SOCIAL.** Es la protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos mediante buenas relaciones humanas y públicas.

- c) **OBJETIVO ECONÓMICO.** Es la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

Además de la existencia de objetivos institucionales se requiere de un mecanismo de operación o una estructura formal.

La organización quedará dividida en las siguientes funciones:

DIRECCIÓN

- Consejo de administración
- Dirección
- Gerencia

INFORMACIÓN

- Contabilidad
- Control de políticas
- Presupuestos
- Control de calidad
- Auditoría interna

ASESORAMIENTO

- Compras
- Almacenes
- Investigaciones
- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Finanzas
- Servicios generales

OPERACIÓN

- Producción
- Comercialización

Este autor nos dice que los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo, el cual consistirá en :

- Planear
- Implementar
- Controlar

PLANEACIÓN

- Sirve para alcanzar objetivos
- Hay una definición de problemas
- Elaboración de programas
- Subdivisión de tareas complejas
- Manejo de la ruta crítica
- No se limita la creatividad con la determinación de rutinas

IMPLEMENTACIÓN

- Se puede dar la autoridad formal
- Se puede dar la autoridad profesional
- Se puede dar la autoridad personal

CONTROL

Existen varios tipos de controles como:

- De calidad
- De tiempo
- Del costo

- De volumen o intensidad
- Presupuestos
- Políticas
- Información automática

La escala de apreciación propuesta por Fernández Arena es:

Para los "niveles de dirección" cada uno de los puntos se multiplicará por 10 (ósea 0-10-20-30-40-50). Esto se debe a que la dirección es factor vital; de su eficiencia depende el éxito de la empresa.

También los cuestionarios con relación a los "objetivos" se califican de 0 a 50, puntos.

La evaluación integral de una empresa sería:

OBJETIVOS

Clientes	50 puntos	
Colaboradores	50 puntos	
Autoridades gubernamentales	50 puntos	
Proveedores	50 puntos	
Instituciones de crédito	50 puntos	
Accionistas	50 puntos	
Subtotal de objetivos		300

DIRECCIÓN

Preguntas	20X50 puntos = 100
Recursos Humanos	10X 5 puntos = 50
Recursos Materiales	5X5 puntos = 25
Subtotal por 9 departamentos	75X9 = 675

RECURSOS TÉCNICOS

Control de políticas	10X5	puntos = 50
Producción	135X5	puntos = 175
Comercialización	35X5	puntos = 175
Relaciones humanas	70X5	puntos = 350
Finanzas	35X5	puntos = 175
Relaciones públicas	10X5	puntos = 50
Contabilidad	10X5	puntos = 50
Auditoría interna	10X5	puntos = 50
Servicios generales	10X5	puntos = 50
Subtotal de recursos		<u>1,125</u>

PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeación	25X5	puntos = 125
Implementación	25X5	puntos = 125
Control	10X5	puntos = 50
Subtotal proceso administrativo		<u>300X9 = 2,700</u>
		<u>5,800</u>

PUNTUACIÓN TOTAL

Apreciación	Puntos	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 89%
Bien	3	60 a 70%
Regular	2	40 a 59%
Mal	1	20 a 39%
Muy mal	0	0 a 19%

CALIFICACIÓN POR PUNTOS

5,220 A 5,800	90 a 100 %	Administración excelente
4,640 a 5,219	80 a 89 %	Administración muy buena
3,480 a 4,639	60 a 79 %	Administración buena
2,320 a 3,479	40 a 59 %	Administración regular
1,160 a 2,319	20 a 39 %	Administración mala
0 a 1,159	0 a 19 %	Administración muy mala

3.2.4 Método de Rubio Ragazzoni

Este autor no nos da una definición de lo que es la auditoría administrativa, pero menciona el objetivo de la misma, que consiste en evaluar el fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Rubio Ragazzoni nos dice que la auditoría administrativa requiere para su desarrollo de cuatro etapas:

PLANEACIÓN

Dentro de esta etapa se consideran los siguientes puntos:

- a) Definición del estudio a desarrollar
- b) Diagnóstico administrativo
 - Elaboración del programa del diagnóstico
 - Aprobación del programa
 - Desarrollo del diagnóstico
- c) Definición del objetivo
- d) Alcance específico de la auditoría
- e) Determinación del personal necesario
- f) Programación del tiempo estimado
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
- h) Aprobación del programa de auditoría

EXAMEN

Este se refiere al inicio de la ejecución de los programas y es también donde se aplican las técnicas de investigación.

- a) Entrevista con los responsables de la auditoría con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática más relevante.
- b) Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.
- c) Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos etc.)
- d) Discusión de las observaciones

EVALUACIÓN

Este método tiene su base en el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control, nisinos que a su vez se encuentran clasificados en trece subelementos).

ELEMENTO I PLANEACIÓN

SUBELEMENTOS:

- 1.1 Planes de trabajo
- 1.2 Objetivos
- 1.3 Políticas

ELEMENTO II ORGANIZACIÓN

SUBELEMENTO:

- 2.1 Estructura orgánica y funcional
- 2.2 Manual de organización
- 2.3 Aprovechamiento de recursos humanos
- 2.4 Utilización y racionalización de recursos materiales

ELEMENTO III DIRECCIÓN

SUBELEMENTO:

- 3.1 Delegación
- 3.2 Comunicación
- 3.3 Supervisión

ELEMENTO IV CONTROL

SUBELEMENTOS:

- 4.1 Sistemas y procedimientos administrativos
- 4.2 Manual de operación
- 4.3 Medición de resultados

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final, están establecidos de la siguiente forma:

Para los elementos I, III y IV

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	De 46 a 60	Óptimo o excelente

Para el elemento II

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o aceptable

Después de elaborar los cuestionarios y haberlos calificado procedemos a elaborar la tabla de puntuación.

GRADOS ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS

V IV III II I

Elemento III Dirección

20	15	10	5	0	3.1 Delegación
20	15	10	5	0	3.2 Comunicación
20	15	10	5	0	3.3 Supervisión

60 45 30 15 0 **Total**

Elemento IV Control

20	15	10	5	0	4.1 Sistemas y procedimientos advos
20	15	10	5	0	4.2 Manuales de operación
20	15	10	5	0	4.3 Medición de resultados

60 45 30 15 0 **Total**

PRESENTACIÓN

- a) **Elaboración del informe final**
- b) **Presentación del informe final al director general y subdirector de la auditoría**
- c) **Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.**

3.2.5 Método de Alvarez Anguiano

I PLANEACIÓN

Es la fijación del curso de acción que ha de seguirse en el desarrollo de una Auditoría Administrativa, determinando los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones necesarias para efectuarla.

Primeramente se determinan las actividades indispensables de investigación para la obtención de la Auditoría Administrativa.

a) Investigación Preliminar.

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global.

b) Definición del área a estudiar

Se tiene que definir cuál será la materia objeto de nuestro estudio, puede ser desde luego toda la empresa; o bien puede concretarse la revisión a una sola función específica, o un solo departamento, sistema procedimiento etc.

c) Determinación del tiempo disponible para la auditoría.

d) Selección del personal para efectuar la auditoría

e) Aspectos que el personal deberá considerar durante el desarrollo de la auditoría

f) Documentos auxiliares a solicitar y formular durante la investigación

II EXAMEN

En la etapa de examen dentro de la Auditoría Administrativa, el primer paso a seguir es la "obtención de la información".

Esto se hará mediante cuestionarios, entrevistas y observación. La secuencia para la obtención y estudio de la información puede ser:

1. Obtener la información
2. Ordenar y depurar la información
3. Analizar la información evaluando
4. Investigar las causas de las deficiencias
5. Buscar soluciones
6. Discusión de posibles mejoras

III. EVALUACIÓN

La evaluación consiste en analizar, estudiar y considerar lo examinado. Refiriéndose a la administración, la evaluación pretende considerar las actividades de acuerdo con los principios de esta ciencia, es decir, llegar a determinado grado de eficiencia y llevar, adecuadamente, el desarrollo de la auditoría.

La evaluación de la eficiencia comprende cuatro etapas fundamentales, las que tienen como fin la valoración de los datos obtenidos de las condiciones peculiares de cada empresa de particular. Así las etapas de la evaluación de la eficiencia son:

- A) Ponderación de funciones**
- B) Determinación de factores o categorías por evaluar**
- C) Asignación de puntos a los factores o categorías por evaluar**
- D) Determinación de grados**

PONDERACIÓN DE FUNCIONES

Es uno de los pasos más importantes en la evaluación y se refiere a la asignación que se hace a cada uno de ellas a un valor que técnicamente se conoce como "peso", a fin de establecer su importancia en la eficiencia de la empresa.

El peso es la importancia que una función tiene en relación con las demás de la empresa, expresada en porcentaje.

La importancia relativa al peso debe ser expresada numéricamente, y para ello se considera como si las funciones (o elementos de la empresa) tuvieran juntos un valor de 100, a fin de asignar a cada uno cierto número de las unidades que forman ese total.

Un ejemplo de ponderación es el siguiente:

Ventas	40%	Producción	20%
Finanzas	25%	Personal	15%

DETERMINACIÓN DE FACTORES O CATEGORÍAS A EVALUAR

Existirán diversos factores a evaluar en cada función (o elemento) y para su determinación, habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de la empresa.

1. Adecuación de objetivos y políticas
2. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas
3. Adecuación de la estructura orgánica
4. Grado de cumplimiento con la estructura orgánica
5. Adecuación de estándares de operación
6. Grado de cumplimiento con los estándares de operación
7. Eficiencia del personal
8. Adecuación de recursos materiales y financieros

ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS FACTORES POR EVALUAR

Los pesos señalados para las funciones podrían servir directamente para medir la eficiencia de cada una de ellas, aunque con el propósito de ampliar el juicio de los auditores y lograr mayor exactitud en las valoraciones, se sugiere utilizar puntos.

Los puntos son una unidad sin valor y escogida, arbitrariamente que sirve para medir con mayor precisión la importancia de los factores o categorías por evaluar, de cada función específica de la empresa.

Ahora supongamos que en base al porcentaje de importancia asignamos puntos a cada una de las funciones: de manera que quedaría así.

Ventas	400 puntos	Producción	200 puntos
Finanzas	250 puntos	Personal	150 puntos

DETERMINACIÓN DE GRADOS

El grado es cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores, se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de eficiencia, y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia en la forma de operar de una función.

La evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del "grado" en que quede comprendido, de acuerdo con su grado de eficiencia determinado con base en las técnicas de investigación usadas. Así la determinación de puntos que ha de corresponder a cada factor o elemento será la suma de los puntos de sus factores.

Este autor propone la siguiente escala:

APRECIACIÓN	GRADOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 90 %
Bien	3	60 a 80 %
Regular	2	40 a 60 %
Mal	1	20 a 40 %
Muy mal	0	0 a 20 %

CAPITULO IV

BUROCRACIA

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

4. CONCEPTO DE BUROCRACIA

Burocracia es la influencia abusiva y siempre creciente que las oficinas administrativas ejercen en todos los asuntos correspondientes a la administración pública.¹⁶

Para poder comprender mejor éste término comenzaremos por dar algunas definiciones:

BUROCRACIA - Es un tipo de organización apto para la realización de tareas administrativas en gran escala, mediante el trabajo racionalmente organizado de muchos individuos.¹⁷

El término burocracia, es vago y se presta a confusión. En las Ciencias Sociales parece haberse perfilado por lo menos tres acepciones.

1.- La burocracia es el gobierno por medio de oficinas; es decir, un aparato de Estado constituido por funciones nombradas directamente, no elegidos, organizados jerárquicamente y dependientes de una autoridad soberana.¹⁸

2.- La burocracia es la racionalización de las actividades colectivas, manifiestas entre otras cosas en la concentración desmedida de las unidades de producción, de todas las administraciones, y en general el desarrollo dentro de ellas de un sistema de reglas

¹⁶ Enciclopedia. Universal Ilustrada. Tomo IX

¹⁷ P.M. Blau. La burocracia en la sociedad moderna. Pág 159

¹⁸ MICHEL, Crozier. El fenómeno burocrático 1. Pág 12

impersonales, tanto en lo que se refiere a definición de funciones y distribución de responsabilidades, como a ordenamiento de las carreras.¹⁹

3.- La tercera acepción responde al uso vulgar o popular de la palabra burocracia, que evoca la lentitud, la pesadez, la rutina, la complicación de procedimientos, la inadaptación de los organismos "burocráticos" a las exigencias que deberían satisfacer y las frustraciones consiguientes de las personas que lo componen, y en quienes deben utilizar sus servicios y los padecen.²⁰

4.1 ANTECEDENTES

Al evolucionar la organización social, se fué conformando la burocracia. El término se convirtió, cada vez más, en expresión del poder público. No se debe pasar por alto que en las nacientes sociedades, cimentadas en la familia o en la tribú, los hombres se regían por órdenes verbales y por costumbres, las comunicaciones eran directas.

La administración - coinciden especialistas y sociólogos - nació del Estado, que se limitaba

¹⁹ Ibid. Pág 12

²⁰ Ibid. Pág 13

originalmente a la ciudad. Pronto la necesidad de guerrear y de percibir impuestos obligó a las dirigencias políticas a servir de intermediarios, a emplear personal, a estructurar cadenas interminables de oficinas.

Atenas y varias ciudades griegas tenían funciones o magistraturas que eran desempeñadas por ciudadanos nombrados casi siempre por un año, y en ocasiones mediante sorteo.

Inicialmente los funcionarios no percibían remuneración, lo que constituye un dato distintivo en relación con la profesionalidad moderna de los burocratas.

La apetencia natural de poder en el hombre y la celebridad pública entre los griegos, son la explicación de que hubiera siempre candidatos a ocupar cargos que de hecho eran cargas.

Las Cortes de los distintos Estados cristianos europeos van creando sus estructuras administrativas y una red burocrática progresivamente más densa, a medida que el poder real se afirma sobre la atomización jurisdiccional de feudos y señoríos.

Al surgir los grandes Estados Nacionales, fenómeno social y político trascendente desde el siglo XV, el número de empleados públicos reciben nuevos refuerzos por la consolidación de las soberanías territoriales, por el indiscutible absolutismo regio, por la fijación de una gran ciudad como corte o capital, por la multiplicación de palacios y mansiones para el beato

y recreo de los reyes.

En el último período del siglo XV se produce el descubrimiento de la imprenta, de tal repercusión para la cultura humana, pero factor que coopera en el crecimiento de la burocracia: los secretarios empiezan a "racionalizarse" con los primeros formularios y con la posibilidad de propagar al por mayor las resoluciones de toda índole.

Otra etapa burocrática se inicia con el imperio napoleónico, con una subdivisión sistemática en ministerios desdoblados a su vez en secretarías y subsecretarías, en direcciones nacionales y toda la gama de oficinas públicas que desde entonces empiezan a propagarse en Francia y a todos los países a donde llegaron el estrago de las compañías napoleónicas y el ideario de la Revolución Francesa.

Diversas formulaciones burocráticas fueron transplantadas desde la Metrópoli Europea a México. Simples oficinas o pequeños departamentos administrativos fueron el germen de las que hoy conocemos como Secretarías de Estado.

Las leyes indias e innumerables ordenanzas fueron el punto de partida institucional para incorporar a las constituciones mexicanas del siglo XIX y a sus disposiciones reglamentarias, algunas estructuras administrativas, o bien para suprimir otras, por ser tentarios de la dignidad humana.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) mexicana norma la actividad de las dependencias que auxilian al titular del Poder Ejecutivo de la Unión en estudio, planeación y despacho de los negocios del orden administrativo; dependencias que se conocen la administración pública centralizada (Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos).

Por otra parte debe destacarse que el propio ejecutivo se apoya también, en las siguientes entidades de la administración pública paraestatal, institutos nacionales de crédito o institutos nacionales de seguros y fianzas, así como en los fideicomisos.

Los poderes Legislativo y Judicial de la Federación se regulan, básica y respectivamente, por la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos - cada cámara tiene su propio reglamento interior y de debates - y por la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

El procurador General de la República es el consejero jurídico del gobierno federal, en los términos que determina la ley.

El Poder Judicial esta encabezado por el Tribunal Superior de Justicia. El Congreso General, por otra parte, también está facultado para legislar en todo lo relativo al Distrito Federal.

Las relaciones laborales entre los trabajadores y los poderes de la Unión, así como el Departamento del Distrito Federal, se rigen por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentado del Apartado B del Art. 123 constitucional.

A este respecto, no se puede hacer caso omiso de las llamadas Condiciones Generales de Trabajo que fija unilateralmente el titular de cada dependencia y sobre cuya formulación gremiales simplemente opinan.

En la burocracia mexicana, se encuentran todos los servidores públicos en todas las jerarquías del ejercicio del poder-federal, local o municipal.

La burocracia mexicana finca parte de sus bases en el presidencialismo, sobre todo a partir de 1930. Del titular del Ejecutivo deriva "una estructura vertical de poder con líneas de mando y obediencia... se produce así mismo una división del trabajo"

Burocracia nos lleva al grupo político que esta al frente del Estado; "requiere además de una tipificación, de una mayor concreción".

4.2 ECONOMÍA SUBTERRÁNEA DE LA BUROCRACIA

Podríamos definir a la economía subterránea como “el producto interno bruto no registrado o subregistrado a las estadísticas oficiales, asociado con un nivel dado de cargo fiscal.

Algunas actividades que podrían calificarse como subterráneas son las siguientes:

- Contrabando de mercancías;
- Juegos ilegales;
- Trabajo de inmigrantes ilegales;
- Tráfico de drogas;
- Operaciones de trueque de bienes y servicios;
- Prostitución ilegal;
- Prestámos por fuera del mercado financiero (usualmente tasas usurarias y no registradas);
- Transacciones de bienes y servicios no reportadas o sub-reportadas a la autoridad fiscal (automóviles usados, terrenos, casas, trabajos domésticos);
- Corrupción etc.

Las causas más importantes que genera la economía subterránea se puede clasificar en cuatro tipos: impuestos, reglamentaciones, prohibiciones y corrupción burocrática.

4.2.1 Impuestos

Se considera que tanto el nivel como incremento de la carga fiscal son el factor más importante de estímulo o fomento de las actividades subterráneas.

4.2.3 Reclamaciones

La proliferación de reglamentaciones y regulaciones oficiales, traducidas en un número abundante de leyes, reglamentos y personal burocrático que los crea y se encarga de hacerlos cumplir, condiciona la presencia de las actividades subterráneas.

Cada una de éstas disposiciones administrativas tienen un efecto encarecedor, directo o indirecto, sobre las actividades productivas en la medida en que deben destinar los recursos (tiempo, personal etc) para acatarlas. Cuando su costo aumenta demasiado, los agentes productivos tendrán un incentivo económico para tratar de evadirlos.

4.2.3 Prohibiciones

Por lo general la prohibición de llevar a cabo determinada actividad se debe a que son aquellos que se consideran socialmente indeseables o delictuosas, como el tráfico de drogas, el juego ilegal, la usura, la prostitución, etc. Pero independientemente de justificación económica, tales

prohibiciones aumentan en precio de los bienes o servicios sujetos a ellas y, por lo tanto, las vuelven más rentables o atractivas.

4.2.4 Corrupción burocrática

Es un fenómeno que puede encontrarse prácticamente en cualquier país, independientemente de su sistema de organización económica o política. A pesar de que en ciertos casos se asocian con las características culturales o políticas de determinado país, también es posible establecer un nexo con la proliferación de reglamentaciones y prohibiciones, cuya transgresión deriva en beneficios económicos para las partes que la practican.

Así cuando las actividades económicas (legales o ilegales) enfrentan reglamentaciones o prohibiciones excesivas, el uso de sobornos, cohechos o "propinas" sirve como "lubricante" para la obtención ágil y oportuna de licencias, permisos o, en general, el acceso a bienes cuya oferta es restringida.

Estas prácticas son comunes también en el otorgamiento de contratos para obras públicas y el suministro de bienes y servicios a dependencias públicas. En consecuencia, estas acciones generan ingresos que no son registrados oficialmente y que implican una subestimación del potencial tributario de un país.

4.3 INSTITUCIÓN PÚBLICA

La institución pública a que hacemos referencia, a través de su trayectoria, a sufrido una serie de cambios y adecuaciones tanto en sus atribuciones que le confieren como en su estructura interna que la conforman.

Se pondrá énfasis a la Subadministración de Servicios Administrativos, ya que pertenece al área que estamos auditando. Se hace mención a continuación del objetivo que persigue y de sus principales funciones.

Objetivo

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la Administración de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de acuerdo a las atribuciones, normas y lineamientos establecidos por la unidad competente.

Entre sus funciones principales se encuentran:

- Coordinar y controlar las actividades de los programas de trabajo relativo a la administración de recursos humanos, materiales y financieros, señalando los objetivos, políticas y procedimientos necesarios, para el logro de las metas propuestas.
- Autorizar los trámites relacionados con los movimientos e incidencias del personal, así como los servicios y prestaciones a que tienen derecho los trabajadores.

- **Supervisar la elaboración del anteproyecto del programa operativo anual de la unidad administrativa, así como el control del ejercicio del mismo, sus estados financieros, informes y reportes de carácter presupuestal y contable.**
- **Supervisar y controlar el manejo y suministro de mobiliario, equipo y material de oficina, así como programar y proporcionar los servicios generales que requieren para su funcionamiento, las áreas que integran la unidad administrativa.**
- **Coordinar las acciones sobre las evaluaciones del desempeño personal, para la aplicación de los estímulos y recompensas del mismo.**
- **Supervisar las actividades relacionadas con la recepción y despacho de la correspondencia, así como el archivo de documentos, depuración y actualización de expedientes correspondiente a ésta unidad administrativa.**

CAPITULO V

METODOLOGIA

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.- Estudio preliminar
- 2.- Planteamiento del problema
- 3.- Objetivos
- 4.- Hipótesis
- 5.- Determinación de la muestra
- 6.- Planeación
- 7.- Ejecución de la Auditoría
- 8.- Evaluación

5.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

Se realizó una revisión general al Área de Recursos Humanos que pertenece a la Subadministración de Servicios Administrativos, con el objeto de tener un panorama global sobre los problemas existentes.

Para iniciar éste estudio se recopiló documentación y se recabo información a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad auditada.

La información se obtuvo por medio de manuales, formas, Reglamento Interior de Trabajo y Condiciones Generales de Trabajo de la Institución Pública, además de entrevistas a los trabajadores y de observación directa. Todo esto para tener mayor conocimiento del área auditada.

5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La resistencia de la burocracia al cambio y a la falta de flexibilidad es la principal barrera que impide el logro de los objetivos de la institución pública.

5.3 OBJETIVOS

- **Examinar y evaluar funciones, actividades y formas en que operan los recursos humanos para determinar si se ajustan a los programas establecidos.**
- **Descubrir deficiencias o irregularidades en la institución auditada y apuntar sus probables soluciones.**
- **Enfatizar la importancia que tiene el Área de Recursos Humanos dentro de la Institución Pública y al mismo tiempo la necesidad de un control dentro de ésta**

5.4 HIPÓTESIS

- **La centralización de autoridad ocasiona deficiencias en las actividades realizadas.**
- **La inadecuada delegación de autoridad ocasiona una deficiente toma de decisiones.**
- **Las malas relaciones interpersonales, provocan ineficiencia en las actividades realizadas.**
- **La falta de capacitación en los empleados trae como consecuencia un bajo desarrollo en las funciones encomendadas.**

5.5 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO

La población o universo es cualquier conjunto de individuos (u objetos) que tengan alguna característica observable, que interesan a la investigación, acerca de los cuales se piensa generalizar, en este caso nuestra población esta formada por todos los trabajadores de la Administración .

Una población es finita cuando es cuantificable el número de elementos que la conforman, e infinita cuando no se puede cuantificar.

Para fines de nuestro estudio consideramos al conjunto de trabajadores de la Administración, como una población finita.

La muestra es una parte de la población, que es materia del estudio; existen dos métodos para la selección de la misma:

- a) Método de muestreo probabilístico - Son los que no le dan una oportunidad conocida de ser incluidos en la muestra a todos los elementos del universo. Aquí el proceso de selección es subjetivo.
- b) Método de muestreo probabilístico - Las muestras se denominan aleatorias, probabilísticas, al azar, cuando se constituyen mediante un procedimiento que asegure que cada unidad del universo tenga la misma probabilidad de ser seleccionada. Rojas Soriano

destaca cuatro variedades de este procedimiento: aleatorio simple, estratificado, por racimos y sistemático.²¹

Para la realización de esta investigación, se determinó utilizar uno de los métodos de muestreo probabilístico; siendo éste el muestreo aleatorio simple, en el cual, la selección de los elementos que componen la muestra es al azar, garantizando así que todo elemento del universo tenga la misma oportunidad de ser seleccionado.

Cabe señalar que esta muestra se utilizó para generalizar en el aspecto de la burocracia, ya que para la realización de la auditoría ya se tenía una área determinada.

²¹ ROJAS Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Pág 121

5.6 PLANEACIÓN

Se llevará a cabo una Auditoría Administrativa en la Coordinación de Recursos Humanos de la Subadministración de Servicios administrativos.

5.6.1 Objetivo

Descubrir deficiencias e irregularidades en alguna de las partes del área examinada y apuntar sus probables soluciones.

Para fines de ésta investigación se determinó que la auditoria fuese aplicada en las principales funciones del área de Recursos Humanos.

5.6.2 Definición de las técnicas a utilizar

Las técnicas a utilizar serán las siguientes:

- Análisis Funcional y
- Técnicas de Investigación

Mediante el uso de las siguientes herramientas:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación Directa

5.6.3 PROGRAMA DE TRABAJO

I. Aspectos Generales

II. Áreas a evaluar

- Plazas
- Incidencias
- Área técnica
- Pagaduría
- Reclutamiento y Selección

III. Funciones a evaluar

- Estructura del Departamento
- Organización del departamento
- Reclutamiento y Selección
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Prestaciones y Servicios

IV. Obtención de la información

- Entrevistas

- Cuestionarios
- Registros
- Controles

V. Evaluación y Análisis de la Información

- Deficiencias
- Recomendaciones
- Conclusiones

5.6.3.1 Aspectos Generales

La Coordinación de Recursos Humanos esta integrada por cinco oficinas las cuales son:

- Plazas
- Incidencias
- Área Técnica
- Pagaduría
- Reclutamiento y Selección

Cada una de ellas tiene funciones determinadas, así como objetivos específicos que cumplir.

En cada una de las oficinas antes mencionadas se encuentra una persona a cargo y una o dos personas de servicio social para apoyarlos.

El responsable directo de ésta Coordinación es el Subdirector Administrativo.

Cabe señalar que se realizan constantemente auditorías en ésta Coordinación, por parte de la Dirección General de Interventoría y la Unidad de Contraloría Interna.

Las principales funciones del área son:

- a) Controlar los recursos humanos del área, considerando su situación presupuestal y laboral.
- b) Orientar a los trabajadores acerca de los servicios sociales y beneficios que se otorgan.
- c) Orientar al personal acerca de sus derechos y prestaciones.
- d) Dar seguimiento y resolver problemáticas concretas de la situación presupuestal y laboral del personal.

Los principales problemas que existen en ésta área son:

- a) Falta de capacitación en el puesto
- b) Falta de coordinación entre áreas
- c) Bajo nivel salarial
- d) Ausencia de identidad con la institución
- e) Deficientes relaciones interpersonales

f) Insuficiencia de personal

g) Ausencia de retroalimentación por falta de las autoridades

h) Falta de planeación de áreas normativas y por consiguiente cambio constante de instrucciones para la realización del trabajo.

5.6.3.2 Oficinas a evaluar

PLAZAS

Esta oficina es una de las más importantes de la Coordinación, por lo que se hizo necesario integrar a otra persona, para llevar un mayor control en todas las actividades que se realizan.

Algunas de las actividades que se llevan a cabo son:

- Elaboración de plantilla presupuestal
- Control de plazas presupuestales (altas, bajas, promociones, etc)
- Tramitación de documentación relacionada con el personal
- Elaboración y control de plantillas y contratos de personal por honorarios
- Manejo de plazas por honorarios
- Elaboración y tramitación de los Gastos de ejecución
- Elaboración del Fondo de Productividad Indirecto

- Integración y manejo de expedientes del personal

Los problemas que se presentan en ésta oficina son:

- No existe trabajo en equipo entre las personas que laboran en la oficina, ni entre oficinas, por lo que existe pérdida de tiempo y retraso en la entrega de la documentación.
- Falta de conocimiento en las actividades encargadas.

INCIDENCIAS

El trabajo de ésta oficina es muy laborioso, y cargo de ésta solo se encuentra una persona, que tiene como funciones:

- Colocar listas de asistencia al inicio de la jornada de trabajo y al finalizar la misma.
- Poner sellos correspondientes (puntuales, falta, exento, etc.)
- Recibir o recoger justificantes
- Llenar los Kardex de cada trabajador
- Elaboración de notificaciones
- Controlar justificantes por comisiones
- Licencias médicas, días económicos, etc.

El principal problema que existe en ésta oficina es que existe mucha rotación de personal dentro de la misma, por lo que no se lleva un estricto control de cada una de las actividades.

ÁREA TÉCNICA

A cargo de ésta oficina se encuentra una persona, que tiene las siguientes actividades:

- Elaboración y expedición de gafetes, credenciales y vigencias de los trabajadores.
- Elaboración de constancias de hechos
- Elaboración de constancias de antigüedad
- Conformación de acta de entrega
- Requisición de las formas Aseguradora Hidalgo S.A(AHISA), Sistema para el Ahorro del Retiro (SAR), etc.
- Control del programa de estímulos y recompensas
- Promoción social

Los problemas que se presentan en ésta área son:

- Falta de control en la documentación AHISA, SAR, FONAC de todos los trabajadores.
- Falta de información respecto a servicios que pueden proporcionarse a los trabajadores

PAGADURÍA

Esta oficina es importante ya que aquí se lleva el manejo de la nómina, la persona a cargo de ésta oficina tiene las siguientes funciones:

- Recoger cheques de personal administrativo (mandos medios y subadministradores) y operativo (coordinadores y demás trabajadores), como quincenas, aguinaldos, multas, honorarios, servicio social e incentivos.
- Elaboración de oficios correspondiente a su oficina
- Control de quinquenios
- Atención de reclamos

Los problemas que tiene ésta oficina son:

- Mal control de la documentación que se lleva en ésta oficina
- Falta de comunicación

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La persona encargada de ésta oficina, tiene las siguientes funciones:

- Reclutar personal
- Seleccionar al personal

- Aplicación de pruebas
- Sacar el perfil del puesto y de la persona
- Realización de entrevistas
- Comprobación, mediante documentación oficial de la escolaridad requerida por el profesigrama
- Custodia de toda la documentación necesaria para el nuevo ingreso o reingreso de los trabajadores

Algunos problemas existentes en ésta oficina son:

- Descuidos de asuntos importantes del área
- No se lleva un adecuado control de la cartera de clientes
- No se cuenta con los recursos necesarios para la oficina
- No se le da la importancia que requiere a esta oficina

5.6.3.3 Funciones a evaluar

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO

La manera como esta organizado el trabajo tiene efectos significativos sobre la productividad. Por lo que es de suma importancia la organización dentro del departamento.

Tomando en cuenta lo anterior se hizo necesario revisar la organización de la Coordinación de Recursos Humanos, en la cual se encontró que esta dividida en cinco oficinas, las cuales están dirigidas por la coordinadora, quien se encarga de escoger que tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer como deben agruparse y quién reporta a quién.

A cargo de cada una de las oficinas se encuentra una persona que tiene una función bien definida.

El personal depende de un solo jefe, quien a su vez reporta a su superior. Cada una de las oficinas tienen un trabajo determinado, sin embargo se puede apreciar que en alguna de ellas existe más carga de trabajo que en otras.

Para motivar a los empleados a actuar eficientemente, las condiciones tanto psíquicas como económicas del trabajo deben ser atractivas. El trabajo debe permitir a los empleados el aprovechamiento completo de sus capacidades.²²

²² FERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. Administración de Personal. Pág 69.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El área de reclutamiento y selección es de suma importancia en cualquier organización, depende del buen funcionamiento de ésta el que se obtenga al personal adecuado para cada puesto. Por lo que es necesario tener un mayor control sobre ésta. Refiriéndonos al área que estamos auditando, se pudo observar que reclutamiento y selección, se encuentra desconcentrada de las demás oficinas del departamento, por lo que no se lleva un control estricto sobre el mismo.

Pero para hacer una evaluación adecuada de ésta oficina es necesario conocer objetivos, políticas y procedimientos que se llevan a cabo, los cuales a continuación mencionaremos:

Ojetivos

- Mantener las técnicas y procedimientos permanentemente actualizados que den objetividad y validez a la selección de personal.
- Unificar criterios entre los psicólogos responsables de llevar a cabo la selección de personal.

Entre sus principales políticas se encuentran:

- Ninguna persona podrá iniciar sus servicios sin haber cumplido previamente los trámites y requisitos de admisión establecidos en las Condiciones Generales de Trabajo.

- Se cubrirá una plaza vacante cuando exista requisición de personal debidamente autorizada por el titular del área en la que se genera la vacante y el titular del área administrativa.
- Deberá realizarse el procedimiento de reclutamiento y selección de personal una vez agotadas las opciones de promoción y cambio de adscripción.
- Los exámenes psicométricos y entrevista profunda, únicamente serán aplicados e interpretados por los psicólogos.
- Las Unidades Administrativas deberán elaborar exámenes de conocimiento para cada puesto de carácter sustantivo y deberán registrarlo ante la Dirección de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Personal.

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El procedimiento de reclutamiento y selección que se debe llevar a cabo en ésta oficina es el siguiente:

- Se genera la vacante
- Se elabora requisición
- Se envía documento al área de Recursos Humanos
- Turna al área de reclutamiento y Selección
- Recibe requisición , realiza perfil ideal
- Recurre a fuentes de reclutamiento (internas o externas)
- Recibe candidatos y entrega presolicitud de empleo
- Realiza entrevista inicial y elabora reporte

- Si no se acepta, se informa al candidato que no reúne los requisitos y se archiva.
- Si procede al candidato se le entrega documentos (volante, solicitud de empleo)
- El candidato verifica fecha de volante
- Se aplica exámenes psicométricos y de conocimientos
- Verifican referencias laborales
- Programa a entrevista profunda
- Recibe candidato y realiza entrevista profunda
- Se realiza perfil ideal y compara con el ideal
- Elabora informe de resultados de admisión
- Si el candidato no es adecuado se informa y se archiva
- Si es adecuado turna informe de resultados al área de Recursos Humanos
- El área de Recursos Humanos recibe informe de resultados de admisión
- Se presenta al candidato y documentos al área que genera la vacante
- El área que genera la vacante recibe candidatos y documentos; se entrevista al candidato, se envía resultados de entrevista al área de Recursos Humanos.
- El área de Recursos Humanos recibe resultados de la entrevista
- Informa al candidato si fue aceptado
- Si es aceptado certifica solicitud de empleo
- Programa candidato a curso de inducción
- Inicia proceso de contratación
- Fin

- Si no es aceptado
- Se envía documentos al área de Reclutamiento y Selección
- Se reciben documentos; se integran documentos a cartera de personal
- Fin

CAPACITACIÓN

La capacitación es un recurso que como elemento de cambio, de transformación y de mejoramiento propicia el avance, es decir causa un impacto positivo en todos los ámbitos de la organización mejorando la cultura de la misma haciendo de la aplicación de procesos de enseñanza - aprendizaje una mejora en la administración de los recursos al impartir contenidos útiles, prácticas, vigentes y congruentes con el contexto y la misión de las organizaciones.

Concretándonos a la capacitación en la Institución Pública a que hacemos referencia, ésta es considerada como un elemento impulsor de la eficiencia y de la productividad, así como un medio de superación y desarrollo de sus trabajadores, su principal objetivo es obtener niveles satisfactorios de eficiencia en el desempeño laboral.

El marco legal en que se basa es:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- La Ley Federal del Trabajo

- La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
- La Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado
- Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público
- El Reglamento Interior de la Institución Pública
- Las Condiciones Generales de la Institución Pública.

La capacitación, se orientará a proporcionar al personal los elementos que requiera, para un eficiente desempeño. Para tener una adecuada capacitación, la Institución Pública a la que nos referimos elabora un programa donde se lleva a cabo una detección de necesidades.

En la detección se considerarán como necesidades manifiestas de la organización:

- Cambios en las funciones o atribuciones que implican sustitución o modificación de los procedimientos, métodos de trabajo y equipos
- Personal de nuevo ingreso
- Reubicación o promoción de personal
- Quejas por deficiencias en el servicio

La capacitación se dará seleccionando los instrumentos o herramientas más adecuados para el tipo de actividades que desempeña el personal.

PROGRAMACIÓN DE ACCIONES

Los objetivos del programa de capacitación, están integrados fundamentalmente con acciones dirigidas al desempeño en el puesto, a la capacitación de mandos medios y superiores y a la formación de instructores internos.

Cada unidad administrativa determinará con una periodicidad anual el personal a capacitar, las acciones metas, y periodos de ejecución.

En función del mejor aprovechamiento así como de los recursos deberá integrarse grupos con 15 participantes como mínimo y considerar la naturaleza del curso para determinar el cupo máximo.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- Al término de cada curso de capacitación, dependiendo de su naturaleza, se aplicará una evaluación al participante, la cual tendrá como propósito determinar el grado de aprovechamiento en las áreas de conocimientos, habilidades y aptitudes.
- Obtendrán constancia de participación en cursos, aquellos que hayan tenido como mínimo un 80% de asistencia así como obtenido una calificación de 7.5 o superior en una escala de 1 a 10.

Los resultados de las acciones de capacitación se integraran de acuerdo con la periodicidad del programa en un informe que contendrá metas realizadas, horas de capacitación y recursos utilizados.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, supervisión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

Para que se cumpla adecuadamente la evaluación del desempeño se deben tener ciertos requisitos:

OBJETIVIDAD

Idealmente, un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga.

VALIDEZ

Deben tratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona que juzga.

CONFIABILIDAD

Las medidas de eficiencia deben de ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan iguales.

La evaluación del desempeño nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que este desempeña su trabajo.

La Institución Pública a la que pertenece el área que se auditó, pone especial atención en reconocer el desempeño laboral de sus trabajadores. Para lo cual pone en práctica el programa de evaluación del desempeño, que se realiza semestralmente a todos los trabajadores del área.

El objetivo de éste programa es estimular y reconocer a los servidores públicos que destaquen por la disposición que asumen en el desempeño de las funciones encomendadas, coadyuvando así al logro de las metas y objetivos de la institución.

Los estímulos y recompensas, se otorgan a todo servidor público mexicano de la dependencia, en reconocimiento a su excelente laboral cualquiera que sea su adscripción y la naturaleza y forma de las relaciones laborales que guarden: base, lista de raya y confianza.

La evaluación se pondrá en práctica de acuerdo a los siguientes criterios:

a) Cada empleado público será evaluado por su jefe inmediato de nivel mínimo de jefe de

departamento.

- b) El área administrativa encargada de los recursos humanos proporcionará al evaluador la cantidad y tipo de cédulas de evaluación necesarias de acuerdo al grupo que correspondan los puestos que desempeñan los servidores públicos, sujetos de evaluación.
- c) El evaluador firmará las cédulas de evaluación del desempeño, anotando fecha en la que se está evaluando y el periodo correspondiente.
- d) Las cédulas calificadas deberán reintegrarse al área administrativa para su revisión y llenado de concentrados.
- e) Con la finalidad de corroborar la objetividad en la asignación de calificaciones una vez obtenidos los resultados de estas evaluaciones, se someterán a consideración, según el caso, de subdirectores y directores de área para su revisión, pudiendo recalificar en aquellos casos en que se considere necesario hacerlo rubricando de conformidad las relaciones de concentrado de información.
- f) El área encargada de Recursos Humanos, hará del conocimiento de la representación sindical correspondiente, los resultados de evaluación y en su caso, recibirá las reconsideraciones para ratificar o rectificar las evaluaciones debidamente fundamentadas cuyo dictamen definitivo será emitido por el titular de la unidad administrativa.

La selección se hará entre el personal que hubiera realizado alguna de las siguientes actividades.

- **Desempeño sobresaliente de las actividades encomendadas**
- **Aportaciones destacadas en actividades relativas al programa de modernización administrativa.**
- **Elaboración de estudios e iniciativas que aporten notorios beneficios para el mejoramiento de la administración pública general.**
- **Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de financiamiento de proyectos o programas.**
- **Iniciativa valiosa o ejecución destacada en materia técnica jurídica.**
- **Iniciativa valiosa o ejecución destacada en materia de sistemas de consumo de mantenimiento de equipo, de aprovechamiento máximo de recursos humanos y materiales y otras aportaciones análogas.**
- **Estudios y labores de exploración, descubrimiento, invención o creación en los campos técnico o científico que redunden en notorios beneficios para la administración o para la nación.**

SERVICIOS Y PRESTACIONES

Los servicios y prestaciones son beneficios que ofrecen las organizaciones en forma adicional al salario nominal, y se otorgan a los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a ellas.

Actualmente los servicios y prestaciones se han convertido en demandas de negociación de los sindicatos. Dando como resultado el aumento de beneficios y servicios que pueden, o no, representar un rédito apreciable a la compañía.

La distinción entre servicios y prestaciones no es clara, por lo que definiremos cada una de ellas.

SERVICIO - Son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.²³

PRESTACIONES - Son todas las aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador.²⁴

POLÍTICAS SOBRE LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES

La política de los servicios y prestaciones debe equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos.

Cuando se piensa extender las prestaciones, hay que considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas. Las políticas sobre prestaciones a los trabajadores

²³ ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pág 373.

²⁴ IBID. Pág 373

también debe tener en consideración los efectos de las colectividades en las que estas viven. Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y a evaluación periódica, con el fin de ver si esta cumpliendo con su cometido.

CLASIFICACIÓN DE PRESTACIONES

Las prestaciones las vamos a clasificar en dos grupos:

- I. Prestaciones que otorga la ley**
- II. Prestaciones que otorgan las organizaciones**

I. Prestaciones que otorgan las leyes

- a) Ley Federal del Trabajo**
- b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)**
- c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)**
- d) Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares**

II. Prestaciones que otorgan las organizaciones:

- a) Financieras directas**
- b) Financieras indirectas**

Esta clasificación se adapta a la situación actual, con la finalidad de facilitar el estudio y

comprensión de los diversos beneficios proporcionados al empleado.

De acuerdo a lo visto hasta el momento, mencionaremos las prestaciones y servicios más importante que se otorgan a los trabajadores de la Institución Pública a la que nos referimos.

En este caso las leyes que intervienen son:

- La Ley Federal del Trabajo y
- La Ley del Instituto de Seguridad y servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

- a) Jornada de trabajo (Art.61)
- b) Descanso de media hora durante la jornada de trabajo (Art. 63)
- c) Pago de horas extras (Art.67)
- d) Pago de la prolongación del tiempo extraordinario (Art.68)
- e) Un día descanso a la semana (Art.69)
- f) Ocho días de descanso obligatorio al año (Art. 74)
- g) Vacaciones (Art. 76 al 81)
- h) Aguinaldo (Art.87)
- i) Indemnización (Art.89)
- j) Participación de utilidades (Art.117 a 131)

- k) Becas (Art.132, Fracc. XIV)
- l) Capacitación y adiestramiento (Art.132, Fracc. XV)
- m) Medicina profiláctica (Art.132, Fracc. XIX)
- n) Fomento de actividades culturales y deportivas (Art. 132, Fracc. XXV)
- o) Ayuda para pago de renta (Art.150 a 151)
- p) Prima de antigüedad (Art.162)
- q) Protección especial a las trabajadoras en los periodos pre y post natal (Art.173 a 180)
- r) Protección especial a los trabajadores menores de edad (Art.173 a 180)
- s) Servicio médico de la empresa (Art.504)

PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

Las personas que reciben este tipo de beneficios se dividen de la siguiente manera:

TRABAJADOR - Es toda persona que presta un servicio físico, intelectual o de ambos géneros en virtud de nombramiento expedido.

PENSIONISTA - Toda persona a quien la Dirección de Pensionistas le hubiera reconocido tal carácter.

FAMILIARES - (Derechohabientes). Aquellas personas a quien esta ley les conceda tal carácter. (Art.23, ISSSTE)

A continuación se mencionarán los beneficios de ésta ley.

1. Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad (Art.3, Secc. 1)

a) Licencias en caso de enfermedad no profesional

b) Licencias en caso de maternidad

c) Asistencia médica

d) Asistencia médica domiciliaria

e) Atención médica de emergencia

f) Servicio de ambulancia

g) Servicio de farmacia (medicinas)

h) Análisis de laboratorio

i) Servicio de rayos X

j) Médico especialista

k) Hospitalización

l) Intervención quirúrgica

m) Traslado de enfermos

n) Viáticos de enfermos

o) Prótesis

- p) Ortopedia
- q) Atención médica en el embarazo
- r) Atención médica en el parto
- s) Subsidio antes del parto
- t) Subsidio después del parto
- u) Canastilla para el recién nacido
- v) Ayuda para lactancia

II. Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. (Art.3, Secc. II)

- a) Licencia en caso de accidente de trabajo
- b) Licencia en caso de enfermedad profesional
- c) Pensión por incapacidad permanente parcial
- d) Pensión por incapacidad permanente total
- e) Indemnización en caso de incapacidad parcial permanente

III. Servicios de reeducación y readaptación de inválidos.(Art.3, Secc. III)

IV. Servicios que elevan los niveles de vida del servidor público y de su familia. (Art.3, Secc. IV)

- a) Establecimiento de guarderías
- b) Establecimiento de estancias infantiles

c) Promoción para el establecimiento de almacenes y tiendas

V. Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia. (Art.3, Secc. V)

a) Establecimientos de centros de capacitación y extensión educativa

b) Establecimiento de campos deportivos

c) Establecimiento de centros vacacionales

VI. Créditos para la adquisición en propiedad de casas o terrenos para la construcción de las mismas, destinados a la habitación familiar del trabajador. (Art.3, Secc. IV)

a) Habitación para los trabajadores

b) Adquisición o construcción de habitaciones para ser vendidas o rentadas a precios módicos a los trabajadores

VII. Arrendamiento de habitación económicas y pertenecientes al instituto. (Art.3, Secc. VII)

a) Arrendamiento de habitaciones

b) Colonias para los trabajadores

VIII. Préstamos hipotecarios. (Art.3, Secc. VII)

IX. Préstamos a corto plazo

X. Jubilación. (Art.3, Secc. X)

XI. Seguros de vejez (Art.3, Secc. XI)

XII. Seguros de invalidez (Art.3, Secc. XII)

XIII. Seguros por causa de muerte.(Art.3, Secc. XIII)

a) Muerte por riesgo profesional

b) Muerte por riesgo no profesional

XIV. Indemnización global.(Art.3, Secc. XIV)

5.7 EVALUACIÓN

El método de evaluación que se utilizó para esta auditoría es el considerado por el C.P y L.A Victor M. Rubio Ragazzoni y L.A Jorge Hernández Fuentes; ya que los elementos que toma en cuenta, son una base para el buen funcionamiento administrativo de cualquier organización.

Su evaluación se fundamenta en cuatro elementos principales que emplea la administración:

Planeación, Organización, Dirección y Control

La inclinación por éste método se debió principalmente a que el área a evaluar fué accesible en relación a toda la información que se requería, por lo que gracias a esta información, a cuestionarios y a entrevistas que se aplicaron, se pudo detectar las deficiencias existentes dentro del área, que se enfocan principalmente, en la planeación, dirección y control ; elementos que son considerados en el método del C.P y L.A Rubio Ragazzoni.

Este método de evaluación se fundamenta en los cuatro elementos de la administración antes mencionados, los cuales se encuentran clasificados en 12 subelementos, que son:

ELEMENTO I PLANEACIÓN

Subelementos:

1.1 Planes de trabajo

1.2 Objetivos

1.3 Políticas

ELEMENTO II ORGANIZACIÓN

Subelementos:

2.1 Estructura orgánica y funcional

2.2 Manual de organización

2.3 Aprovechamiento de recursos humanos

ELEMENTO III DIRECCIÓN

Subelemento:

3.1 Delegación

3.2 Comunicación

3.3 Supervisión

ELEMENTO IV CONTROL

Subelemento:

4.1 Sistemas y procedimientos administrativos

4.2 Manual de operación

4.3 Medición de resultados

La tabla de puntuaciones, tiene una amplitud de cinco grados por subelemento, y con un intervalo de cinco puntos estándar por cada grado los cuales integran, en su conjunto, el 100% de los elementos empleados para evaluar, mismos que están representados en un 25% por cada elemento.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final están establecidos de la siguiente forma:

Para los elementos I, III, y IV

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Inadecuado
III	De 16 a 30	Mínimo
IV	De 31 a 45	Aceptable
V	De 46 a 60	Excelente

Para el elemento II

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Inadecuado
III	De 21 a 40	Mínimo
IV	De 41 a 60	Aceptable
V	De 61 a 80	Excelente

De acuerdo a este método de evaluación comenzaremos nuestra evaluación.

ELEMENTO I PLANEACIÓN

SUBELEMENTO: *Planes de trabajo*

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
III	10	Planes de trabajo elementales

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

Se le asigna esta calificación debido, a que los planes de trabajo que existen son los que marcan las normatividades, sin que se realice ninguna planeación en el área de acuerdo a sus necesidades.

SUBELEMENTO: *Objetivos*

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
III	10	Existencia de objetivos elementales

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

Esta puntuación es debido a que el área cuenta con objetivos estipulados en normatividades que envía la Dirección General de Personal u otras Direcciones, y los objetivos están de acuerdo a los planes y programas ya establecidos .

SUBELEMENTO: Políticas

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
III	10	Existencia de políticas elementales

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

Al igual que el subelemento anterior las políticas se encuentran estipuladas en las normatividades que tiene cada una de las oficinas las cuales están de acuerdo a los objetivos, planes y programas, sin embargo a muchas de ellas se les da la importancia que requiere.

ELEMENTO II ORGANIZACIÓN

SUBELEMENTO: *Estructura orgánica y funcional*

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
IV	10	Estructura orgánica y funcional elemental

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

Considerando a la Institución Pública que evaluamos de manera general, se pudo apreciar al hacer la revisiones correspondientes que cuentan con una estructura que muestra claramente las unidades por las que esta integrada, cabe señalar que como realmente es una institución grande, cada administración cuenta con un organigrama autorizado que solo refleja a las subadministraciones.

Por lo que se refiere a la Administración Local , que es a la que pertenece el área que estamos auditando, esta cuenta con un organigrama que solo refleja las subadministraciones por las que esta constituido sin hacer referencia a las áreas que la integran.

Es por lo anterior que se le asignan 10 puntos a este subelemento.

SUBELEMENTO: **Manual de organización**

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
I	0	Carencia de manual de organización

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

La calificación que recibe este subelemento es de 0 puntos, ya que no se cuenta con un manual de organización dentro del área.

SUBELEMENTO: **Aprovechamiento de recursos humanos**

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
III	10	Administración de Rec. Hum. elemental

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

A este subelemento se le asigna la calificación de 10, puntos debido principalmente a:

Que en la oficina de Reclutamiento y Selección no se lleva a cabo un adecuado proceso de reclutamiento y selección ya que no se sigue el proceso indicado.

Existe una mala organización en la oficina y esto se ve reflejado en oficios pendientes que se tienen y que solo son atendidos hasta que son pedidos otras vez. Además no se lleva una adecuada distribución del personal de servicio social.

En cuanto a la capacitación recibida en el área, tenemos que los cursos son mínimos, y cuando se imparten se refieren a temas ajenos al puesto que desempeñan.

ELEMENTO III DIRECCIÓN

SUBELEMENTO: **Delegación**

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
II	5	Delegación deficiente

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

La delegación en esta área es deficiente, ya que no se delega la autoridad administrativa a las personas encargadas de las áreas, y sin embargo se les otorga toda la responsabilidad de lo que sucede en las mismas.

Los cuestionarios y la observación directa son la base para la afirmación anterior.

SUBELEMENTO: Comunicación

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
IV	15	Medios de comunicación adecuados

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

Se le asignan 15 puntos porque esta área cuenta con medios de comunicación que cubren satisfactoriamente las necesidades de información.

Generalmente el medio de comunicación entre el personal del área es verbal, y cuando es ajena al área, se da por medio de oficios, memorándums, circulares etc.

SUBELEMENTO: Supervisión

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
II	5	Se considera que la efectividad de liderazgo es irregular.

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

La supervisión existente en el área, solo se da cuando se revisa el trabajo de cada una de las oficinas, no existe una supervisión de cuando se esta realizando el trabajo. Por lo que se le considera una puntuación de 5.

ELEMENTO IV CONTROL

SUBELEMENTO: *Sistemas y procedimientos Administrativos*

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
IV	15	Sistemas y procedimientos adecuados

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

Se le asignaron 15 puntos , ya que el área cuenta con reportes y formatos adecuados para la obtención de información, lo cual permite la optimización de las actividades.

Esta calificación se basa en la información que se obtuvo por medio de cuestionarios, entrevistas y observación directa.

SUBELEMENTO. *Manuales de operación*

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
I	0	Carencia de manual de operación

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

La asignación de 0 puntos es porque el área no cuenta con un manual de operación.

SUBELEMENTO: Medición de resultados

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
III	10	Medición de resultados elementales

ARGUMENTOS DE LA CALIFICACIÓN

La unidad cuenta con registros de control que brindan información limitada, y que impiden la realización de una evaluación completa.

Se le asignaron 10 puntos porque la unidad cuenta con un control de asistencia general de toda la administración quedando implícita el área de recursos humanos, además de que esta área no cuenta con un control de trámites, oficios, órdenes etc; cabe señalar que llevan un control informal de oficios o pendientes que se tengan.

TABLA DE PUNTUACIONES

V	IV	Grados			Elementos y subelementos
		III	II	I	
Elemento I. PLANEACIÓN					
		10			1.1 Planes de trabajo
		10			1.2 Objetivos
		10			1.3 Políticas
					Total 30
Elemento II. ORGANIZACIÓN					
		10			2.1 Estructura orgánica
			0		2.2 Manual de organización
		10			2.3 Aprovechamiento de Rec.Hum
					Total 20
Elemento III DIRECCIÓN					
			5		3.1 Delegación
15			5		3.2 Comunicación
					3.3 Supervisión
					Total 25
Elemento IV CONTROL					
	15				4.1 Sistemas y procedimientos
			0		4.2 Manuales de operación
		10			4.3 Medición de resultados
					Total 25

INFORME

1.- Objetivo y alcance de la auditoría

El objetivo principal de ésta investigación fue la detección de deficiencias e irregularidades en la Coordinación de Recursos Humanos, con la finalidad de proponer recomendaciones y posibles soluciones de mejora a los problemas encontrados.

Para poder cumplir este objetivo se realizó una auditoría administrativa que comprendió el estudio de las oficinas que componen dicha Coordinación, así como elementos del proceso administrativo que intervienen en el funcionamiento de ésta.

2.- Resultado del análisis de información

A) No existen planes de trabajo dentro de ésta Coordinación, los trabajos generalmente se realizan conforme se van solicitando.

B) El área cuenta con normatividades para cada una de las funciones que se llevan a cabo, e implícitas tiene objetivos y políticas que cumplir, sin embargo la mayoría de ellos son desconocidos por parte de los trabajadores de la Coordinación.

C) No se cuenta con una estructura orgánica de la Subadministración de Servicios Administrativos, donde se vean reflejadas las coordinaciones que la componen.

D) Carecen de manuales de organización y procedimientos dentro de ésta Coordinación.

E) No existe una adecuada delegación de autoridad y responsabilidad, y esto se puede ver claramente reflejado, en ésta Coordinación, ya que a la persona que se encuentra a cargo se le delega toda la responsabilidad sobre los asuntos que le compete, pero se le limita en relación a la autoridad que debe de tener en alguna toma de decisión.

F) No existe trabajo en equipo entre la oficinas que integran la Coordinación, esto se observa cuando por ejemplo, algunas personas se conforman con terminar solo su trabajo sin interesarles la de los demás.

G) En el transcurso de la investigación se pudo observar que la oficina de incidencias sufrió un constante cambio del personal responsable, lo que trajo como consecuencia un mal manejo y control de las actividades que desempeñan.

H) Reclutamiento y Selección fué la oficina donde se detectaron mayores irregularidades como, no llevar una actualizada cartera de personal, no atender los asuntos que le competen oportunamente, no seguir el procedimiento de reclutamiento y selección que señala la normatividad, además de no tener una adecuada planeación de los prestadores de servicio social, de acuerdo a las necesidades de cada área, esto se ve reflejado en algunas áreas donde existen prestadores que no tienen trabajo mientras que en otras necesitan personal que los apoyen.

RECOMENDACIONES

A) La planeación en cualquier actividad administrativa es de suma importancia, por lo que es recomendable para ésta área hacer una calendarización mensual de las actividades que generalmente se deben llevar a cabo y prever determinado tiempo para aquellas actividades que son enviadas por escrito externamente y que se deben entregar con fecha próxima, pero si estas actividades dan un tiempo considerado de entrega, se puede adecuar conforme a las actividades planeadas.

B) En este punto se recomienda realizar juntas periódicas, donde se den a conocer por escrito los objetivos del área así como las políticas y enfatizar la importancia de tenerlos presente, ya que esto implica un buen funcionamiento en las actividades realizadas. Es conveniente hacer participar a los trabajadores para que den a conocer los objetivos y políticas de su puesto así como los de la coordinación en general, y poder detectar así si los conocen o no, para tomar las medidas necesarias.

C) En relación a la estructura orgánica se sugiere que se realice una nueva estructura a partir de la Subadministración de Servicios Administrativos, donde refleje las coordinaciones y si éstas cuentan con oficinas mostrarles también, este organigrama puede ser utilizado, para enseñarle a los trabajadores, donde están ubicados y la línea de autoridad que se sigue, ya que así tendrán un panorama general de la Coordinación y del puesto que ocupan.

D) Como ya se mencionó la institución a la que pertenece la Coordinación es grande y quizá sea éste el motivo por el que no cuenten con dichos manuales. Sin embargo se recomienda se haga una solicitud de los mismos, y si no los tienen, tomar la iniciativa de elaborarlos en la misma Coordinación.

E) Definir claramente las líneas de autoridad que existe en la Coordinación, así como la delegación de facultades que se otorgan a la coordinadora y la autoridad y responsabilidad implícitas en éstas.

F) En este punto se insiste en la organización de juntas para motivar a los trabajadores y además conocer problemas o aspectos que no les parezca, y dar una posible solución a los problemas presentados.

G) Se sugiere tratar de controlar la rotación de personal en la Coordinación, para lo cual se propone motivar al personal y capacitarlo, en dado caso de que no se vean resultados en éste aspecto recomendamos que cada trabajador de la coordinación tenga un conocimiento general de las actividades que se llevan a cabo en cada oficina, ya que así si se llegará a ir o cambiar un trabajador, no habría problema de que otra persona de la misma área lo cubrirá.

H) Para los problemas encontrados en éste punto se recomienda lo siguiente:

1.- Hacer una revisión trimestral de la cartera de personal.

2.- Realizar un plan de trabajo mensual, dando prioridades a las actividades que así lo requieran, así como organizar las actividades cotidianas.

3.- Realizar el reclutamiento y selección de personal lo más apegado al procedimiento que indica la normatividad.

4.- Realizar una detección de necesidades de cada una de las áreas que requieren prestadores de servicio social, así como hacer solicitud al área que le compete de aquellos profesionistas y técnicos que se necesitan realmente.

CONCLUSIONES

La realización de la auditoría administrativa tuvo como finalidad determinar a través de sus revisiones el grado de cumplimiento de las metas de una institución, para informar sobre posibles deficiencias e implantar acciones preventivas y correctivas.

De acuerdo al diagnóstico administrativo que se realizó destacaron los siguientes problemas:

- Centralización de autoridad
- Falta de conocimiento de objetivos y políticas
- Deficiente control de la oficina de Reclutamiento y Selección

Referente a la centralización de autoridad, ésta se encuentra en personas que no viven realmente la problemática y por lo tanto no están en condiciones de tomar una buena decisión, al contrario de aquellas personas que tiene la información necesaria pero no tienen la autoridad.

En éste aspecto podemos hacer referencia a que es una característica típica de la burocracia; también es muy común que en éste tipo de instituciones las Direcciones Generales arrojen sobre los primeros escalones de la jerarquía la responsabilidad de los problemas que surgen a nivel de la ejecución del trabajo.

Para evitar este tipo de situaciones es recomendable la descentralización de la autoridad hacia los niveles inferiores.

La falta de conocimiento de los objetivos y políticas, se recalca ya que es vital para el buen funcionamiento de la Coordinación y de las actividades que se llevan a cabo.

Y por último, el deficiente control que tiene la oficina de Reclutamiento y Selección, se sugiere en este caso mayor y mejor control, además poner a cargo de ésta una persona responsable de las funciones del puesto.

Se debe garantizar un adecuado sistema de selección, para conseguir empleados que tengan capacidad de voluntad (moralidad) y de inteligencia (instrucción o cultura técnica).

Cabe señalar que la Coordinación de Recursos Humanos por ser la encargada de manejar el elemento humano debe cerciorarse de que se haga una adecuada evaluación de la selección y capacitación del personal, ya que depende de ésta el contar con trabajadores productivos para la institución.

Es recomendable que la persona encargada de la Coordinación no de por hecho que sus colaboradores conocen sus funciones, si no que establezca alguna forma de control que le permita verificar oportunamente la eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

En relación a las deficiencias, éstas se encuentran en los resultados del análisis de información con sus respectivas recomendaciones.

Las recomendaciones planteadas son apreciaciones personales, quedando su aplicación a criterio de la Subadministración.

COMENTARIOS

BUROCRACIA

Uno de los problemas fundamentales del fenómeno burocrático, es la rutina y las tensiones correspondientes.

Se puede decir que en cualquier institución de gobierno, las actividades de diversos puestos son enajenantes, es decir, siempre realizan las mismas actividades, lo que ocasiona en algunos empleados desesperación y desmotivación para la realización de su trabajo.

En ocasiones se realizan cambios de puesto para los empleados, pero no por quitarlos de la rutina, si no por cubrir personal faltante en una área determinada, lo cual origina un problema, ya que la persona que cubre el puesto generalmente no tiene los conocimientos y experiencia que requiere el área, además trae consigo trabajo adicional, porque en lo que se capacita, se tiene que ayudar con su trabajo, lo que implica inversión en tiempo.

En el Sector Público, existe una protección burocrática, lo cual se originó por la centralización y la distancia que el poder central ha sabido mantener a su alrededor. Por lo cual se ha originado una mala delegación de autoridad y responsabilidad y esto se puede ver reflejado principalmente en niveles inferiores, donde existen personas que se encuentran a cargo de determinadas personas pero tienen limitaciones en cuanto a toma de decisiones o iniciativas de algún tipo.

Las reglamentaciones, en realidad, protegen a los individuos, y el sistema burocrático

como totalidad puede considerarse como una estructura protectora necesaria dada la vulnerabilidad del individuo frente a los problemas planteados por la acción social. Dentro el campo limitado por las reglas o por el conjunto del sistema burocrático, los individuos están en libertad de otorgar o negar su contribución en una decisión.

ECONOMÍA SUBTERRÁNEA DE LA BUROCRACIA

En el capítulo cuarto se hablo de la economía subterránea, ahora se hará mención de lo que se observó en el transcurso de la investigación dentro de la institución auditada, en relación a éste tema.

Algo que ya es característico en ésta institución es la presencia de vendedores de todo tipo, y esto puede ser por personal ajeno o de la misma institución.

Se puede observar personas que están vendiendo café, pastelillos, gelatinas etc, recorriendo escritorio por escritorio, u otras personas que tienen su negocio de dulces fijo ocupando un mueble de la misma oficina para tener su mercancía, donde todos los trabajadores saben, y van a comprar a la hora que quieran, también se puede ver a boleadores de zapatos ofreciendo sus servicios a cada uno de los trabajadores de las coordinaciones y áreas de la institución.

Por si fuera poco esto, también en los sanitarios existen personas vendiendo ropa y todo tipo de artículos de belleza.

Como se puede observar, la economía subterránea realmente ésta creciendo en medidas considerables, tan solo éste es un ejemplo de una de tantas instituciones donde existe éste tipo de trabajo.

Realmente esto es un problema, ya que además de afectar a la economía, daña la imagen de la institución. Es necesario tomar medidas para la posible solución de éste problema, pero como éste es a nivel nacional, y sería imposible terminar con él, por lo menos hay que comenzar por la institución donde nos encontramos tratando de tener un control más estricto con los trabajadores que se encuentran laborando y realizan algún tipo de negocio dentro de su área de trabajo, así como también no permitir el acceso a personas ajenas a la institución que se dedican a la venta de algún tipo de producto.

Cabe señalar que no será fácil, pero si se hace concientización a los trabajadores del daño que ocasionan a la institución el tener una mala imagen, se puede motivar para que no insistan en algún tipo ventas por lo menos dentro de la institución.

CONDUCTA DE LOS TRABAJADORES

Se pudo observar en el transcurso de la investigación, el tipo de conducta que tienen algunos de los trabajadores.

No se realizan su trabajo al cien por ciento de lo que puede dar cada uno de ellos, ya que buscan pretextos para no realizarlo y si sale mal algo evaden responsabilidades.

La mayoría del personal abusa de las facilidades que le brinda la institución, por ejemplo:

La utilización excesiva de justificantes por llegar tarde, salir temprano, o salir por cualquier asunto y tardarse más de lo debido, principalmente por realizar actividades personales, el pedir material que no necesitan entre otras cosas.

Se pudo observar que la mayoría del personal un poco antes de que sea la hora de salida, guardan sus cosas, acomodan su escritorio, para que no haya retraso en su hora de salida, si en alguna ocasión se retrasan las listas, aunque sea por cinco minutos existen reclamos por parte del personal, que ya quiere irse.

Quizá sea el mismo sistema el que haya hecho que los trabajadores tengan éste tipo de conducta. Cabe señalar que la burocracia ha sido relacionada, con la tramitología y el mal servicio, pero cabe recordar que la burocracia surgió con el objeto de tener mayor eficiencia en sus actividades, en instituciones que son grandes y complejas para su mejor control. Sin embargo con el transcurso del tiempo parece haber cambiado su objetivo.

La burocracia ha traído problemas que han sido vistos por personas ajenas a ésta, pero que por alguna causa han tenido la necesidad de relacionarse en alguna de éstas instituciones, además del propio personal de la institución. Cabe señalar que a éstos problemas se está poniendo atención y se están implantando ciertas soluciones, lo cual poco a poco tendrá resultados que beneficiarán a todo lo que es el Sector Público.

IMAGEN BUROCRATICA

- a) Las personas tienden a ser mesurables y tranquilas para desarrollar su trabajo.**
- b) El trabajo se distribuye por un jefe que con un nivel inmediato superior es respetado.**
- c) Se tienen varias prestaciones que permiten al empleado tener seguridad de pago al adquirirlas.**
- d) Las relaciones interpersonales proliferan entre algunos compañeros**
- e) Algunas veces existen brotes de altanería por compañeros que pudieran tener confrontación con personal ajeno.**
- f) Cuando se da el pago quincenal o mensual el personal goza y es feliz**
- g) La responsabilidad falla y por lo tanto la autoridad tiene fallas en su delegación.**
- h) Se hacen trabajos importantes pero que algunas veces por la fecha de vencimiento de entrega se elaboran de prisa y así se entregan.**

ANEXOS

CUESTIONARIO GENERAL

Marque con una X la respuesta que usted considere correcta, de acuerdo a su trabajo y departamento.

1. ¿Esta satisfecho en su puesto?

Si () No ()

¿Por qué?

2. ¿Conoce los objetivos de su departamento?

Si () No ()

¿Por qué?

3. ¿Los niveles de autoridad y responsabilidad estan bien definidos?

Si () No ()

¿Por qué?

4. ¿Es respetada la delegación de autoridad?

Si () No ()

¿Por qué?

5.¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?

Si () No ()

¿Por qué?

6.¿Existe una correcta supervisión de las principales actividades que usted realiza?

Si () No ()

¿Por qué?

7.¿Considera adecuada la información tanto interna como externa que recibe de su oficina?

Si () No ()

¿Por qué?

8.¿La comunicación que existe con sus superiores y compañeros es correcta?

Si () No ()

¿Por qué?

9.¿Cuenta con capacitación en su puesto?

Si () No ()

¿Por qué?

10. ¿Falta personal para cubrir sus actividades?

Si () No ()

¿Por qué?

11. ¿Otorga la institución prestaciones y da servicios?

Si () No ()

¿Por qué?

12. ¿Conoce los servicios que presta la institución?

Si () No ()

¿Por qué?

13. ¿Se promueve la coordinación y cordialidad entre grupos?

Si () No ()

¿Por qué?

14. ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc, entre el personal?

Si () No ()

¿Por qué?

15. ¿Se da un trato correcto al personal?

Si () No ()

¿Por qué?

16. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas?

Si () No ()

¿Por qué?

17. ¿Se tiene todo el material, equipo y medios requeridos para su trabajo?

Si () No ()

¿Por qué?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

CUESTIONARIO

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

1. ¿A que fuentes de abastecimiento se recurre para reclutar?

2. ¿Se utilizan correctos medios de información para reclutar aspirantes?

3. ¿Quién recluta al personal?

4. ¿Se efectúan exámenes médicos, físicos, psicológicos y se toman huellas dactiloscópicas a los aspirantes?

5. ¿Se comprueban los antecedentes de los solicitantes?

6.¿Quién contrata al personal?

7.¿Cuál es el grado de cumplimiento de los contratos de trabajo?

8.¿Son presentados a sus compañeros los trabajadores de nuevo ingreso?

9.¿A los trabajadores de nuevo ingreso se les muestra las oficinas, y en general las instalaciones así como los servicios de la institución?

10.¿Se les da a conocer el reglamento interior de trabajo al personal de nuevo ingreso?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

CUESTIONARIO

CAPACITACION

1. ¿Existen programas de capacitación?

Si () No ()

¿Por qué?

2. ¿Existen programas de desarrollo?

Si () No ()

¿Por qué?

3. ¿Son conocidos los programas de capacitación y desarrollo?

Si () No ()

¿Por qué?

4. ¿Son eficientes los medios internos de capacitación y desarrollo?

Si () No ()

¿Por qué?

5. ¿Existen programas de capacitación para trabajadores?

Si () No ()

¿Por qué?

6. ¿Existen programas de desarrollo para funcionarios?

Si () No ()

¿Por qué?

7. ¿A los nuevos empleados se les capacita?

Si () No ()

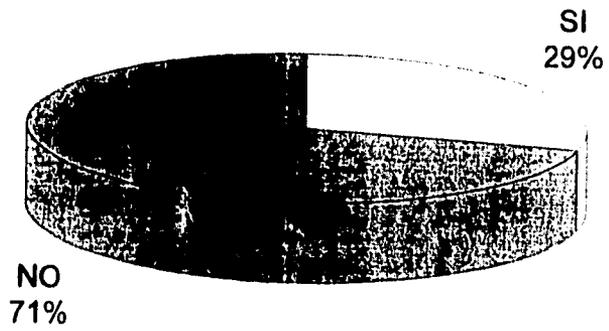
¿Por qué?

8. ¿Como se eligen a las personas a capacitar o desarrollar?

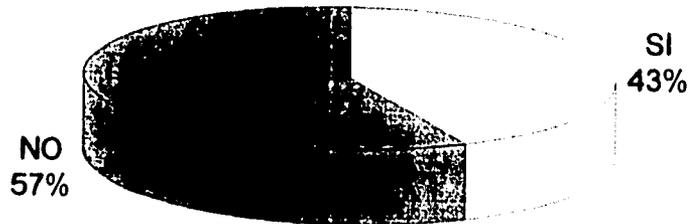
9. ¿Quién capacita o desarrolla al personal?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

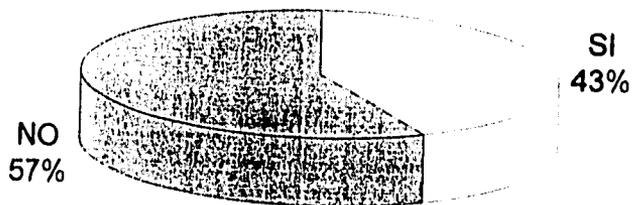
1. ¿ESTA SATISFECHO EN SU PUESTO?



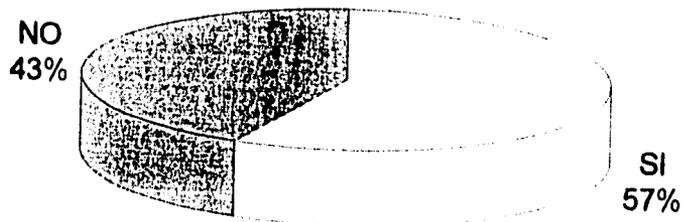
2. ¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO?



3. ¿LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ESTAN BIEN DEFINIDOS?

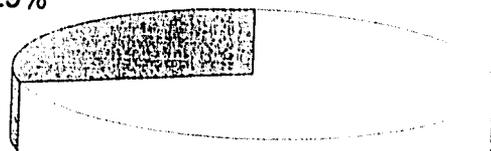


4. ¿ES RESPETADA LA DELEGACION DE AUTORIDAD?



5. ¿CUENTA USTED CON LA AUTORIDAD DEBIDAMENTE DELEGADA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?

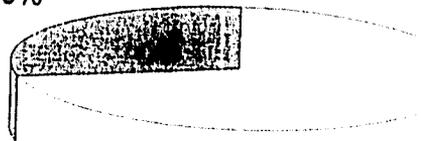
NO
29%



SI
71%

6. ¿EXISTE UNA CORRECTA SUPERVISION DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE USTED REALIZA?

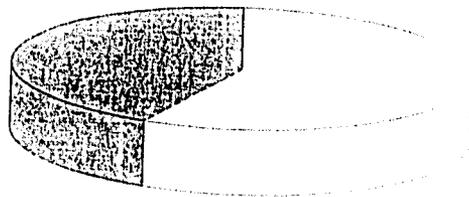
NO
29%



SI
71%

**7.¿CONSIDERA ADECUADA LA INFORMACION TANTO INTERNA
COMO EXTERNA QUE RECIBE EN SU OFICINA?**

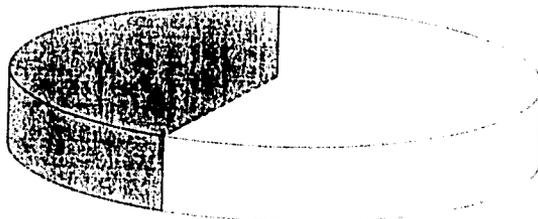
**NO
43%**



**SI
57%**

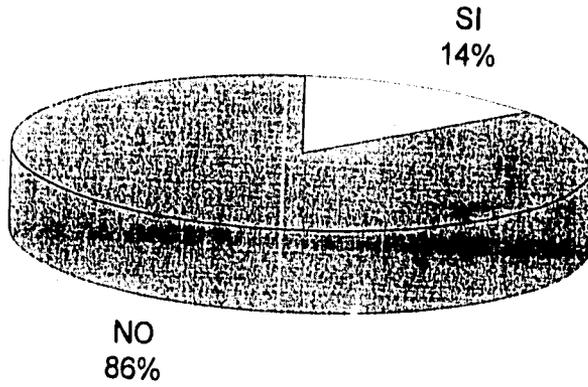
**8.¿LA COMUNICACION QUE EXISTE CON SUS SUPERIORES Y
COMPAÑEROS ES CORRECTA?**

**NO
43%**

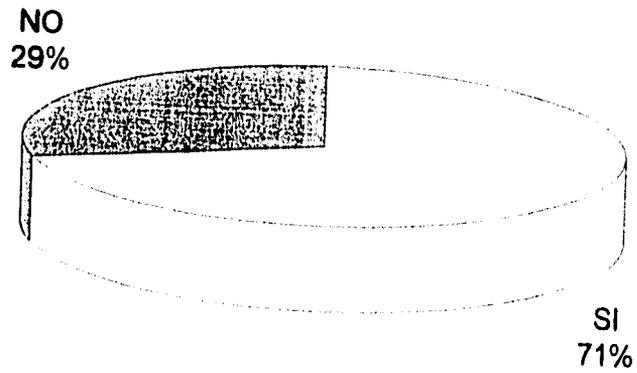


**SI
57%**

9. ¿CUENTA CON CAPACITACION EN SU PUESTO?

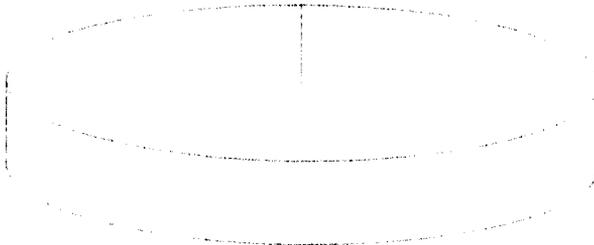


10. ¿FALTA PERSONAL PARA CUBRIR SUS ACTIVIDADES?



11.¿OTORGA LA INSTITUCION PRESTACIONES Y DA SERVICIOS?

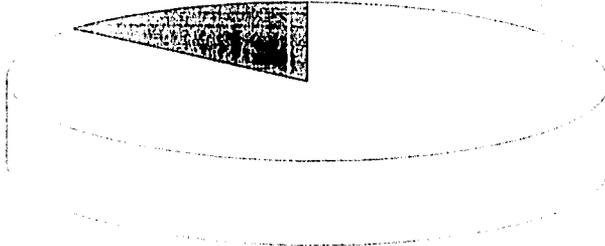
NO
0%



SI
100%

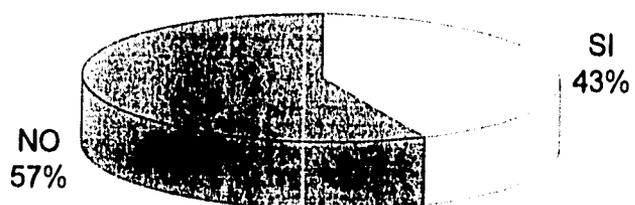
12.¿CONOCE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA INSTITUCION?

NO
14%

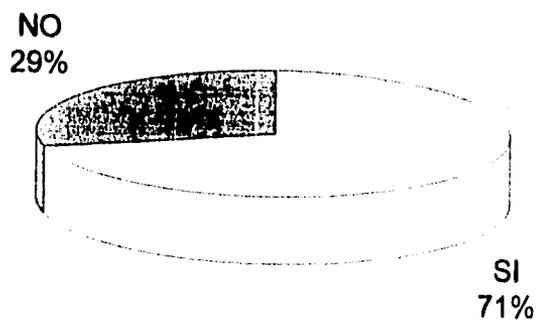


SI
86%

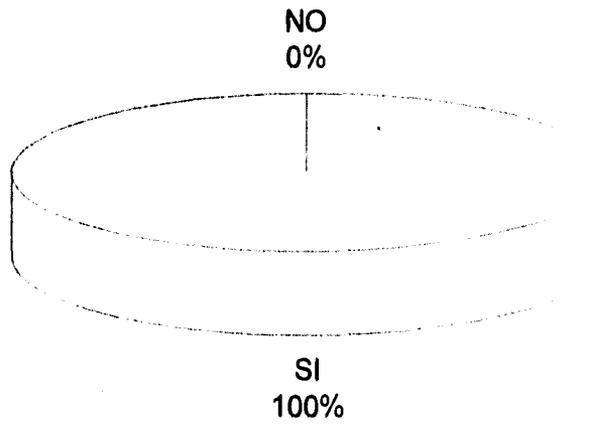
13.¿SE PROMUEVE LA COORDINACION Y COORDIALIDAD ENTRE GRUPOS?



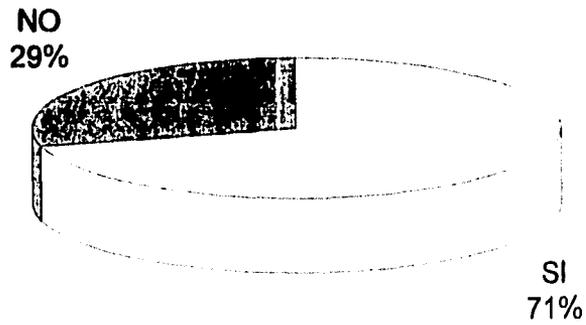
14.¿EXISTE MALESTAR, FALTA DE ARMONIA, FRICCIONES, PROBLEMAS,ETC. ENTRE EL PERSONAL?



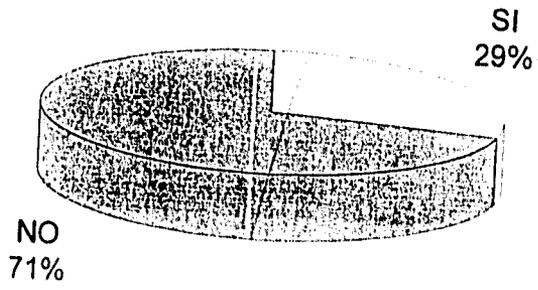
15. ¿SE DA UN TRATO CORRECTO AL PERSONAL?



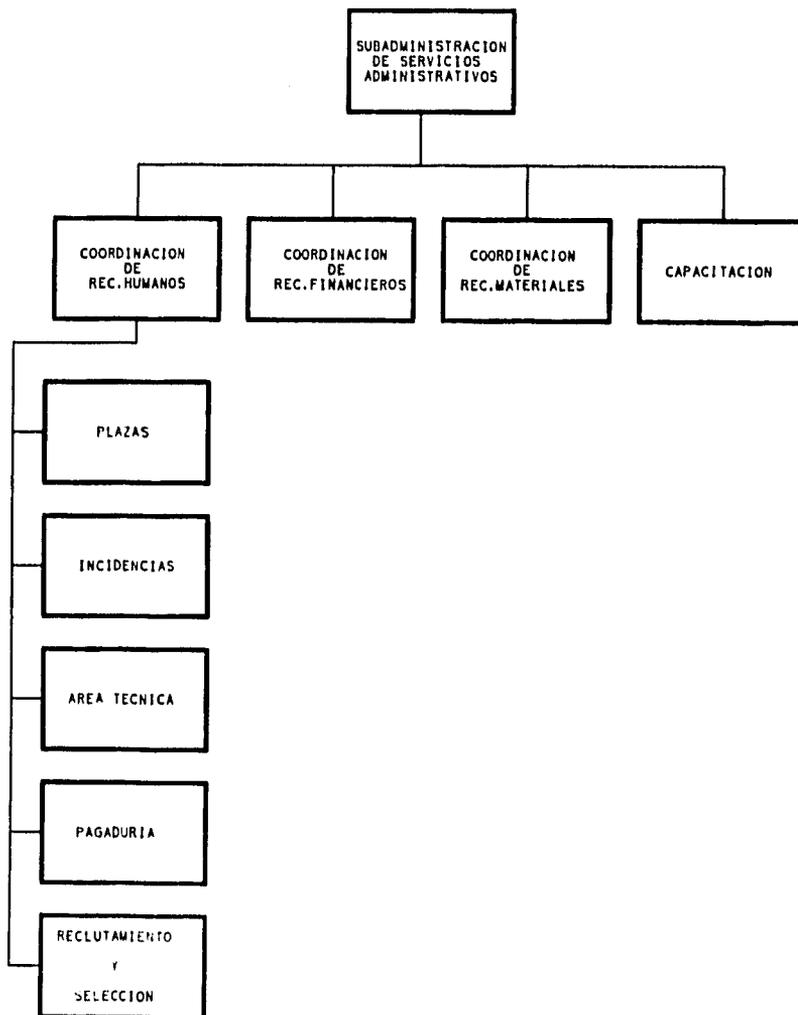
16. ¿LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON ADECUADAS?



17. ¿SE TIENE TODO EL MATERIAL, EQUIPO Y MEDIOS
REQUERIDOS PARA SU TRABAJO?



**ESTRUCTURA ORGANICA PROPUESTA PARA LA
SUBADMINISTRACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**



BIBLIOGRAFIA

- 1.- ALVAREZ Anguiano, Jorge Auditoría Administrativa. México, FCA 1987. 113p.
- 2.- AMARO Guzmán, Raymundo Administración de Personal. México, Limusa 1990. 355p.
- 3.- ARIAS Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos, 4ta de. México, Trillas 1989. 535p.
- 4.-BARAJAS Medina, Jorge Curso Introductorio a la Administración. México, Trillas 1986. - 195p.
- 5.- BLAU P.M La Burocracia en la Sociedad Moderna. Universidad de Columbia, Paidós 1974. 235p.
- 6.- Centro de Estudios Económicos del Sector Privado. La Economía Subterránea de México, Diana 1987. 275p.
- 7.- CROZIER, Michel El fenómeno burocrático 1. Buenos Aires, Amorrortu 1962. 213p.
- 8.- CROZIER, Michel El fenómeno burocrático 2. Buenos Aires, Amorrortu 1974. 233p.
- 9.-CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración. México, - McGraw-Hill 1989. 578p.
- 10.- FERNANDEZ Arena, Jose Antonio La Auditoría Administrativa, 2da. ed. México, Diana 1993. 204p.
- 11.- HERNANDEZ Sergio Jorge Mario Suerdlik y Alberto BAILE Administración de Personal. México, Iberoamericana 1991. 391p.
- 12.- KLEIN, Alfred W y Grabinsk NATHAN El análisis factorial, 10ma. de México, Banco de México 1990. 211p.

- 13.- KOONTZ Harold Administración, 2da. de. México, McGraw-Hill 1990. 769p.
- 14.- REYES Ponce Agustín Administración de Empresas, Primer tomo. México, Linusa 1968 189p.
- 15.- ROBBINS, Stephen P. Administración, México, Prince-Hall Hispanoamericana 1987. 560p.
- 16.- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín Sinópsis de la Auditoría Administrativa, México, Trillas. 247p.
- 17.- ROJAS Soriano, Raúl Guía para realizar investigaciones sociales, México, UNAM 1977 - 220p.
- 18.- RUBIO, Victor y Jorge HERNANDEZ Guía Práctica de Auditoría Administrativa, 3da de. México, PAC, 1992. 195p.
- 19.- SECRETARIA DE HACIENDA CREDITO PUBLICO (SH Y C Condiciones Generales de la SH Y CP, México 1992.
- 20.- SH Y CP Reglamento Interior de la SH Y CP, México 1992.
- 21.- SH Y CP Manual de Organización Específico de la Administración General Jurídica de Ingresos, México, 1993.
- 22.- TERRY, George R. Principios de Administración, México, Continental 1985. 747p.
- 23.- TRUEBA Alberto y Jorge TRUEB Legislación Federal del Trabajo Burocrático, México, Porrúa 1993. 654p.

24.-WERTHER, William y Davis KEITH

Administración de Personal y Recursos Humanos. México, McGraw-Hill 1991. 395p.

25.-WILLIAM P. Leonard

Auditoría Administrativa. México, Diana 1975. 309p.