



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO



31
2ej

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

MODELO DE AUDITORIA FUNCIONAL
PARA EL AREA
DE RECURSOS HUMANOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA JOSEFINA GONZALEZ ZARZA

DIRECTOR: L.A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1996

**TESIS CON
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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

" Modelo de Auditoría Funcional para el Area de Recursos Humanos "

que presenta la pasante: María Josefina González Zarza
con número de cuenta: 8830532 - 9 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 29 de Mayo de 1996

PRESIDENTE	<u>L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes y Orduña</u>	
VOCAL	<u>L.A. Ma. del Carmen Pérez Castillo</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	

DEDICADO A:

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

por otorgarme la oportunidad de participar
en el ámbito profesional de México
y por el gran orgullo de ser Universitaria.

A TODOS LOS PROFESORES
que transmitieron sus conocimientos y guiaron
el camino de mi formación; en especial a
Lic. Francisco Ramírez Ornelas
por asesorar este trabajo.

A UNA PERSONA
que con su apoyo ayudó a cristalizar uno de mis
grandes anhelos profesionales.
Lic. Agustín Montano.

A TODOS MIS AMIGOS
que alentaron este trabajo.

A DIOS

por la familia que me dió
y en especial por la oportunidad de concluir
una de mis metas.

A MIS PADRES

Josefina Zarza
y José Guadalupe González
por que con su eterno amor fomentaron
en mí un espíritu de lucha, fuerza y superación.
Por tan invaluable herencia
para tí mamá, que te fuiste con la ilusión †
de verme terminar este sueño tan nuestro
y que por tí concluyo hoy.
A tí dedico este trabajo
agraciándote el apoyo, comprensión
y sobre todo el haber sido mi madre.
Te amo y siempre vivirás en mí.

A MIS HERMANOS

en especial a
Ofelia, Linda y Max
por que con su incondicional ayuda
y estímulo no existe oportunidad
a la flojeza, con una invitación a que nunca
desista hasta alcanzar las metas trazadas.

A MIGUEL ANGEL

por todos los momentos que compartimos juntos
en los cuales me apoyaste para alcanzar esta
primera etapa de mi desarrollo profesional.
Por tu comprensión y cariño, gracias.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS

que de una o de otra forma participaron
en el logro de este trabajo.

¡NO DESISTAS!

Cuando vayan mal las cosas
como a veces suelen ir;
cuando ofrezca tu camino
sólo cuesta que subir;
cuando tengas poco haber,
pero mucho que pagar
y precisas sonreír
aún teniendo que llorar;
cuando ya el dolor te agobie
y no puedas ya sufrir
descansar acaso debes;

PERO NUNCA DESISTIR

tras las sombras de la duda
ya plateadas, ya sombrías,
puede bien surgir el triunfo
no el fracaso que temías,
y no es dable a tu ignorancia
figurarse cuan cercano
puede estar el bien que
anhelas y que juzgas tan lejano.
Lucha, puedes por más que en
la brega tengas que sufrir.

**¡CUANDO TODO ESTE PEOR
MAS DEBEMOS INSISTIR!**

CONTENIDO:

CAPITULO 1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.- ANTECEDENTES	5
2.- PROPOSITOS	10
3.- CONCEPTOS	12
4.- PRINCIPIOS	14
5.- TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS	16
6.- NORMAS	20
7.- DESARROLLO	22
8.- ESCALAS DE EVALUACION	25
9.- PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	26

CAPITULO 2 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION	30
2.2 CONTRATACION E INDUCCION	41
2.3 CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	46
2.4 SERVICIOS Y PRESTACIONES	51

CAPITULO 3 PROGRAMA DE AUDITORIA FUNCIONAL PARA RECURSOS HUMANOS

3.1 ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL	61
3.2.- MARCO OPERACIONAL.	68

CONTENIDO:

CAPITULO 1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.- ANTECEDENTES	5
2.- PROPOSITOS	10
3.- CONCEPTOS	12
4.- PRINCIPIOS	14
5.- TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS	16
6.- NORMAS	20
7.- DESARROLLO	22
8.- ESCALAS DE EVALUACION	25
9.- PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	26

CAPITULO 2 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION	30
2.2 CONTRATACION E INDUCCION	41
2.3 CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	46
2.4 SERVICIOS Y PRESTACIONES	51

CAPITULO 3 PROGRAMA DE AUDITORIA FUNCIONAL PARA RECURSOS HUMANOS

3.1 ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL	61
3.2.- MARCO OPERACIONAL.	68

CAPITULO 4 RESULTADOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA

4.1.- JEFATURA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.	82
4.2.- JEFATURA DE PLANEACION Y DESARROLLO.	84
4.3.- JEFATURA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.	85
4.4.- JEFATURA DE COORDINACION Y SEGURIDAD.	87
4.5.- GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.	89
4.6.- RECOMENDACIONES.	91

CAPITULO 5 INVESTIGACION DE CAMPO.

5.1.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.	93
5.2.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.	93
5.3.- OBJETIVOS.	93
5.4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION.	94
5.5.- INTERPRETACION DE RESULTADOS.	98

CONCLUSIONES.	101
----------------------	------------

Bibliografía	103
---------------------	------------

INTRODUCCION

Toda organización independientemente de su tamaño y giro tiene la necesidad de examinar y evaluar su funcionamiento y la situación del medio para poder así adaptarse a los constantes cambios, proporcionándose las mejores condiciones para poder obtener resultados óptimos a corto, mediano y largo plazo.

La auditoría administrativa es la herramienta fundamental de evaluación permanente de los planes y programas, estratégicos y operativos que se realizan en la organización para el alcance de sus objetivos. De tal manera, que la auditoría administrativa se transforma en la posibilidad de evaluar constantemente el quehacer de las organizaciones, para que siempre cuenten con la información necesaria para la adecuada toma de decisiones.

Cualquier empresa, sin importar su clase, tiene áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración.

La auditoría administrativa es un instrumento de control que mide y evalúa la eficiencia, vinculada con los objetivos y planes de la organización, así como también con sus áreas funcionales.

El propósito que persigue una auditoría funcional de recursos humanos, es detectar las actividades en las que un departamento necesita aumentar su efectividad, para lograr el desarrollo óptimo de sus funciones, de tal manera que los resultados que se obtengan se traduzcan en el perfeccionamiento que permita reducir la incidencia de irregularidades, así como las desviaciones y riesgos en las operaciones del área de recursos humanos.

La auditoría funcional de recursos humanos es un instrumento para examinar y evaluar funciones, actividades y formas en que operan los recursos humanos, para determinar si se cumplen los objetivos y metas fijadas, sugiriendo en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el cumplimiento de los fines de la administración de dichos recursos humanos.

La importancia de la auditoría funcional, se deduce de la información que pueda proporcionar a las empresas, para conocer las causas del bajo rendimiento, falta de coordinación, alta rotación, deficiente administración de personal, entre otros.

El modelo expuesto en este trabajo pretende ser una guía para la realización de una Auditoría Administrativa Funcional para el área de Recursos Humanos, proyecto que se compone de cinco capítulos:

El primer capítulo está integrado por los antecedentes, generalidades y conceptos básicos de auditoría, hasta la elaboración de un programa de auditoría administrativa.

En el segundo capítulo se desarrolla el tema de la administración de los recursos humanos, que nos sirve para situarnos en las áreas, departamentos y funciones a auditar.

El tercer capítulo refiere los antecedentes y el marco operacional de un programa de auditoría funcional por el método del análisis factorial y causal.

El cuarto capítulo presenta un caso práctico de aplicación de la auditoría administrativa funcional en el área de recursos humanos que comprende únicamente los departamentos de Administración de Personal, Planeación y Desarrollo, Reclutamiento y Selección, Coordinación y Seguridad y Gerencia de Recursos Humanos de una empresa, utilizando el método de análisis factorial y causal.

El quinto capítulo corresponde al método de investigación aplicado, en donde se identifica el problema, se plantea la hipótesis, se fijan los objetivos y variables, se elabora el cuestionario y se realiza la investigación, analizando los resultados para presentar finalmente las conclusiones del trabajo.

Con este método se busca señalar la necesidad de implementar y realizar auditorías funcionales para el área de recursos humanos y los beneficios que aportaría a la organización.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

A inicios del siglo XX, Federic W. Taylor llevó al cabo algunos estudios en los talleres de Filadelfia, con el objeto de estimar el rendimiento de los obreros y el aprovechamiento de los mismos, así como también los recursos materiales para controlar la producción.

Propone seleccionar a los hombres más calificados en el trabajo, introduciendolos en los métodos para reducir movimientos superfluos concediéndoles incentivos en forma de salarios más altos para los trabajadores de más eficiencia.

El padre de la Administración, el Ing. Henry Fayol mencionó a la Auditoría Administrativa como "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, estudiando el mecanismo administrativo para determinar si la planeación y el control están adecuadamente atendidos, esto es, si la empresa está bien administrada".¹

¹ Anaya Sánchez, Carlos E. Auditoría Administrativa.

Posteriormente en los años de 1935 a 1940, el Dr. James Mackinsey llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente realizar una "Auto-Auditoría", es decir, una evaluación de la empresa a la vista de un ambiente empresarial.²

Los primeros antecedentes escritos sobre Auditoría Administrativa, parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos: una discusión de panel en 1945 sobre el alcance de la Auditoría Interna de operaciones técnicas y un artículo aparecido en 1948 de Arthur H. Kent, de la Standard Oil Company of California, sobre Auditoría de Operaciones, citados en conocido libro de Brandford Cadmus, *Operational Auditing Handbook* de 1964.

Posteriormente, en 1959, se publicó un libro editado por Victor Lazzaro, *Systems and Procedures, A Handbook for Business and Industry*, del cual se desprende el libro de Williams P. Leonard en 1962, bajo el título de "The Management Audit". Ambas publicaciones han sido traducidas al español. Esta última obra ha pasado a ser clásica en la materia.³

Un conocido antecedente de la Auditoría Administrativa en México, es el libro "El Análisis Factorial Guía para Estudios de Economía Industrial" editado por el Instituto de Investigaciones Tecnológicas, dependencia del Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S. A., elaborado por Nathan Grabinsky y por Alfred W. Klein, en el año de 1958.

En el sector público se reconoce la necesidad de la Auditoría Administrativa para evaluar la eficiencia de sus dependencias y dar medidas que incrementen más dicha eficiencia.

² Anaya Sánchez, Carlos E. *Auditoría Administrativa*.

³ Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración. *Auditoría Administrativa*.

La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, efectúa congresos nacionales de administración, en los cuales se toman en cuenta los distintos puntos de vista de los colegas que se han dedicado a la práctica de la Auditoría Administrativa, en distintas partes de la República Mexicana.

Como resultado del 7o. Congreso Nacional de la Administración efectuado en Mérida, Yucatán, en julio de 1977, se elaboró un documento que contiene las normas de la Auditoría Administrativa, así como los requisitos esenciales de preparación y ética del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo.

Se ha mencionado este documento en particular por considerar de suma importancia su contenido en cuanto a las normas y requisitos de un Administrador como Auditor Administrativo, sin restarle importancia a anteriores y subsecuentes documentos dados a conocer en diversos Congresos.⁴

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: de planeación, organización, recursos humanos, materiales, tecnológicos y de producción. En la búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones "científicas" dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

⁴ Memoria del 7o. Congreso Nacional de Licenciados en Administración.

ANTECEDENTES EN MEXICO.

Durante mucho tiempo las empresas de los países desarrollados eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera o al manejo de las finanzas, incluso en la práctica se ha llegado a los requisitos fiscales. Sin embargo, este tipo de auditoría contable es limitada en su alcance ya que sólo abarca los recursos financieros.

Hoy en día los organismos sociales demandan otro tipo de auditoría que abarquen a los recursos humanos, materiales y técnicos, es decir, una auditoría más amplia que la de estados financieros. Así, se originó la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área, la calidad de los problemas administrativos, sus causas y posibles soluciones.

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas trasnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es lógico, las empresas trasnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero; luego éstas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuentas y sesentas, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del Gobierno de utilizar ese cúmulo de técnicas administrativas extranjeras, entre las cuales se encontraba la auditoría administrativa que tomaba cada vez mayor importancia por su naturaleza y fines: realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras.

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental, aún cuando en México su aplicación no se ha generalizado.⁵

⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Sinopsis de Auditoría*. Edit. Trillas, México, 1990. pp 37 y 38.

PROPOSITOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El propósito de la Auditoría Administrativa es revisar y evaluar una organización a fin de identificar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas y eliminar o disminuir las causas que las originan.

Por medio de la Auditoría Administrativa la administración de una empresa podrá llevar al cabo entre otras labores:

- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- Mejorar los medios de control.
- Desarrollar al personal.
- Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos.

En la aplicación de la Auditoría Administrativa debe tomarse en consideración que:

- 1.- La empresa conjuga elementos materiales y humanos.
- 2.- La empresa realiza funciones con fisonomía propia.
- 3.- La capacidad de quienes la administran es especial, así como los niveles jerárquicos.
- 4.- La auditoría administrativa debe descansar en principios de la teoría administrativa, como son:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés individual al general.
- Justa remuneración.
- Centralización y descentralización.

- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de grupo o unión del personal.

La revisión y evaluación de una organización se efectúa para:

Disminuir las causas de los desperdicios y deficiencias	Mejorar métodos y procedimientos	Mejorar controles	Aumentar la eficiencia de operación	Usar mejor los recursos materiales y humanos
---	----------------------------------	-------------------	-------------------------------------	--

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas partes de la empresa examinada y conocer las causas que las producen para proponer probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y procedimientos en todas las áreas. Los factores de evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de las variaciones, la adecuada utilización del personal y el equipo.

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las causas de las deficiencias actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficientes colaboraciones, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o de interés por mejorar la productividad de la organización.

CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**WILIAM P. LEONAR**

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura 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.⁶

Se lleva al cabo una revisión con el fin de precisar:

- Pérdidas y deficiencias.
- Mejores métodos.
- Operaciones más eficientes.
- Mejor uso de los recursos físicos y humanos.

"La Auditoría Administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas."

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS

"Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución."⁷

JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA

"Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social."

⁶ William P. Leonar, Auditoría Administrativa. Edit. Diana, Mex. 1977. p. 45

⁷ Fernández Arenas, José Antonio. Auditoría Administrativa, Edit. Diana, México, 1982. p. 11

Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar."⁸

FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

"Es un proceso analítico de revisión y verificación que diagnostica el funcionamiento de los sistemas administrativos de una organización, para proponerle mejoras a través de un informe técnico encausado a apoyar su desarrollo."⁹

⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Sinópsis de Auditoría Administrativa*. Edit. Trillas, Méx. 1990. p. 48.

⁹ Ramírez Ornelas, Francisco. *Auditoría Administrativa, Apuntes*.

PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los principios básicos en la auditoría administrativa son:

1.- SENTIDO DE LA EVALUACION.

La Auditoría Administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ningún especialista. Más bien se ocupa de llevar al cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes y funcionarios, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados; que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

2.- IMPORTANCIA DEL PROCESO DE VERIFICACION

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la *comparación* en la observación directa, la *verificación* de información de terrenos y el *análisis de confirmación* de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

3.- HABILIDAD PARA PENSAR EN TERMINOS ADMINISTRATIVOS

El auditor administrativo deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace o debería hacerlo.

El auditor debe preguntarse ¿qué necesitaría conocer acerca del trabajo que se está desarrollando?, ¿cómo planear y programar su trabajo?, ¿cómo medir el desempeño alcanzado?, ¿cómo motivar al personal?, ¿cómo controlar el trabajo asignado?, ¿cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente?

En resumen, el pensar como administrador, es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

TECNICAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El establecimiento de los factores que componen el objeto de estudio, se logra a través de técnicas de análisis como:

- La observación
- La entrevista
- El estudio de las quejas
- La investigación documental
- El cuestionario para detectar deficiencias
- El análisis factorial y causal.

La elección de alguna o algunas de ellas obedecerá a la factibilidad de su aplicación; a los estudios que se van a realizar, a la disponibilidad de tiempo, pero sobre todo, al grado de preparación del personal con que cuenta.

Nosotros hemos seleccionado esta última técnica de Análisis Factorial y Causal por considerar que es la más completa y porque nos conduce al examen de las causas que originan las fallas de la administración. Con esta técnica no se queda en el tintero ninguna información recopilada, sino que es evaluada en relación a los demás elementos componentes del factor estudiado. Proporciona información del porcentaje de influencia que ejercen varias causas sobre un elemento deficiente.¹⁰

Entre los papeles de trabajo y técnicas de apoyo de la Auditoría Administrativa se encuentran los siguientes:

ORGANIGRAMAS Representan la estructura de un organismo social. Se clasifican según su contenido, ámbito de aplicación y presentación.

CUADRO DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO Presenta la división del trabajo para estudiar la posibilidad de simplificar y controlar las actividades.

¹⁰ Montaña García, Agustín, Diagnóstico Industrial.

GRAFICAS DE FLUJO Representan el volumen de las operaciones en cuanto a personas o productos.

GRAFICAS DE DISTRIBUCION Proporcionan un bosquejo del área de trabajo para detectar espacios ociosos o líneas de producción mal diseñadas.

GRAFICAS ESTADISTICAS Presentan tendencias en el tiempo, proporciones y correlaciones de actividades departamentales y organizacionales.

GRAFICAS DE PROGRAMACION Muestran los planes, programas, secuencias y avances reales de las actividades como en las gráficas de Gantt, PERT y CPM.

ARBOLES DE DECISIONES Contienen una matriz de resultados y puntos de decisión con valores esperados en eventos futuros.

MUESTREO Utiliza muestras para hacer estudios de inferencia y estimaciones de poblaciones con un cierto y aceptado error en el resultado. Se aplica en investigaciones de mercado, muestreos de trabajo, control de inventarios y en la auditoría.

NUMEROS INDICE Estos indicadores miden, con respecto a una base inicial, las fluctuaciones en volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables, en un período determinado, con fines de control de operaciones. En la Auditoría Administrativa se emplean para comprobar la validez y confiabilidad de la información.

PUNTO DE EQUILIBRIO Muestra principalmente la cantidad de ingresos necesarios para cubrir con el margen de utilidad los gastos fijos de la negociación. También se utiliza para separar los costos de los gastos y para elaborar presupuestos de ingresos y egresos.

BASES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Dentro de nuestro sistema económico la empresa juega un papel de vital importancia, ya que toda actividad está canalizada por medio de ese organismo que nace, crece y muere como resultado de la toma de decisiones de quienes la dirigen, por lo que la economía total está regida por quienes administran las empresas.

Administrar una empresa resulta complejo, es crear un ente para cubrir una necesidad existente, es poner en juego un mecanismo que, desde el punto de vista económico, pretende lograr el máximo de utilidades, lo cual implica la producción de uno o varios bienes o servicios; de disponer de los medios adecuados para realizar las ventas de lo que se produce; de contar con el financiamiento necesario para que no se detenga el flujo normal de operaciones, de tener personal adecuado en cuanto a la cantidad y capacidad que la empresa demande y de proporcionar la información de acontecimientos.

En toda empresa se llevan al cabo determinadas funciones para el cumplimiento de sus objetivos. Cada una tiene fisonomía e importancia propia en cuanto a las características y finalidades que persigue y que son el resultado inmediato de la división del trabajo llevada a niveles de empresa. Estas funciones se realizan en la pequeña empresa por unas cuantas personas, pero conforme la empresa va logrando mayor magnitud, cada función también adquiere mayor complejidad, hasta requerir grupos de especialistas que integran cada área funcional.

Cuando ésto sucede, las funciones llegan a subdividirse en subfunciones, éstas en actividades y así hasta llegar al puesto considerado como la unidad específica menor que representa el orden mínimo de labores que deban ser desempeñadas por una sola persona.

La Auditoría Administrativa para fines de estudio, necesita hacer esa clasificación de funciones, subfunciones, actividades y puestos; al separar las partes de un todo,

facilitarán su estudio de acuerdo a los objetivos que cada unidad persigue, los cuales deben estar subordinados a los objetivos generales de la empresa.

El examen que efectúe el Auditor Administrativo debe tomar como guía los principios dictados por la teoría administrativa. Los fundamentos de este criterio deben comprender:

- ° Toda persona que dirija el trabajo de dos o más subordinados, es un jefe y su capacidad común es precisamente administrativa.
- ° Cada jefe, sus subordinados y sus recursos materiales y técnicos de que disponga, constituirán una unidad orgánica dentro de la empresa.
- ° Cada unidad orgánica tendrá fisonomía propia, pero siempre estará interrelacionada con todas las demás que integran la empresa.
- ° Toda unidad orgánica independientemente de su magnitud o características particulares tiene como denominador común el elemento administrativo, es decir, para que una unidad orgánica cumpla con sus objetivos necesita un jefe que guíe y supervise a sus subordinados para que éstos alcancen eficientemente las metas que se han fijado.

La Auditoría Administrativa revisa el común denominador del elemento administrativo, basándose en estos principios, completándose con los aspectos técnicos y particulares que se requieran.

Los conceptos anteriores dan las bases para desarrollar el estudio de la auditoría administrativa, siguiendo el mismo orden establecido de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., promulgó las normas de auditoría administrativa siguientes:

PRIMERA El licenciado en administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

SEGUNDA El licenciado en administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

TERCERA La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y responsabilidad que asume con toda precisión.

CUARTA Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto a lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, el licenciado en administración deberá proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar definidos por escrito.

QUINTA Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

SEXTA Es responsabilidad profesional del auditor administrativo, realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de

ayudantes, aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

SEPTIMA La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejora administrativa en la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el licenciado en administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia general de sus clientes.

DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El desarrollo de la Auditoría Administrativa comprende las siguientes etapas:

PRIMERA ETAPA. PLANEACION.

- a) Definición del estudio a desarrollar.
- b) Diagnóstico administrativo.
 - Elaboración del programa de 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.

SEGUNDA ETAPA. EXAMEN.

- a) Entrevista con los responsables. 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, tales como organigramas, manuales, instructivos, formatos, entre otros.
- d.- Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- e.- Captación de opiniones y sugerencias.

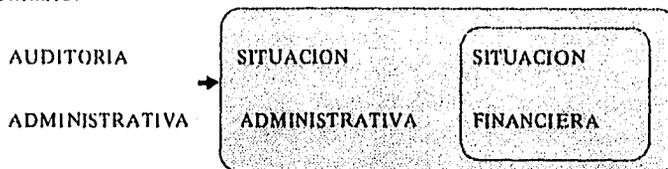
TERCERA ETAPA. EVALUACION.

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones.
- c) Planeación de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones.

CUARTA ETAPA. PRESENTACION.

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

El desarrollo de la auditoría administrativa es más complejo que el de la auditoría contable.



Tal complejidad de la auditoría administrativa da origen a las preguntas de

- ¿Cuándo debe hacerse?
- ¿Cómo debe hacerse?
- ¿Quién la debe realizar?

FUENTE: Ragazzoni, Victor M. Ildez. Fuentes, Jorge. Guía práctica de Auditoría Administrativa. Edit. PAC, Méx.

1988, pp. 31 y 32.

Muchos de los fracasos de las empresas son consecuencia directa de algún "mal" que lentamente se fue agravando por falta de atención inmediata, y que cuando se descubrió fue a causa de los estragos causados, ya muy difíciles de remediar. Así pues, los propios síntomas son los indicativos de que "algo anda mal" serán los que señalarán cuándo debe hacerse una auditoría administrativa. Esta presentará un diagnóstico preventivo para precisar las causas y propondrá sus soluciones a fin de que los males no se extiendan. Entre los síntomas que indican la presencia de males o deficiencias, encontramos los siguientes:

- Frecuentes disgustos entre el personal, ya sea entre subordinados y jefes, empleados y obreros o jefes con jefes.
- Descenso de las ventas totales o por líneas de producción.
- Excesiva rotación de personal, por despidos o renunciaciones.
- Altos costos de producción.
- Excesivo desperdicio de materias primas.
- Marcadas variaciones en los presupuestos.
- Pérdidas económicas.

Estos síntomas son motivo de un meticuloso examen por parte de la auditoría administrativa que establecerá las causas generales de efectos negativos y de esta manera tratar de eliminarlas de inmediato, antes de que se traduzcan en males mayores con repercusiones económicas que pueden llegar a ser desastrosas para el negocio.

La auditoría administrativa debe llevarse al cabo en fases preferentemente definidas que van desde una serie de trabajos preliminares que dan las bases sobre el alcance de la auditoría, su propósito, hasta el plan de reorganización que indica los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos, sistemas y en general, para lograr eficiencias administrativas.

ESCALAS DE EVALUACION

Con demasiada frecuencia las evaluaciones de la administración sólo toman en cuenta un limitado campo de operaciones o actividades.

La administración necesita evaluar la totalidad de su eficiencia general y tomar en consideración todas las fases y funciones del proceso administrativo.

La actividad de la administración es un proceso integrado, un eslabón débil en cualquier punto del mismo, afecta el vigor de toda la cadena de procesos y resultados.

La función de la administración puede evaluarse, cuando menos, desde tres puntos de vista:

- Resultados finales en comparación con los objetivos y metas.
- Actuación y potencial del personal de la administración o gerencia.
- Proceso y métodos de la función de la administración en si misma.

La Auditoría Administrativa busca una serie de opiniones que se integran en una calificación de tipo numérico y el establecimiento de escalas numéricas. Esta es la única manera de dar un caracter unificado y universal a cualquier tipo de evaluación.

Por el hecho de que es el auditor administrativo quien fija la calificación numérica, la escala es ciertamente una escala de apreciación.

La escala de apreciación es una lista de calificaciones finales del tipo numérico de ciertos elementos, factores, categorías y causas, cada uno de ellos con su evaluación de crédito respectivo.

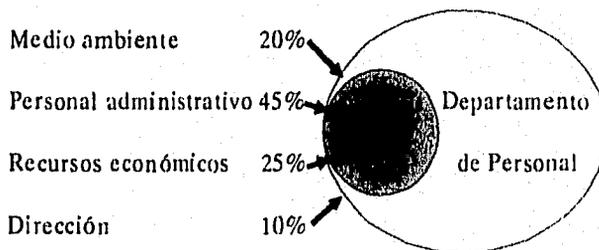
PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON LA TECNICA DE ANALISIS FACTORIAL Y CAUSAL .

Esta técnica consiste en analizar los elementos componentes de un factor, departamento, sección o proceso administrativo para determinar su grado de eficiencia, limitación, deficiencia o inexistencia. La puntuación asignada es de 100, 50, 25 y 0 puntos respectivamente. De esta manera se puede medir la proporción de deficiencia encontrada en el factor.

Al mismo tiempo, para el caso de los elementos limitados, deficientes o inexistentes, se determina la causa o causas que originan la deficiencia del factor y se calcula la proporción de influencia limitante que ejercen cada una de ellas sobre el factor estudiado. El porcentaje de influencia limitante se mide en parte por las estimaciones de las personas afectadas y en parte por la incidencia de la causa sobre el factor estudiado.

Con este análisis se puede conocer la proporción de la deficiencia de un departamento, cuáles son los elementos que fallan, en qué medida aparece la deficiencia de los elementos, las causas que originan la deficiencia y la influencia limitante de cada una de las causas para provocar la deficiencia departamental.

Por ejemplo, podemos saber que un departamento tiene una deficiencia del 35% provocada por influencias externas en el 20%, por personal incapacitado o escaso en el 45%, por problemas económicos en el 25% y por deficiencias en la dirección en el 10%.



Se puede saber también en forma específica cuáles son los elementos del factor que no son satisfactorios y su proporción. De esta manera se tiene una base clara para tomar medidas correctivas o para elaborar un plan o programa de ajuste o reorganización del departamento.

La técnica de Análisis Factorial y Causal proporciona un peso o ponderación de los factores o sus elementos que miden el grado de importancia que tienen. Este peso orienta al director para dar prioridad en tiempo de los ajustes que se requieran.

No se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada elemento, sino la relación que guarda respecto a los demás.

El peso o importancia que se asigna a un elemento vale exclusivamente para una empresa y generalmente es diferente en las demás empresas.

Para expresar numéricamente la importancia relativa al peso, se considera como si todos los elementos del factor tuvieran juntos un valor de 100, a fin de asignar a las proporciones relativas.

Dentro de cada función habrá diversos elementos para evaluar y para su determinación e integración en el cuestionario habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa. De esta manera se encuentran elementos que apenas si tienen importancia en un factor y que pueden ser preponderantes en otra.

Las causas que originan deficiencias, en una empresa en general son:

- 1 Medio ambiente.
- 2 Producto o servicio.
- 3 Estructura financiera.
- 4 Suministros.
- 5 Fuerza de trabajo.

6 Medios de producción.

7 Actividad productora.

8 Mercadeo.

9 Sistemas de control.

10 Dirección.

Para cada tipo de empresa se determinan las causas que posiblemente pudieran existir. En las empresas comerciales la causa "suministros" se cambia por "compras"; la "fuerza de trabajo" por "personal"; la de "medios de producción" por "mobiliario y equipo" y desaparece la causa "actividad productora"

En una empresa de servicio no aparecen como causas ni "compras" ni "actividad productora".

Como en el modelo de auditoría que vamos a realizar en una Gerencia de Recursos Humanos, solamente es una parte del total de la empresa, proponemos como posibles causas de deficiencias en sus procedimientos, las siguientes:

- 1 Medio ambiente o influencias externas.
- 2 Servicio.
- 3 Estructura financiera.
- 4 Personal empleado.
- 5 Mobiliario, equipo y distribución del espacio.
- 6 Usuarios del servicio.
- 7 Contraloría.
- 8 Dirección.

CAPITULO 2

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, y otros, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

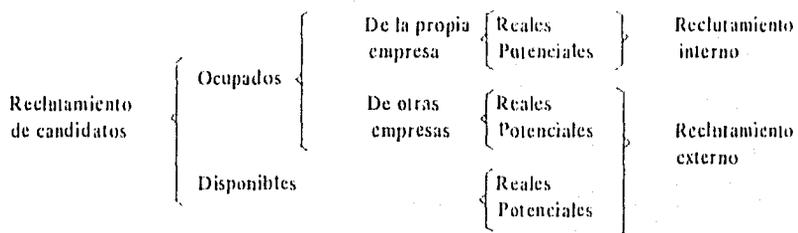
ETAPAS DE LA INTEGRACION



RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El reclutamiento es una de las funciones fundamentales que realiza el Departamento de Recursos Humanos, ya que por medio de él se proporciona a la empresa el personal capacitado que contribuya al logro de sus objetivos. También es un medio del que se vale la empresa para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

FUENTES DE ABASTECIMIENTO



En general, las fuentes de empleo pueden clasificarse en dos tipos: internas y externas.

FUENTES INTERNAS

Tienen como objeto cubrir una vacante dentro de la empresa. Tiene la ventaja de poder estimular a su gente a que se prepare para cubrir una vacante, por medio de un ascenso; esta fuente aborda candidatos ocupados únicamente en la propia empresa.

FUENTES EXTERNAS

Se utilizan para cubrir vacantes dentro del personal cuyas especificaciones no se encuentren dentro del personal disponible.

Algunas de las principales fuentes externas, son las siguientes:

- Instituciones educativas.
- Agencias de empleo.
- Recomendaciones de empleados.

- Recomendaciones de empleados.
- Sindicatos obreros.
- Tocar la puerta.
- Nepotismo.
- Intercambio de cartera.

La selección de personal consiste en elegir a la persona adecuada a un costo justo, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales para que contribuya al desarrollo de la organización.

La tarea de la selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

El concepto de selección de personal tradicional es: "Un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado"¹¹

La selección de personal es un proceso complejo donde las especificaciones del puesto deben concidir con las habilidades, aptitudes, intereses y personalidad de los solicitantes.

Los métodos que se pueden utilizar en la práctica de la selección de personal son los siguientes:

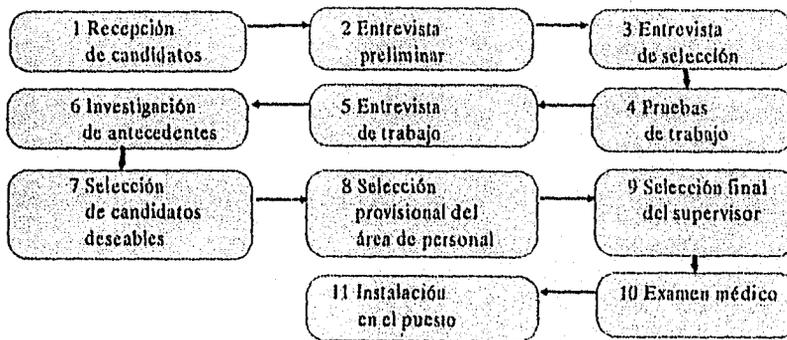
- 1.- Pruebas de rendimiento típico: están diseñadas para medir lo que el candidato ya sabe o hace y que se relaciona con los requisitos del puesto.
- 2.- Pruebas de aptitudes: están diseñadas para predecir el potencial latente a fin de cumplir con los requisitos del puesto. Ejemplo: examen de inteligencia, de habilidad y otros.
- 3.- Prueba de personalidad y motivación: los rasgos de personalidad y la motivación son factores indudablemente importantes que contribuyen al éxito en algunos empleos y el fracaso en otros.

¹¹ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México, p. 257.

4.- Pruebas de grupo: en estas pruebas los seleccionados son observados por los selectores durante cierto periodo mientras realizan diferentes tareas en equipo.

5.- Entrevistas: suelen ser un instrumento muy valioso y útil para seleccionar al personal.

PASOS DEL PROCESO DE SELECCION



PRINCIPIOS DE SELECCION DE PERSONAL COLOCACION

El seleccionador debe tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos para su beneficio y el de la organización.

ORIENTACION

Cuando no es posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo. Esto se logra con el intercambio de información entre diversas organizaciones por medio de las juntas de intercambio. Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, lo menos que puede hacerse es corresponder proporcionándole la orientación adecuada.

Frecuentemente en la práctica sucede lo contrario. Si un candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le miente y se le dice que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado; la verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema.

ETICA PROFESIONAL

El proceso de selección implica una serie de decisiones, las cuales pueden afectar la vida del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el que tiene más capacidad de la necesaria, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que pueden llegar a minar su salud mental, a su familia y a la organización. Es imprescindible, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar la vida de otras personas.

Para cumplir con esa responsabilidad es necesario fundamentarse en técnicas y procedimientos científicos. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no

pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

FASES DEL PROCESO DE SELECCION

VACANTE

Es la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, ya sea de nueva creación o por imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo desempeña. Es un puesto que no tiene titular.

REQUISICION

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de Recursos Humanos, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá cubrirse el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS

Determina los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto, así como el salario a pagársele.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

El seleccionador debe localizar, entre las personas que prestan sus servicios en la organización, quiénes reúnen los requisitos establecidos; esto disminuirá el período de entrenamiento al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Se considera que la fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes y familiares del personal, la puerta de la calle también es una forma de atraer posibles candidatos que conocen la empresa.

por la cercanía a sus casas o por la información obtenida por las buenas relaciones públicas de la misma; cuando el puesto requiere de conocimientos específicos se opta por recurrir a agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo y otros.

La efectividad del reclutamiento se determina con la anticipación con la que hayan sido planeadas sus necesidades de personal. Lo que permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno. Lo que permite disminuir los costos y la rotación del personal.

SOLICITUD DE EMPLEO

Abarca básicamente datos personales como nombre, edad, sexo, estado civil, I.M.S.S., R.F.C.; datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, y otros.

Las solicitudes de empleo deben estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Se pretende detectar los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, como la apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, con la fin de poder eliminar a los candidatos que no reúnan los requerimientos del puesto. Durante la entrevista se le informa al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de saber si le interesa seguir con el proceso.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, cuyo objetivo es proporcionar o recabar información que sirva de apoyo en la toma de decisiones.

En la administración de recursos humanos se manejan diferentes tipos de entrevistas:

- Ajuste.
- Confrontación.
- Resolución de problemas.
- Despido.

ENTREVISTA DE SELECCION

Es la conversación que tiene por objeto la interrelación de dos individuos, entrevistador y entrevistado. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el puede condicionarse, dependiendo éste de las reacciones del entrevistado que pretende conocer.

Dentro de las fases de la entrevista tenemos:

RAPPORT que significa concordancia, simpatía; en ella se pretende disminuir las tensiones del solicitante. Romper el hielo, lo que se logra no sólo en el terreno verbal, sino también a través de actitudes.

CIMA a través de ella se exploran las áreas que se mencionan de manera general en la solicitud de empleo, como son: historia laboral y personal, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo, entre otros.

PRUEBAS PSICOLOGICAS

Es la evaluación de las habilidades, potencial y capacidad del candidato con relación a los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Las pruebas psicológicas son instrumentos que proporcionan información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica y otras.

Existen pruebas de personal en uso, incluyendo las pruebas de inteligencia, las de capacidades físicas, las de rendimiento, las pruebas de aptitud, los inventarios de interés y las pruebas de personalidad.

Para que la prueba de selección sea útil, las calificaciones de la misma deberán estar relacionadas de manera predecible con el desempeño en el empleo. Existen formas de validar las pruebas como son el análisis de puesto, elegir las pruebas, aplicar las pruebas, relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios y hacer la validación cruzada.

Algunas normas básicas para las pruebas son: utilizar las pruebas como complemento, validar las pruebas para empleos apropiados, analizar todos los estándares actuales de contratación y promoción; tener cuidado con ciertas pruebas y mantener buenas condiciones para realizar la prueba.

PRUEBAS DE TRABAJO

Las realiza el futuro jefe inmediato a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION

Se le ha otorgado un apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienen a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, evitando el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajo que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y dice:

Art. 16 "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite".

Art. 17 "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad".

Contra la creencia popular, no se pretenden descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

El examen médico de admisión permite:

- Contratar a los individuos capacitados físicamente para la realización de un determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimientos infectocontagiosos pueda transmitir el mal.
- Proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o a las propiedades de la organización.

En relación al examen médico, el proceso de selección de personal debe tener en cuenta que:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales con lo cual se evita:
 - Un mayor índice de ausentismo.
 - La aparición de enfermedades profesionales.
 - La disminución del rendimiento de trabajo.
 - El peligro de contagio de diversas enfermedades.
 - Transtornos en la organización de la producción.
 - Déficit en la calidad de sus productos.
 - Más elevados niveles de costos.

- Menor calidad de producción.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO

La investigación socioeconómica debe cubrir los siguientes puntos de interés:

- a) Proporcionar información de las actividades sociofamiliares, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficiencia en el puesto.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opciones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.

Las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales: estado civil, edad, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, pasatiempos, intereses y otros.
- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, del cónyuge, de los hijos e integración familiar.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causas de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento y otros.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

Existen organizaciones que proceden a tomar la decisión final, condicionándola a que si el resultado de la información es perjudicial se le dará de baja al candidato en los primeros 30 días. Cuando existe información dudosa es aconsejable contar con los resultados del estudio socioeconómico.

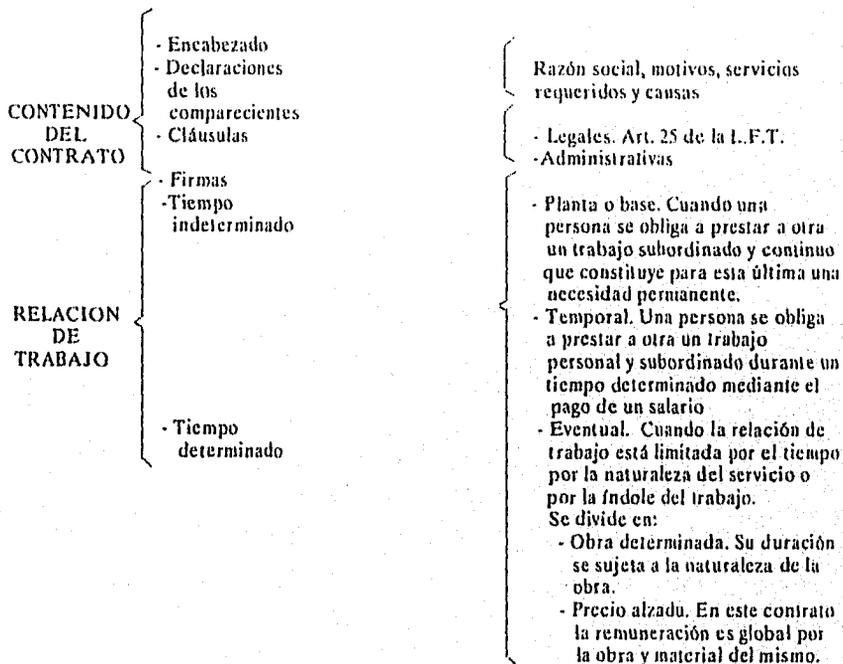
Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se evalúan comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe inmediato del futuro empleado, por ser el responsable del trabajo de este candidato.

CONTRATACION E INDUCCION

CONTRATACION

El contrato de trabajo es un convenio por el cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal y subordinado, mediante el pago de un salario.

La Ley Federal del Trabajo en el art. 24 nos dice: "Que las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito, cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte."¹²



¹² Balcazar Cavazos Flores. Ley Federal del Trabajo. Edn. Trillas, México, 1965.

CONTRATO DE TRABAJO

El Art.1 de la Ley Federal del Trabajo dice: "La presente ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Art. 123 apartado A, de la Constitución".¹³

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad. Si no se determinan el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, éste quedará obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento; si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso deberá firmarse con estos empleados un contrato individual de trabajo.

El contrato individual de trabajo constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador este documento le brinda certeza respecto a sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de prestación del servicio; la contraprestación que recibe por su trabajo; salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias y otros. Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización el contrato le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto o su descripción. Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

¹³ Balcazar Cavazos Flores. Ley Federal del Trabajo. México, 1995. p. 83.

Nuestra Ley Federal del Trabajo, en el Art. 20 define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Las personas que se encuentran vinculadas a otras por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón y aun cuando éste, en virtud de alguna ley especial, esté exento del pago de impuestos o derechos.

AFILIACION AL I.M.S.S.

Se debe dar de alta en el I.M.S.S. a los trabajadores, como requerimiento de carácter legal, dentro de los cinco días siguientes a la firma del contrato. Se realiza mediante avisos de inscripción que el Instituto proporciona para su trámite.

AFILIACION AL INFONAVIT

El patrón está obligado a inscribir a sus trabajadores en el INFONAVIT y pagar las cuotas respectivas, en virtud de la Ley de Fomento de la Vivienda.

No es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho se inicia desde el momento en que se origina una vacante que se pretende cubrir. Puede darse por terminada cuando este personal ha digerido la información requerida y aplica razonablemente lo que ha estado aprendiendo.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado y trabajo a desempeñar.

INDUCCION

La organización debe preocuparse por informar a todos los nuevos elementos, todo lo referente a la misma mediante planes y programas cuyo objetivo sea acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general.

Cuando se selecciona y contrata al aspirante a ocupar un puesto, se integra una nueva personalidad a la organización.

La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucre el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevaleciente que espera la organización.

El propósito de la inducción es el lograr que los nuevos empleados se integren en forma funcional y social, tan pronto como sea posible, a la organización y al ambiente laboral.

Los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos. Generalmente se proporciona al empleado un manual que cubre cuestiones tales como horarios, revisiones de desempeño, ingresos en la nómina, vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.

En la gran mayoría de las empresas la primera parte de la inducción la realiza un especialista de personal, quien explica los horarios de trabajo y vacaciones; posteriormente el jefe inmediato continua con la inducción mediante la explicación de la naturaleza exacta del puesto, la presentación de la persona a sus nuevos colegas y la familiarización de la persona con el lugar de trabajo.

El departamento de personal ejerce la inducción general sobre la compañía, incluyendo una perspectiva de la organización, política y procedimientos, compensaciones y otros similares. El jefe inmediato ejerce luego la inducción departamental específica, que comprende las funciones del departamento y las responsabilidades del nuevo puesto para el empleado.

CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico y administrativo.

El adiestramiento consiste en proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante la práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

El desarrollo está enfocado a preparar a los nuevos empleados para ocupar puestos futuros en la organización.

En la tarea de evaluar la productividad, mejorar la calidad y aspirar a la excelencia, la educación juega un papel determinante. Por eso, para capacitar al individuo hay que educarlo; no sólo proporcionándole conocimientos básicos y elementales, como leer y escribir, sino que debe saber el por qué debe hacerlo.

La capacitación debe desempeñar un papel muy importante en la reducción del desempleo y subempleo, en la medida en que se lleva al cabo en forma efectiva, proporcionando elementos de trabajo capaces en las fuentes que lo demandan.

La capacitación no debe iniciarse como consecuencia de los cambios de la institución, sino debe plantearse e iniciarse como una forma de preparación para estos cambios.

Los empleados necesitan desarrollo y capacitación permanentemente para que su potencial se utilice efectivamente.

PROCESO DE PLANEACION

En el proceso de planeación de la capacitación, adiestramiento y desarrollo, se presentan los pasos siguientes:

1.- INDUCCION: Hacer que los nuevos empleados tengan un buen comienzo dándoles información esencial acerca de la organización y del trabajo.

2.- PROCESO CONTINUO: Los empleados deben mantenerse al día, debidamente capacitados para crecer y desarrollarse adecuadamente.

3.- REQUISITO LEGAL: Es obligatoria la capacitación por ley. La Ley Federal del Trabajo, en el Art. 153 - A dice: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

4.- ESFUERZO COMUN. Se requiere de la cooperación de todo el personal para integrar al nuevo elemento.

5.- REDUCCION DE LA ANSIEDAD. El programa de inducción debe reducir la ansiedad e inseguridad que provoca el ingreso a un nuevo empleo.

6.- PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO. El entrenamiento es todo procedimiento orientado a formar el aprendizaje entre los miembros que conforman una organización. Un programa de entrenamiento efectivo debe proporcionar satisfacción de las metas personales del participante.

Los programas de entrenamiento pueden ser de capacitación, de adiestramiento o de desarrollo. Pueden ser también de educación básica para adultos, comprendiendo la alfabetización, primaria intensiva y secundaria abierta; o ser programas educativos de economía, psicología, estadística e informática.

ETAPAS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

1.- Evaluación de las necesidades de capacitación. Comprende la descripción de puesto, los requerimientos señalados en el Manual de Organización y la determinación de los conocimientos y habilidades de la persona que ocupa el puesto.

2.- Determinación de los objetivos de aprendizaje.

- ° **Objetivos cognocitivos.** Proporcionar información y conocimientos. Definir bases de programas de educación.
- ° **Objetivos afectivos.** Actitudes, sentimientos y emociones. Define los programas de relaciones industriales.
- ° **Objetivos psicomotores.** Indicar habilidades manuales, manipulación de materiales y equipos especializados.

3.- Selección del medio de capacitación. Entrenamiento al puesto, conferencia o discusión, instrucción programada, elaboración de videocassettes, televisión por circuito cerrado, programas con practicantes o becarios, etc.

4.- Definición de elementos de control. Evaluación para determinar la efectividad de los programas.

5.- Diseño de mecanismos de información. Para mantener el sistema de capacitación en los niveles deseados.

ASPECTOS LEGALES

En el campo del adiestramiento y capacitación, la legislación mexicana tiene valiosos antecedentes en el contrato de aprendizaje en la Ley Federal del Trabajo de 1931.

En los decretos publicados en el Diario Oficial de la Federación de enero de 1978, se elevaron a rango de garantía constitucional, el derecho de los trabajadores a

recibir capacitación y adiestramiento y se federalizó la aplicación de las normas de trabajo en varias ramas industriales y en las materias de seguridad e higiene, de capacitación y adiestramiento.

El Art. 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala:

"Todas las personas tienen derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se proveerá la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

a. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, y de una manera general, todo contrato de trabajo.

Fracción XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales deberán cumplir con esta obligación.

Fracción XXXI.- La aplicación de las leyes del trabajo corresponden a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

A) RAMAS INDUSTRIALES.

B) EMPRESAS.

1.- Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizadas por el Gobierno Federal.

2.- Aquellas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industriales que les sean conexas.

3.- Aquellas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de la tarea y el análisis del desempeño. El análisis de tarea es la realización de un estudio de los requerimientos del puesto para determinar la capacitación requerida. El análisis del trabajo resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos. El análisis del desempeño determina los requerimientos de la capacitación, lo que comprende básicamente la evaluación del desempeño de los empleados actuales para determinar si la capacitación podría reducir problemas en la ejecución, como el exceso de desperdicios o la baja producción.

La capacitación en el puesto es una metodología de capacitación técnica, que puede incluir el método de sustitución, la rotación de puestos o asignaciones especiales y comités. En cualquier caso, debe incluir preparación para el empleado, presentación de la operación, pruebas de desempeño y un seguimiento, así como también saber técnicas audiovisuales, pláticas y la instrucción con apoyo de computadoras.

El desarrollo de los empleados está enfocado a prepararlos para puestos futuros en la organización o a resolver problemas a nivel de la misma, referentes a una inadecuada comunicación interdepartamental.

El desarrollo organizacional es un método para instituir el cambio en el que los empleados mismos desempeñan un papel importante en el proceso de cambio al proporcionar datos, al obtener retroalimentación sobre los problemas y al planear en equipo las soluciones.

SERVICIOS Y PRESTACIONES

Son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material y social a los empleados, prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

CARACTERISTICAS

- Las prestaciones y servicios son beneficios marginales al salario nominal.
- Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador.
- Son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.
- Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente, por el patrón; por lo menos éste lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.

La mayoría de las prestaciones sociales proceden de la iniciativa empresarial como un medio para dar mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que paga.

El valor social de las prestaciones y el verdadero beneficio que reportan dependen de los principios que las fundamentan.

POLITICAS SOBRE SERVICIOS Y PRESTACIONES

Las políticas de los servicios y prestaciones deben equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores; deben tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés o incentivo para el logro y la mejora personal.

Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica, con el fin de ver si está cumpliendo con su cometido.

CLASIFICACION DE LAS PRESTACIONES

Las prestaciones se encuentran agrupadas en estas categorías:

- a) En dinero.
- b) En especie.
- c) En facilidades, actividades o servicios.

No se deben considerar como prestaciones, servicios o beneficios, aquellos que la ley establece de manera impositiva: reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc.

PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS LEYES

- a) Ley Federal del Trabajo.
- b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.)
- c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (I.S.S.S.T.E.)

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Las prestaciones que otorga esta Ley son las siguientes:

- Jornada de trabajo.
- Descanso de media hora durante la jornada de trabajo.
- Pago de horas extras.
- Pago de la prolongación del tiempo extraordinario.
- Un día de descanso a la semana.

- Ocho días de descanso obligatorio al año.
- Vacaciones.
- Aguinaldo.
- Indemnizaciones.
- Participación de utilidades.
- Becas.
- Capacitación y adiestramiento.
- Medicina profiláctica.
- Fomento de actividades culturales y deportivas.
- Habitaciones.
- Ayuda para pago de renta.
- Prima de antigüedad.
- Protección especial a las trabajadoras en los períodos pre y post natal.
- Protección especial a los trabajadores menores de edad.
- Servicio médico en la empresa.

LEY DEL SEGURO SOCIAL

Para la aplicación de las prestaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social, las personas que las reciben se dividen en:

Asegurado, que es el trabajador que paga su cuota correspondiente, y

Beneficiario, cónyuge o concubino(a) del asegurado(a), hijos menores de 16 años, o menores de 25 años si estudian y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con él.

Las prestaciones incluyen tanto al asegurado como a los beneficiarios, salvo casos especiales que se indicarán:

- Atención médico-quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria. Sólo se aplica a la esposa o compañera del asegurado y a la asegurada. No pueden emplear esta prestación otras beneficiarias.
- Aparatos de ortopedia, en el caso de riesgos de trabajo. Prótesis.
- Rehabilitación.
- Traslado de enfermos.
- Viáticos de enfermos.
- Reintegración de gastos al ser rechazados para atención médica por el Instituto.
- Canastilla para recién nacido.
- Ayuda para lactancia.
- Guardería para los hijos.
- Aguinaldo anual para los pensionados.

Las siguientes prestaciones solamente son de aplicación para el asegurado:

- Salario de subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales.
- Subsidio por enfermedad.
- Subsidio antes y después del parto a la asegurada.
- Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgos de trabajo.
- Pensión por invalidez.
- Pensión por vejez.

- Aumento de la pensión de invalidez por asistencia indispensable.
- Pensión por cesantía.
- Aumento de pensión si continúa asegurado después de haber cumplido 65 años de edad.
- Ayuda para gastos de funeral por muerte del asegurado.
- Pensión a la viuda del pensionado.
- Ayuda económica o finiquito a la viuda o concubina pensionada que contriga nuevas nupcias.
- Pensión a los hijos menores de 16 años o mayores que estén totalmente incapacitados, o se encuentren estudiando.
- Ayuda económica o finiquito al pensionado que abandona el país en forma definitiva.
- Pensión a los padres. Sólo se otorgará si no existen viuda, huérfanos o concubina con derecho a pensión.
- Dote matrimonial.
- Seguro voluntario.

I.S.S.S.T.E

Para la aplicación de las prestaciones del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, las personas que las reciben, se dividen en:

Trabajadores.

Toda persona que habiendo cumplido los 18 años preste sus servicios a las entidades y organismos públicos mencionados, mediante designación legal, siempre que sus cargos y sueldos estén consignados en los presupuestos respectivos.

Pensionista.

Toda persona a la que la Dirección de Pensiones le hubiera reconocido tal carácter con anterioridad a la vigencia de esta ley y que dicho reconocimiento hubiere sido sancionado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como a las que se les otorgue tal carácter con apoyo en esta misma ley.

Familiares.

Derechohabientes: Aquellas personas a quienes esta ley les conceda tal carácter: esposa o compañera que haya vivido 5 años con el trabajador o pensionista o con la que tuviere hijos; menores de 18 años, y padre y madre del trabajador o pensionista si dependen económicamente de él.

1.- Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad.

- Licencias en caso de enfermedad no profesional.
- Licencias en caso de maternidad.
- Asistencia médica.
- Asistencia médica domiciliaria.
- Atención médica de emergencia.
- Servicio de ambulancia.
- Servicio de farmacia.
- Análisis de laboratorio.
- Servicio de rayos X.
- Médico especialista.
- Hospitalización
- Intervenciones quirúrgicas.

- Traslado de enfermos.
- Viáticos de enfermos.
- Subsidio por enfermedad.
- Prótesis.
- Ortopedia.
- Atención médica en el embarazo.
- Atención médica en el parto.
- Subsidio antes del parto.
- Subsidio después del parto.
- Canastilla para recién nacido.
- Ayuda para lactancia.

2.- Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales:

- Licencia en caso de accidentes de trabajo.
- Licencia en caso de enfermedad profesional.
- Pensión por incapacidad permanente parcial.
- Pensión por incapacidad permanente total.
- Indemnización en caso de incapacidad parcial permanente.

3.- Servicio de reducción y readaptación de inválidos.

4.- Servicios que eleven los niveles de vida del servidor público y su familia.

- Establecimiento de guarderías.
- Establecimiento de estancias infantiles.

- Promoción para el establecimiento de almacenes y tiendas.

5.- Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia.

- Establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa.
- Establecimiento de campos deportivos.
- Establecimiento de centros vacacionales.

6.- Crédito para la adquisición en propiedad de casas o terrenos.

- Habitaciones para los trabajadores.
- Adquisición o construcción de habitaciones para ser vendidas o rentadas.

7.- Arrendamiento de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto.

- Arrendamiento de habitaciones.
- Colonias para los trabajadores.

8.- Préstamos hipotecarios.

9.- Préstamos a corto plazo.

10.- Jubilación.

11.- Seguro de vejez.

12.- Seguro de invalidez.

13.- Seguro por causa de muerte.

- Muerte por riesgo profesional.
- Muerte por riesgo no profesional.

14.- Indemnización global.

PRESTACIONES ADICIONALES

Las prestaciones que otorgan algunas organizaciones en forma adicional a las establecidas por la ley, son múltiples y variadas, varían de organización en organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales.

Las prestaciones y servicios que con mayor frecuencia se localizan en las organizaciones son las siguientes:

- Préstamos personales.
- Anticipos de sueldos.
- Anticipo de gratificaciones.
- Caja de ahorros.
- Ayuda para transporte.
- Compensación por salario insuficiente.
- Pago de becas.
- Pago de colegiaturas para los hijos de los empleados.
- Más de 15 días de vacaciones pagadas.
- Liquidaciones por retiro voluntario.
- Premios por razones diversas: concursos, sugerencias, antigüedad, etc.
- Dote matrimonial.
- Ayuda por nacimiento de un hijo.
- Gratificación.
- Pensiones.
- Seguro de vida.
- Seguro de hospitalización y gastos médicos.

PRESTACIONES FINANCIERAS INDIRECTAS

Son las prestaciones que la organización proporciona al empleado bajo formas diversas, ya sea financiándolas totalmente o sólo en parte, pero en ningún caso recibe el trabajador dinero en efectivo, ni son conmutables por su equivalente en efectivo.

- Tiendas.
- Despensas.
- Disfrute de vacaciones en casos especiales.
- Servicio de comedor.
- Concursos diversos: higiene y seguridad, puntualidad, etc.
- Descuentos en compras de artículos de la empresa.
- Ayuda para deportes.
- Servicio de transporte.
- Consejero personal.
- Actividades culturales diversas: conciertos, visitas a museos, etc.
- Actividades sociales diversas: encuentros deportivos, cine, clubes, posadas, fiestas infantiles, etc.
- Facilidades de horario.
- Compras de bienes por medio de la empresa.
- Obtención de acciones de la compañía.
- Permisos con goce de sueldo.
- Afianzamiento del personal.
- Seguro del automóvil.

CAPITULO 3

PROGRAMA DE AUDITORIA FUNCIONAL

ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL

Aunque no se tiene información precisa, es posible que la técnica de Análisis Factorial y Causal tenga como antecedente la atención a las quejas que se presentaban en las organizaciones.

Las quejas son manifestaciones de las personas de que algo anda mal en su persona o en su ámbito social o laboral. No es necesario que conozca cuál es el mal o problema y mucho menos cuál puede ser la causa; solamente sabe que "algo" no funciona correctamente y le provoca una incomodidad.

Es obligación del administrador determinar y aclarar en qué consiste el mal que generalmente es una deficiencia de procedimiento o de relaciones humanas. Ejemplos de estas quejas es la que indica un obrero por trabajar en un lugar húmedo, sucio, caliente o con mucho ruido; porque no le entregan a tiempo los materiales o sus herramientas y no puede trabajar, lo que merma su sueldo; porque la empresa le paga muy poco en relación con otros obreros; porque sus compañeros lo rechazan del grupo de trabajo. También los administradores pueden quejarse: los obreros llegan muy tarde al trabajo; en su departamento se asignó un presupuesto muy bajo en relación a los gastos administrativos; los subordinados no le proporcionan información oportuna de los avances departamentales; el servicio que proporciona su departamento presenta un gran rezago, y otras muchas quejas.

FUENTE: Entrevista con el Lic. A. Montaña. Autor del libro Diagnóstico Industrial. Edit. Trillas.

En estos casos de atención a las quejas muy pocas veces se busca la causa del malestar, generalmente se dan remedios tendientes a disminuir el mal, o se buscan opciones para evitarlo.

Más adelante en el tiempo, se utilizó la técnica del cuestionario para que en forma más profesional se analizara con más detalle el problema administrativo detectado por las quejas. En este caso, ya no es suficiente con cambiar de departamento al empleado rechazado por sus compañeros; mediante el cuestionario se busca información más detallada de lo que sucede en ese grupo laboral: ¿es permanente o transitorio el rechazo? ¿quiénes son exactamente las personas que lo rechazan? ¿qué motivó el distanciamiento? ¿está enterado el jefe del departamento?

La técnica del cuestionario, aunque mejora la información del administrador en comparación con el estudio de las quejas, presenta un grave inconveniente: la persona que toma la decisión lo hace en base a un hecho o situación relevante, pero descarta todos los demás elementos analizados.

Las personas generalmente toman las decisiones de esta manera, solamente enfocan su atención a un sólo hecho o característica y descartan todas las demás. Por ejemplo, una persona que desea comprar un automóvil se informa sobre el precio, rendimiento en kilómetros por litro, ventajas y características sobre otras marcas, necesidades de mantenimiento, comodidad de manejo, pero al final toma la decisión exclusivamente por las facilidades de pago, porque tanto el pago de contado como los abonos están a su alcance.

En el cuestionario no se le da prioridad a los elementos de mayor importancia, todas las preguntas tienen el mismo valor, pero lo peor de todo es que al final se descartan todas y solamente se tiene en cuenta la que presenta mayor impacto.

En una empresa distribuidora de artículos de óptica se detectaron pequeños robos de armazones para anteojos en el departamento de almacén. Aunque se hizo una

investigación detallada del problema, el Gerente despidió al Jefe del Almacén, sin tener en cuenta que tenía muchos años trabajando con honradez en esa organización, que además no se le comprobó que él fuera el culpable de los robos, sino que podría haber sido algún otro empleado, que la experiencia del jefe departamental tenía más valor que los artículos sustraídos.

En este caso, nuevamente vemos que se tomó una decisión por lo más relevante; el Gerente dijo que un robo es un robo y que no importa la cuantía ni el buen comportamiento del inculpado.

A partir de la técnica del cuestionario nace el análisis factorial. Este consiste en dividir el problema en elementos que tienen una importancia relativa para el administrador. A este grado de importancia se le llama "peso" o "ponderación". Este peso, como es subjetivo, es el mismo administrador quien lo estima para cada elemento. Con ello se obtiene al final el porcentaje de eficiencia o deficiencia que hay en una situación, problema o procedimiento administrativo.

Un ejemplo de este análisis aparece en "New Decision - Making Tools for Managers" editado por Harvard Business Review en donde se da a conocer el estudio de un nuevo producto. El problema se divide en cuatro aspectos o funciones:

- I Mercado con peso de 40%.
- II Permanencia con peso de 30%.
- III Capacidad productora con peso de 10%.
- IV Desarrollo potencial con peso de 20%.

La eficiencia o aceptación de los elementos de cada función se estima en muy buena, buena, regular, pobre y muy pobre, siendo los siguientes:

I Mercado.

- a) Relación con los canales de distribución presente.

- b) Relación con las líneas de productos actuales.
- c) Relación de calidad/precio.
- d) Número de tamaños y grados.
- e) Comercialidad en relación a la competencia.
- f) Efectos en las ventas de los productos actuales.

II Permanencia.

- a) Tiempo estimado de permanencia.
- b) Amplitud del mercado.
- c) Resistencia a las fluctuaciones cíclicas.
- d) Resistencia a las fluctuaciones estacionales.
- e) Exclusividad de diseño.

III Capacidad productora.

- a) Necesidades de equipo y maquinaria.
- b) Necesidades de personal especializado y tecnología.
- c) Disponibilidad de materia prima.

IV Desarrollo potencial.

- a) Lugar que ocupe en el mercado.
- b) Situación de competencia esperada.
- c) Número de compradores esperados.

A cada elemento se le asigna un peso y se estima su probabilidad para calcular el valor esperado de cada función y finalmente el valor esperado de todo el problema.

ANALISIS DE ACEPTACION DEL NUEVO PRODUCTO			
Factor	Peso del factor	Valor esperado	Valor final
Mercado	0.4	71.4	28.56
Permanencia	0.3	68.6	20.58
Capacidad productora	0.1	91.6	9.16
Desarrollo potencial	0.2	69.2	13.84
Proporción de aceptación			72.14%

Como se puede observar, este estudio es muy completo en cuanto a los elementos de los factores, pero desatiende las causas de que ellos no llenen las aspiraciones del administrador.

Otro buen ejemplo de analisis factorial se encuentra en la obra de Klein y Grabinsky "El Análisis Factorial" editada por el Banco de México en la que proponen un estudio de las organizaciones industriales componentes de la economía pública, mediante las siguientes funciones:

- 1.- Medio ambiente.
- 2.- Política y Dirección.
- 3.- Productos.
- 4.- Financiamiento.
- 5.- Medios de producción.
- 6.- Fuerza de trabajo.
- 7.- Suministros.
- 8.- Actividad productora.
- 9.- Mercadeo.
- 10.- Contabilidad y estadística.

En este estudio, los autores establecen como tesis que una actividad dada se ve condicionada y limitada por el factor más débil.

Este estudio carece igualmente de un análisis de causas.

El grupo de ingenieros industriales que trabajó en el Departamento de Asesoría a las Empresas del Centro Industrial de Productividad, dependiente de la embajada de los Estados Unidos de Norteamérica y posteriormente transformado en el Centro Nacional de Productividad dependiente de la Secretaría del Trabajo de México, trabajó con la técnica del análisis factorial para la determinación de la productividad de las empresas industriales públicas y privadas con bastante éxito.

El licenciado Agustín Montaña quien trabajó en este Centro como Jefe del Departamento de Investigación, se basó en esta técnica para complementarla con un análisis de causas y presenta su experiencia en la obra "Diagnóstico Industrial" de la Editorial Trillas. Para este investigador, las causas de las deficiencias es la parte básica de sus auditorías, así que las clasifica y pondera en relación al grado de influencia que ejercen sobre los elementos limitados de las funciones.

El análisis factorial y causal es un estudio más completo que utiliza como base de información un cuestionario derivado del programa de auditoría. A cada uno de los factores se le da un peso y lo mismo se hace con cada pregunta o elemento del factor. Los elementos se estiman en eficientes, limitados, deficientes e inexistentes. De esta manera queda por escrito la parte específica de la función que se encuentra limitada.

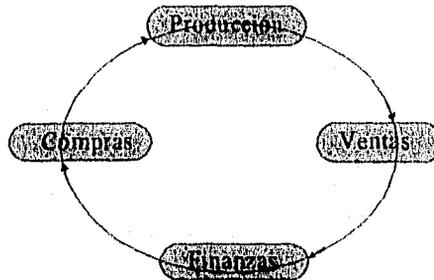
En este cuestionario se incluye una investigación de la causa que provoca limitaciones y un análisis del grado de influencia de la causa sobre el elemento para reducir su eficiencia.

A cada factor se le considera como limitado por otros factores y a la vez como limitante para otras funciones. Como en la organización existe una completa inte-

relación entre sus funciones, se requiere localizar la causa original que se encuentra en la cadena de funciones.



En algunas ocasiones, en las organizaciones se encuentran círculos limitantes que representan un problema serio muy difícil de resolver, en virtud de que el círculo tiende a cerrarse cada vez más con el transcurso del tiempo hasta que acaba por ahogar a la empresa.



Si la producción tiene deficiencias limita a las ventas; éstas limitan a las finanzas; al reducirse los ingresos se limitan las compras y éstas a la producción, hasta que llega el momento en que la empresa tendrá que cerrar sus puertas por llegar a ser muy grandes las limitaciones económicas.

Cuando existen círculos limitantes el auditor administrativo debe buscar la función o factor más limitante tanto en cantidad como en porcentaje de influencia para que ésta tenga un lugar preferente en el ajuste o reorganización.

La reorganización deberá hacerse con un programa muy bien diseñado, con tiempos intermedios de adaptación entre cada uno de los ajustes, con el objeto de evitar una confusión o caos general.

MARCO OPERACIONAL.

Nuestro programa de auditoría administrativa que vamos a realizar en el Departamento de Recursos Humanos, contiene las siguientes etapas:

1.- Definición del objetivo.

En la auditoría administrativa que describimos, deseamos lograr como objetivo principal el encontrar las causas de las deficiencias que se encuentren en cuatro jefaturas de la Gerencia de Recursos Humanos de una empresa industrial: Administración de Personal, Coordinación y Seguridad, Reclutamiento y Selección y Planeación y Desarrollo.

Otros aspectos o puntos a identificar son:

- Los planes, políticas, programas y presupuestos.
- Los manuales de organización y de procedimientos.
- La delegación del mando sin duplicidades ni vacíos.
- Los sistemas de información interna y externa.
- Los sistemas de control de actividades.
- La interrelación con otros departamentos.
- La utilización del espacio.
- El grado de alcance de las metas departamentales.
- Si hay suficiente personal, ni faltante ni sobrante.
- Si el personal empleado está capacitado para el puesto que ocupa.
- La realización de actividades con estricto apego a los manuales.
- El uso adecuado de los formularios.

Todos estos aspectos preparados por el auditor administrativo serán afinados en su contenido al entrevistar a la persona que autorice la auditoría respectiva.

2.- Entrevista preliminar.

El auditor administrativo se entrevistará con el Gerente de Recursos Humanos para revisar y convenir los objetivos, alcances, políticas y otros aspectos de interés para la gerencia y para la organización en general.

En esta entrevista se elabora un contrato de prestación de servicios en el que se determinan los intereses de ambas partes: de la organización para conocer las fallas, deficiencias y desperdicios de recursos y del auditor externo para señalar honorarios, facilidades para investigar y presentación al personal de los departamentos.

En este trabajo no se cobrarán honorarios, pero en cambio se solicitará una constancia de la empresa que indique el grado de satisfacción por el desempeño de la auditora administrativa y por los resultados que se alcancen.

Como ejemplo del contrato de prestación de servicios se presenta un borrador a continuación:

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS que celebran por una parte el señor _____ como representante de la empresa _____ y por otra parte la señorita María Josefina González Zarza, por su propio derecho, y que en adelante se denominará "la Auditora", de acuerdo con las siguientes

CLAUSULAS:

Primera.- La empresa _____ solicita a la Auditora que realice una auditoría administrativa en la Gerencia de Recursos Humanos, para determinar el grado de eficiencia de los servicios que proporciona y las causas que pueda haber en los desperdicios de recursos utilizados.

Segunda.- La empresa se compromete a presentar a la Auditora a todo el personal que trabaja en la Gerencia mencionada para que le den toda clase de facilidades para realizar con éxito su trabajo de investigación; informando fallas, desperdicios y mostrando la documentación que solicite.

Tercera.- La empresa se obliga a entregar a la Auditora, al finalizar su trabajo, una constancia en la que se indique si fué satisfactorio o no y los resultados obtenidos.

Cuarta.- La Auditora se compromete a entregar, en el plazo de un mes como máximo, el resultado de su investigación y las sugerencias que a su juicio sean necesarias para reorganizar los departamentos.

Quinta.- Ambas partes convienen en que este contrato no comprende la realización de un programa de reorganización.

Sexta.- Para el caso de interpretación del presente contrato, ambas partes se someten a la jurisdicción de los Tribunales y Leyes del Distrito Federal.

Firmado en la ciudad de México, a los _____

3.- Selección de la técnica adecuada.

Ya se ha mencionado que existen diversas técnicas para utilizarlas en la auditoría administrativa: estudio de las quejas, entrevistas, investigación documental, uso de cuestionarios y el análisis factorial y causal. Hemos decidido utilizar ésta última técnica por dos razones: por ser novedosa y por proporcionar información muy completa, cuantificada y sin descartar ningún elemento de estudio por pequeño que sea.

4.- Elaboración del programa de auditoría.

Nuestro programa es una simple relación de actividades que indican la asignación de recursos y los tiempos estimados de realización.

a.- Elaboración de cuestionarios.- Se va a preparar un cuestionario para cada departamento en el que se agrupan las preguntas por áreas de estudio y se incluyen espacios para hacer anotaciones de las posibles causas y su grado de influencia limitante.

b.- Elaboración de los papeles de trabajo.

Los documentos auxiliares de trabajo para esta auditoría administrativa son:

- Hoja de causas y análisis de su influencia.
- Hoja de la distribución real del mando.
- Hoja del proceso de servicio.
- Gráfica de causas, influencias limitantes, deficiencias departamentales y elementos deficientes.
- Borrador del informe y sugerencias.

Durante la investigación que se hace con ayuda del cuestionario el auditor administrativo señala el grado de eficiencia de cada uno de los elementos: a.- Eficiente.- b.- Limitado.- c.- Deficiente.- d.- Inexistente pero necesario.

Para el análisis causal se utilizará una grabadora para que en el momento de encontrar una deficiencia parcial o total de un elemento la persona que informa pueda estimar la causa que la origina y el grado de influencia que pueda suscitar.

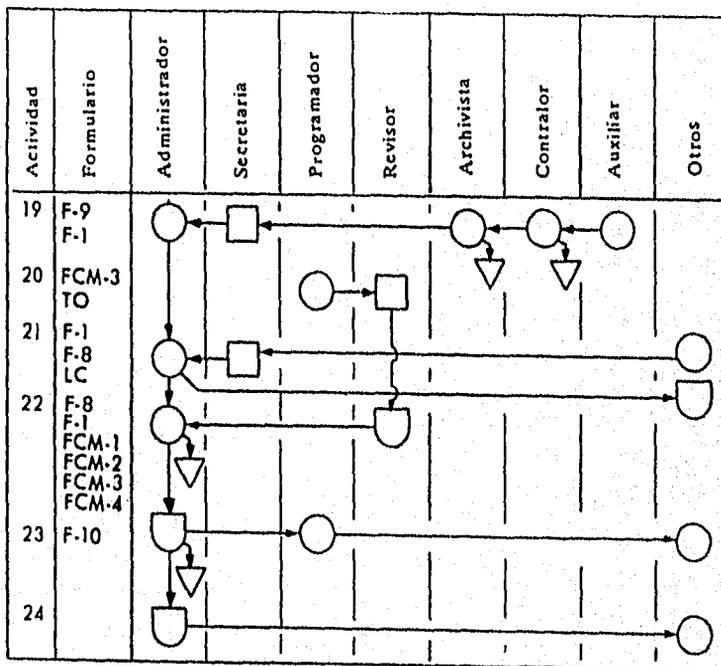
Hoja de análisis causal.		
Núm.	Causa	Grado

La Hoja de Distribución de Mando no tiene un formato especial y se utiliza para dibujar el organigrama del departamento indicando con claridad quiénes son los jefes y quiénes son los subordinados.

En la Hoja de Proceso del Servicio, se hace una relación del orden en que se ejecutan cada una de las actividades componentes del servicio departamental, mencionando el número del formulario utilizado en la actividad. La Hoja contiene tantas columnas como personas intervengan en el proceso y servirán para presentar por medio de símbolos la clase de actividad. Los símbolos generalmente usados son los siguientes:

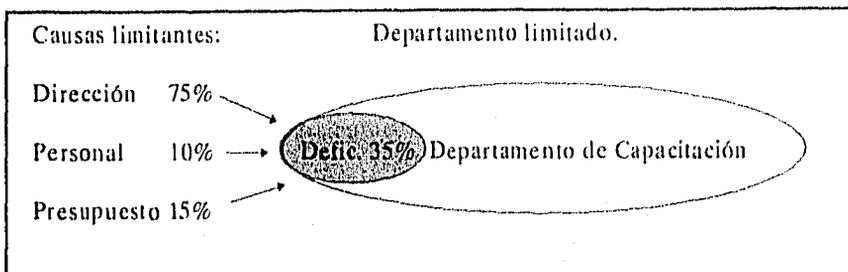
- Operación.
- ◻ Entrega.
- △ Recepción.
- ◻ Inspección.
- ▽ Archivo o almacenaje.

Ejemplo:



En la Hoja de Deficiencias y Causas se dibuja la gráfica que contiene la causa original y causas adicionales de las deficiencias encontradas en cada departamento, indicando el porcentaje de influencia limitante.

Ejemplo:



5.- Ejecución de la Auditoría Administrativa.

Cuando tenga terminados sus cuestionarios y papeles de trabajo, el auditor administrativo se presentará en el departamento correspondiente en donde tendrá lugar la presentación preliminar con los jefes de cada área y procederá, con autorización del Jefe administrativo a realizar la investigación programada, cuidando los siguientes aspectos:

- Explicar ampliamente de los objetivos y alcances de la auditoría a todas las personas a quienes solicite información.
- Solicitar siempre la información con cortesía y amabilidad.
- Tener en cuenta siempre que toda información es confidencial.
- Algunos funcionarios presentan alguna resistencia para informar la existencia de deficiencias en sus departamentos o indican que no las hay, por lo que el auditor debe solicitar la misma información a empleados subordinados, cuando sospeche que existe esta situación, para tratar de conocer la verdad.

- Siempre que encuentre algún elemento con deficiencia parcial o total debe investigar la causa probable y su proporción de influencia respectiva.

6.- Elaboración del organigrama.

El auditor administrativo elabora a continuación el organigrama del departamento con la información real que proporcionen los funcionarios, para verificar posteriormente si coincide con el sistema de organización que se describe en el Manual.

7.- Elaboración del procedimiento de servicio.

Igualmente, con la información directa real de los funcionarios y empleados que intervienen en el servicio departamental, el auditor administrativo elabora en su Hoja de Trabajo el procedimiento seguido, para después compararlo con el descrito en el Manual de Procedimientos. En caso de no existir manuales se elaborará un contrato para la elaboración y reorganización de las deficiencias encontradas.

8.- Revisión de formularios.

Los formularios constituyen la información escrita de las actividades que se llevan al cabo para proporcionar un servicio administrativo. El auditor debe revisar que estos formularios sean llenados en todas sus partes. Si hay partes que nunca se llenan o se intercala información, debe indicar en su informe que se les dé nueva forma para que llenen su cometido.

9.- Estudio de los elementos limitados y sus causas.

A continuación el auditor hace un estudio de los elementos analizados en los cuestionarios para cuantificar la eficiencia departamental y las causas que originan

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

limitaciones para presentar un resumen de los porcentajes de influencia limitante que ejercen sobre el departamento.

10.- Informe final.

Con los datos contenidos en sus Hojas de Trabajo, el auditor administrativo prepara el informe final que presentará a la Gerencia de Recursos Humanos, conteniendo los resultados de su investigación y presentando sugerencias de ajustes o reorganizaciones que estime convenientes para mejorar la eficiencia departamental.

11.- Entrevista final.

En la entrevista final que el auditor tenga con el Gerente de Recursos Humanos hará los comentarios de carácter privado y confidencial sobre las deficiencias encontradas en los diversos departamentos.

CAPITULO 4

RESULTADOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA.

Después de aplicados los cuestionarios para determinar el grado de eficiencia de cada jefatura de la Gerencia de Recursos Humanos se procedió a calcular el porcentaje de deficiencia departamental y a clasificar las causas limitantes en cuatro grupos:

- 1.- Dirección.
- 2.- Personal.
- 3.- Presupuestos.
- 4.- Externas.

La causa "Dirección" se puede deber a deficiencias de la misma por falta de conocimientos, por falta de experiencia de los ejecutivos que toman decisiones, por no planear debidamente su tiempo o por no delegar su mando en las personas idóneas.

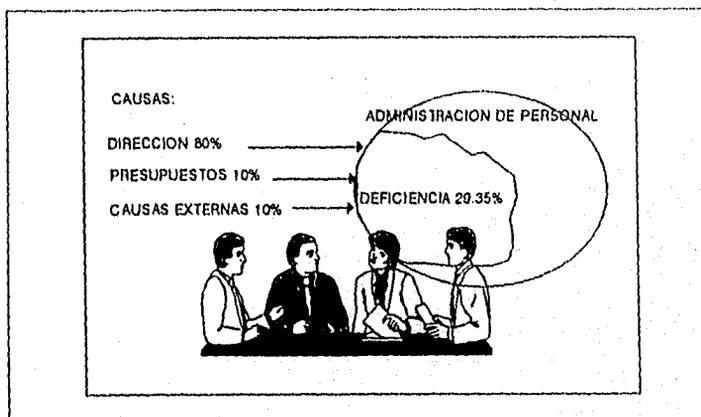
La causa "Personal" provoca deficiencias administrativas por tener empleados con bajos conocimientos o experiencia en el puesto, por tener personal altamente capacitado en puestos en donde no se pueden desarrollar, por tener demasiado personal o por el contrario, por carecer de personal suficiente.

La causa "Presupuestos" influye en la productividad de los departamentos, si éstos no están debidamente preparados y derivados de un programa de trabajo que tenga metas precisas; por falta de control presupuestal o por tener ingresos menores de los presupuestados.

La causa "Externas" involucra diversos motivos que provienen de otros departamentos de la misma empresa y que pueden ser controlables o por diversas causas del exterior que no son controlables, pero que en algunos casos se pueden evadir.

A continuación se calcularon los porcentajes de influencia que ejercen los orígenes sobre los procedimientos administrativos de cada jefatura y como resultado se obtuvo el siguiente:

JEFATURA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.



Eficiencia departamental: $E = (a + b/2 + c/4)/n = (13 + 5/2 + 3/4)/23 = 70.65\%$

Los valores de a, b y c son las sumas de las columnas de los cuestionarios.

Deficiencia: $1 - \text{Efic.} = 1 - .7065 = .2935 = 29.35\%$

Elementos inexistentes:

- No existen políticas del departamento por escrito.
- El espacio ocupado por la oficina es extremadamente reducido.

Elementos deficientes:

- Objetivo departamental no definido.

- La asistencia y puntualidad del personal tiene un índice bajo.
- La rotación del personal es elevada.

Elementos limitados:

- No existe un programa anual de actividades, solamente se realizan las actividades que se van requiriendo.
- El presupuesto anual es global y no contiene partidas específicas.
- La información que se proporciona a la Gerencia y otros departamentos es muy poca y no es periódica.
- El sistema de control interno es deficiente.
- El servicio departamental es burocrático por lo que no tiene fluidez.

Probables causas de las deficiencias:

La suma de la columna "e" del cuestionario representa el 100% de influencia limitante con 10 incidencias. La Dirección contiene 8 de ellas, o sea el 80%; el Presupuesto una incidencia, o sea el 10% y Causas Externas una incidencia, que equivale al 10%. La influencia limitante es la acción que ejerce un factor sobre otro para producir en éste una deficiencia en su tarea.

Dirección 80% de influencia limitante.

La administración se ha concentrado en el aspecto dinámico de ejecución de actividades, control de las mismas y toma de decisiones. En el ciclo administrativo no se ha cuidado de la planeación, organización y programación.

En general, no hay una organización definida por falta de los manuales de organización y de procedimientos. Hay deficiencias graves en los programas de trabajo, metas mensuales y sistemas de control.

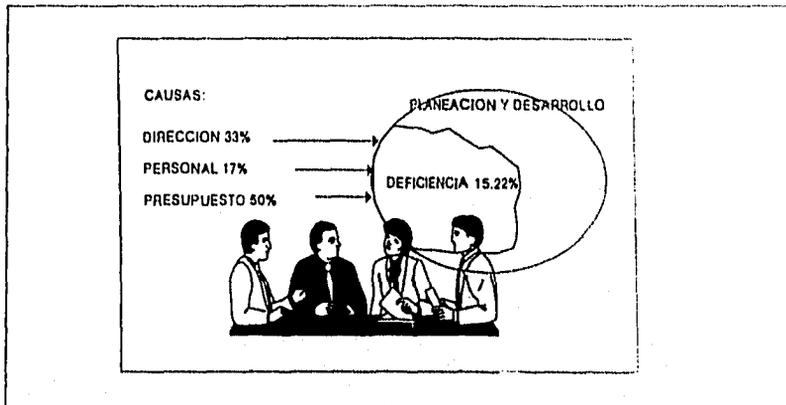
Presupuesto: 10% de influencia limitante.

La falta de preparación de un presupuesto general y departamental influye principalmente en el uso indebido del espacio destinado a las oficinas.

Causas externas: 10% de influencia limitante.

Causas externas influyen en la alta rotación del personal.

JEFATURA DE PLANEACION Y DESARROLLO.



Sumas de las columnas del cuestionario. a = 17; b = 4; c = 2; e = 6 con 2 incidencias para la Dirección; 1 para el Personal y 3 para el Presupuesto.

$$\text{Eficiencia departamental} = (a + b/2 + c/4)/n = (17 + 4/2 + 2/4)/23 = 84.78\%$$

$$\text{Deficiencia} = 1 - \text{Efic.} = 1 - 0.8478 = 15.22\%$$

Elementos deficientes:

- No se reciben informes oportunos de otros departamentos de la misma empresa.
- El espacio destinado a las oficinas es insuficiente.

Elementos limitados:

- El presupuesto anual no contiene partidas específicas para los programas de capacitación.

- Las actividades no quedan registradas en formatos especiales y los pocos que existen son deficientes.
- No se cuenta con equipo audiovisual apropiado y suficiente.
- Los resultados de los cursos no son aceptables y no se lleva su estadística.

Probables causas de las deficiencias:

Dirección 33% de influencia limitante.

Los funcionarios administrativos no han ordenado revisar los informes recibidos en esta Jefatura ni el uso adecuado de formularios.

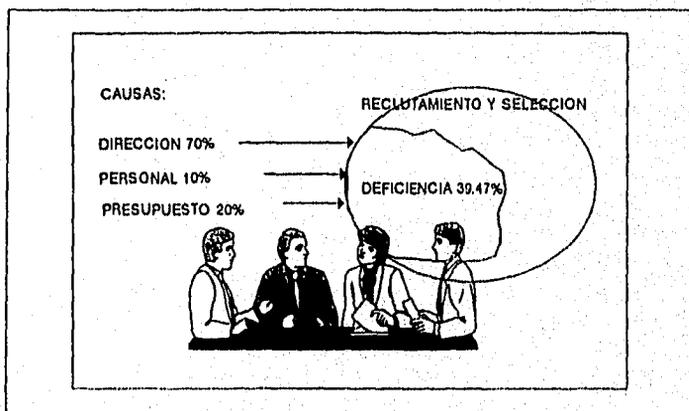
Personal 17% de influencia limitante.

El resultado de los cursos que se aplican a los empleados de esta empresa no es satisfactorio por causa de la falta de interés que han demostrado.

Presupuesto 50% de influencia limitante.

Como causa principal de las deficiencias, se señala el presupuesto por su deficiente preparación que origina mala distribución de los espacios destinados a las oficinas y la escasez de equipos audiovisuales.

JEFATURA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.



Las sumas de las columnas del cuestionario son: a = 9; b = 4; c = 2; d = 4 con 7 de la Dirección; 1 de Personal y 2 de Presupuesto. n = número de preguntas = 19

$$\text{Eficiencia departamental} = (a + b/2 + c/4)/n = (9 + 4/2 + 2/4)/19 = 60.53\%$$

$$\text{Deficiencia} = 1 - 0.6053 = 0.3947 = 39.47\%$$

Elementos inexistentes:

- No son conocidas las políticas de esta Jefatura.
- No hay programación de las actividades.
- No hay presupuesto.
- No hay espacio suficiente para las oficinas.

Elementos deficientes:

- Tanto los informes recibidos de otros departamentos como los enviados a los niveles superiores no tienen periodicidad ni son aceptables como documentos de información.

Elementos limitados:

- La capacidad de los funcionarios está limitada para la toma de decisiones.
- No existe suficiente personal.
- Los pocos formatos que existen están mal diseñados.
- El ambiente de trabajo no es del todo aceptable.

Probables causas de las deficiencias:

Dirección 70% de influencia limitante.

Las personas que toman decisiones en esta Jefatura no han ordenado la elaboración de manuales de organización y de procedimientos en los que se indiquen con precisión los objetivos departamentales, políticas, puestos, deberes y obligaciones de los empleados y claridad en los procedimientos de trabajo departamental. En estos manuales deben señalarse los sistemas de control y de información.

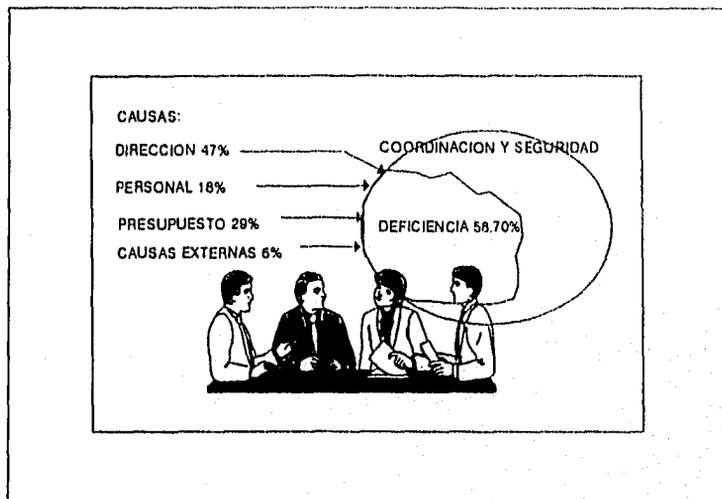
Personal 10% de influencia limitante.

La baja capacidad de los empleados provocan deficiencias en los servicios que presta esta Jefatura.

Presupuesto 20% de influencia limitante.

El presupuesto actual no contiene partidas para tener un personal suficiente o para ampliar las oficinas.

JEFATURA DE COORDINACION Y SEGURIDAD.



Las sumas de las columnas del cuestionario son: a = 6; b = 5; c = 2; d = 17 con 8 de la Dirección, 3 del Personal, 5 de Presupuesto y 1 de Causas Externas. n = 23

$$\text{Eficiencia departamental} = (a + b/2 + c/4)/n = (6 + 5/2 + 2/4)/23 = 41.30\%$$

$$\text{Deficiencia} = 1 - 0.4130 = 0.5870 = 58.70\%$$

Elementos inexistentes:

- No hay objetivo por escrito de la Jefatura.

- No se conocen las políticas de esta Jefatura.
- No existen informes de entrada ni de salida.
- No existe un sistema de control externo.
- No hay equipos de seguridad.
- No hay dispositivos de seguridad.
- No hay normas de seguridad.
- No existen formatos para registrar las actividades.
- No hay espacio básico para las oficinas.

Elementos deficientes:

- No está definido el control interno de la Jefatura.
- No hay suficiente personal.

Elementos limitados:

- La organización de la Jefatura no es conocida.
- El presupuesto es bajo y no contiene partidas para el personal y gastos departamentales.
- Es limitada la capacidad para la toma de decisiones de los funcionarios.
- Es baja la capacidad de conocimientos del personal.
- El servicio es burocrático por lo que carece de fluidez.

Probables causas de las deficiencias:

Dirección 47% de influencia limitante.

Los funcionarios no han ordenado la elaboración de manuales de organización y de procedimientos lo que provoca desconocimiento de los empleados en las actividades que le son propias de sus puestos.

Personal 18% de influencia limitante.

Se determinó esta proporción de influencia sobre las deficiencias de los servicios de la Jefatura por baja capacidad del personal ocupado.

Presupuesto 29% de influencia limitante.

La falta de un presupuesto balanceado influyen en las deficiencias presentadas en los equipos y gastos de seguridad principalmente. En forma secundaria en la falta de espacio de las oficinas y por ello en el lento desarrollo de las actividades.

Causas externas 6% de influencia limitante.

También se presentaron causas ajenas a la Jefatura en lo que respecta a los informes que debe recibir de otros departamentos.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

Las cuatro Jefaturas auditadas corresponden a la Gerencia de Recursos Humanos. La Jefatura de Comedor aunque también corresponde a esta Gerencia, no fué auditada porque contiene problemas complejos que requieren una atención especial.

En resumen, las cuatro Jefaturas presentan los siguientes porcentajes de deficiencia en sus actividades administrativas:

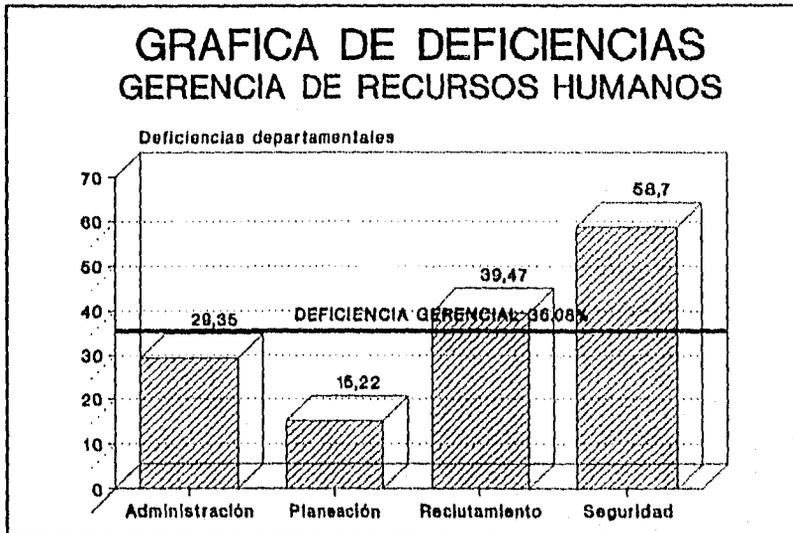
Administración de Personal: 29.35%

Planeación y Desarrollo: 15.22%

Reclutamiento y Selección: 39.47%

Coordinación y Seguridad: 58.70%

El promedio ponderado de las deficiencias anteriores representa la deficiencia de la Gerencia de Recursos Humanos, que es de 36.08%



Para el promedio ponderado, que representa la deficiencia gerencial, se suman las columnas de los cuatro cuestionarios y se aplica la fórmula de la deficiencia.

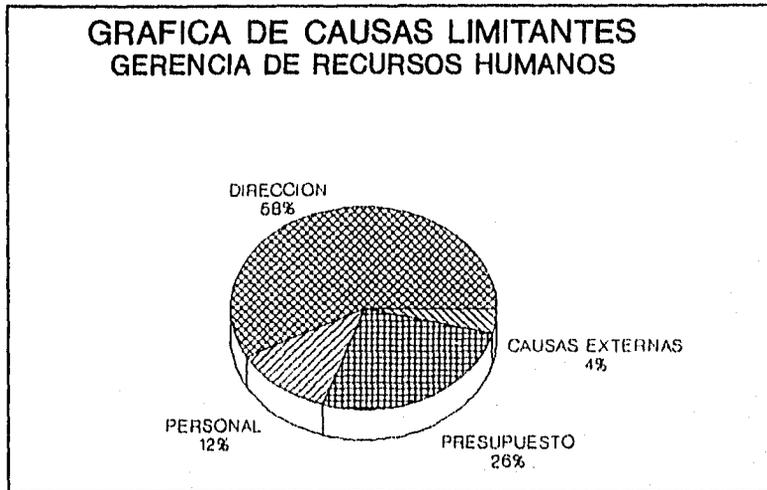
a = 45; b = 18; c = 9; e = 43 con 25 de la Dirección; 5 de Personal; 11 de Presupuestos; y 2 de Causas Externas. El total de preguntas "n" = 88

$$\text{Deficiencia} = 1 - (a + b/2 + c/4)/n = (45 + 18/2 + 9/4)/88 = 36,08\%$$

Las posibles causas limitantes de la deficiencia gerencial presentan los siguientes porcentajes de influencia deficitaria:

Dirección	58%
Personal de la empresa	12%
Presupuesto	26%
Causas externas	4%

Estos porcentajes se presentan comparativamente en la siguiente Gráfica de Causas:



RECOMENDACIONES:

Para disminuir las deficiencias señaladas por esta Auditoría Administrativa, se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos realizar, en orden de prioridades, las siguientes acciones:

a.- Elaborar un Manual de Organización, en el que se definan los objetivos de la empresa y los departamentales, las políticas departamentales, la organización del mando y los derechos, responsabilidades y deberes de cada puesto.

b.- Elaborar un Manual de Procedimientos en el que se señalen claramente las actividades que corresponden a cada procedimiento departamental, indicando el formulario o formato que debe usarse, la persona que recibe, entrega, acciona, revisa o archiva la documentación correspondiente. De ser necesario, debe indicarse el plano de la distribución de la oficina.

En el Manual de Procedimientos deben definirse los sistemas de controles de Dirección y el de información interna y externa.

c.- Elaborar el presupuesto anual de la empresa tomando como base los programas de trabajo de cada departamento y en función de las metas propuestas.

d.- Elaborar un sistema de control presupuestal y de avance mensual de metas.

e.- Revisar los formularios actuales para adecuarlos a las necesidades de registros históricos de las actividades departamentales.

CAPITULO 5

INVESTIGACION DE CAMPO

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En la gran mayoría de las empresas se desconocen o no se llevan al cabo las funciones específicas del departamento de Recursos Humanos, limitándose sólo a las áreas más conocidas como son reclutamiento, selección y nóminas, entre otras, situación que se manifiesta en la inadecuada administración de los recursos humanos de las organizaciones propiciando un deficiente desarrollo de las mismas.

PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

Con un modelo de auditoría funcional aplicado en el área de Recursos Humanos, se podrán conocer las fallas y deficiencias existentes, así como las causas que las originan, lo que contribuirá al crecimiento de la organización y a su sano desarrollo.

OBJETIVOS

Social: Lograr por medio del modelo de auditoría funcional de recursos humanos, el crecimiento y sano desarrollo de la organización, que permita la generación de empleos y contribuya al crecimiento y bienestar social del país.

Servicio: Detectar las causas que originan las deficiencias en las funciones realizadas en el área de recursos humanos, que permitan sugerir medidas correctivas que eleven la calidad de los servicios que se prestan dentro y fuera de la organización.

Económico: Mejorar los métodos y procedimientos en las funciones, para hacerlos más efectivos y de esta manera propiciar el crecimiento económico de la organización.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION.**UNIVERSO**

La investigación realizada se llevó al cabo en organizaciones industriales, comerciales y de servicio ubicadas en el Distrito Federal y área metropolitana, que tuvieran en su organización un departamento de Recursos Humanos, conformando un universo de 3,000 empresas.

DETERMINACION DE LA MUESTRA.

El método utilizado para determinar el tamaño de la muestra corresponde al muestreo aleatorio simple, el que por sus bases de cálculo contempla la posibilidad de incluir en la muestra a cualquiera de los elementos integrantes de la población.

Las fórmulas utilizadas para calcular el tamaño de la muestra son:

$$n = z^2 \frac{p(1-p)}{e^2}$$

$$n_{aj} = n / 1 + [(n-1)/N] \quad \text{en donde:}$$

e = Grado de error muestral aceptado

z = Coeficiente de confianza

p = Probabilidad de éxito

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

n_{aj} = Tamaño de la muestra ajustada al tamaño de la población

Datos:

$e = 0.10$

Para 95% de confianza, $z = 1.96$

$p = 50\%$ (Se selecciona la proporción que da mayor seguridad en el resultado)

$$N = 3,000$$

$$n = 1.96^2 (0.5)(1-0.5)/(0.1)^2 = 96$$

$$n_{aj} = 96 / 1 + [(96-1)/3000] = 93$$

IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

Dependiente. Corresponde a la variable de estudio que en este trabajo corresponde a los valores que puede tomar la auditoría administrativa.

Independientes. Son las variables pertenecientes a las supuestas causas de influencia sobre la variable dependiente y que pueden ser, entre otras, la organización deficiente, falta de preparación de los funcionarios, frecuencia de aplicación de las auditorías, falta de manuales de procedimientos y deficiencias del personal.

De control. Son las variables que verifican que la información proporcionada sea correcta y adecuada.

CUESTIONARIO.

El cuestionario que sirvió de base para la investigación de campo es el siguiente:

NOMBRE DE LA COMPAÑIA _____
GIRO EMPRESARIAL _____
NUMERO DE TRABAJADORES _____
NOMBRE DE QUIEN INFORMA _____
PUESTO QUE OCUPA _____
FORMACION ACADEMICA _____

1.- ¿Qué tipo de auditorías se realizan en su Compañía?

2.- ¿Con qué frecuencia se aplican las auditorías administrativas?

- A) Una vez al año
- B) Dos veces al año
- C) Más de dos veces al año
- D) Otras

3.- ¿Se han efectuado auditorías administrativas al área de Recursos Humanos?

SI _____

NO _____

4.- ¿Considera que sería importante y benéfico aplicar auditorías funcionales al área de Recursos Humanos?

SI _____

NO _____

5.- ¿Por qué?

6.- ¿Para usted, conocer las causas de las deficiencias en las funciones realizadas en Recursos Humanos es?

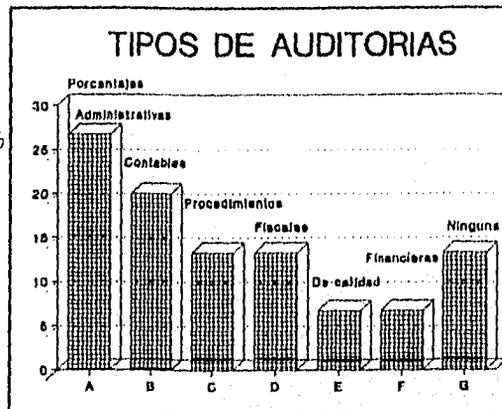
- A) Muy importante
- B) Importante
- C) Medianamente importante

INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Los resultados de los 93 cuestionarios fueron tabulados para calcular los porcentajes y valores esperados de cada pregunta, con lo que se obtuvo la siguiente información:

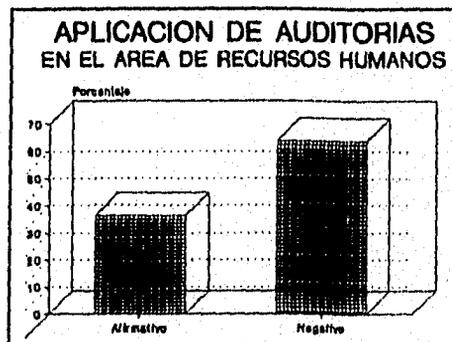
1.- El tipo de auditorías que se aplican en las empresas son:

- A Administrativas 26.67%
- B Contables 20%
- C De procedimientos 13.33%
- D Fiscales 13.33%
- E De calidad 6.67%
- F Financieras 6.67%
- G Ninguna 13.33%



2.- La frecuencia con que se aplican las auditorías administrativas tuvo un valor esperado de 0.8 de año, aproximadamente: cada año.

3.- El 36.36% de las empresas informaron que si aplican auditorías administrativas al área de Recursos Humanos.



4.- La totalidad de las empresas manifestaron su completo interés por la aplicación de auditorías funcionales en las áreas de Recursos Humanos.

5.- Las principales causas que adujeron para aceptar la aplicación de auditorías funcionales a Recursos Humanos, fueron las siguientes:

- Ayudan a calificar la aplicación de procedimientos.
- Se puede tener personal idóneo para mejorar la capacidad de las funciones operativas.
- Verificar la capacidad del personal.
- Cambio de actitud del personal reflejándose en la eficiencia del trabajo.
- Ayuda a la detección de fallas y errores.
- Para mejorar el servicio.
- Para evaluar el uso de procedimientos.
- Informa sobre el área.

6.- La importancia de conocer las causas de las deficiencias se calculó en un valor esperado de 98%.

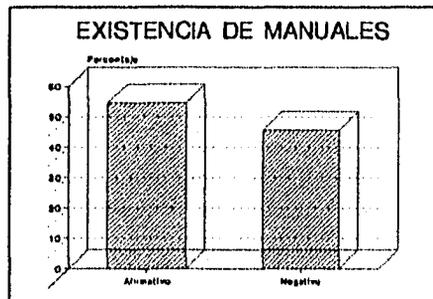
7.- Las principales razones para conocer dichas causas son:

- Para corregir deficiencias.
- Seleccionar adecuadamente al personal que realiza las funciones.
- Por ser un departamento de gran importancia para la organización.
- Realizar correctamente las funciones.
- Mejorar la productividad.

8.- A la pregunta de si la empresa cuenta con manuales de organización, procedimientos y políticas, se obtuvieron los siguientes porcentajes:

54.55% que si cuentan, y

45.45% que no tienen.



9.- A la pregunta de si les interesaría conocer e implementar un modelo de auditoría funcional para el área de Recursos Humanos, el 90.91% de las empresas contestaron afirmativamente y el 9.09% indicaron que ya contaban con modelos.

10.- Las principales razones que fundamentaron la respuesta anterior, son las siguientes:

- Para mejorar el rendimiento.
- Como una herramienta de control.
- Para eficientar las funciones departamentales.

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en la investigación confirmamos plenamente nuestra hipótesis original que supone que la auditoría administrativa funcional ayuda a conocer las fallas, deficiencias y causas que las originan.

Que la mayoría de las empresas encuestadas no cuentan con una herramienta que les proporcione este tipo de información, por lo que no les es posible tomar decisiones apropiadas y desempeñar las funciones correctamente, lo que les permitiría mejorar su productividad y rentabilidad.

La mayoría de las empresas dicen contar con manuales de organización, procedimientos y políticas, pero en realidad, no son conocidos por la mayoría del personal o son obsoletos, por lo que no son aplicados.

En algunas empresas encuestadas manifestaron que si tienen manuales, pero al ser solicitados dieron diversos pretextos para no mostrarlos, lo que nos hizo suponer que carecían de ellos.

La auditoría administrativa puede aplicarse en forma permanente como controles de dirección o en forma periódica para detectar irregularidades, deficiencias y fallas.

Como controles de dirección deben establecerse en la empresa cifras básicas de productividad en cada departamento, para que al realizar la auditoría administrativa pueda compararse el resultado y calcular las deficiencias con más precisión.

Si las auditorías se realizan en forma periódica, esta periodicidad no debe ser mayor de un año. Es menos problemático y más económico el hacer correcciones a los procedimientos cuando existen fallas pequeñas.

La totalidad de las empresas aceptan que la auditoría administrativa es de mucha utilidad, pero que no se aplican por dos razones: por falta de conocimiento en la técnica y por falta de personal capacitado para efectuarlas.

A menos que se tenga un departamento de contraloría, en las empresas no se cuenta con personal especializado para realizar las auditorías, por lo que debe contratarse personal externo para realizar este trabajo.

La persona idónea para implantar esta técnica en las empresas es el licenciado en administración.

La principal diferencia entre un auditor interno y uno externo está en que aquel conoce mejor el medio de trabajo y sus procedimientos, pero el externo tiene mayor experiencia por la diversidad de problemas que como consultor resuelve.

Con el desarrollo de esta investigación se demuestra la importancia del área de Recursos Humanos en una empresa y los beneficios de aplicar auditorías funcionales a la misma que reflejen las deficiencias en las tareas o procedimientos adoptados para la realización de sus operaciones, que ayudarían en gran medida, a la correcta toma de decisiones y al óptimo funcionamiento de la empresa.

Los procedimientos aplicados en este trabajo son susceptibles de aplicarse en cualquier empresa pública o privada.

BIBLIOGRAFIA:**ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL.**

Rodríguez Valencia, Joaquín.

Editorial ECASA.

México, 1993.

ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Gary Dessler.

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

México, 1991.

ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Sikula, Andrew F.

Editorial Limusa.

México, 1990.

ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.

Werther William B.

Editorial McGraw Hill.

México, 1991.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Arias Galicia, Fernando.

Editorial Trillas.

México, 1989.

ADMINISTRACION, TEORIA Y APLICACIONES.

Leslie W. Rue, Lloyd y L. Byars.

Editorial Alfa Omega.

México, 1994.

ADMINISTRATE HOY.

Edición Latino Americana.

México, 1996. Ejemplar 25.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Fernández Arenas, José Antonio.

Editorial Diana.

México, 1990.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

William P. Leonar.

Editorial Diana.

México, 1990.

CODIGO DE ETICA DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.

Colegio Nacional de Licenciados en Administración.

Editorial Porrúa.

México, 1984.

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.

Kontz, Arnold y O'Donnell.

Editorial McGraw Hill.

México, 1990.

DIAGNOSTICO INDUSTRIAL.

Agustín Montaña.

Editorial Trillas.

México, 1990.

EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA.

Mario Tamayo y Tamayo.

Editorial Limusa.

México, 1990.

ESTADISTICA III.

Agustín Montaña.

Editorial PAC.

México, 1995.

GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Rubio Ragazzoni y Hernández Fuentes.

Editorial PAC.

México, 1988.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Baltazar Cabazos Flores.

Editorial Trillas.

México, 1995.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
México, 1994.

PROGRAMAS DE AUDITORIA.
Sánchez Alarcón, F. J.
Editorial ECASA.
México, 1992.

SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
Rodríguez Valencia, Joaquín.
Editorial Trillas.
México, 1990.

VOLUNTARIADO NACIONAL. "LOS AVENTADOS"
Serie de Cultura Empresarial.
Talleres Gráficos de Comunicación Social.
México, 1993.