



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE UN ORGANO DESCOINCENTRADO

*2001*

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN: ELVIA GONZALEZ ESTRADA MARIA ISABEL LOPEZ AYALA

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



MEXICO, D. F.,

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## DEDICATORIAS

---

**A DIOS:** Gracias, porque a ti te debo todo. Por ser de quien proviene la fuerza para escalar mis montañas.

**A MIS PADRES:** Por darme la vida y con ello, la oportunidad de experimentar miles de emociones y la capacidad de enfrentar retos; en especial a mi madre, por ser el pilar que me sostiene y me mantiene de pie, mirando de frente a la vida.

**A LA MEMORIA DE MI ABUELITA CARMEN :** Mi eterno agradecimiento por confiar siempre en mí, por su cariño y porque en ningún momento me retiró su apoyo.

**A TODOS MIS TIOS Y TIAS:** Porque a su manera, procuraron alentarme y porque de alguna forma soy reflejo de todas sus aportaciones. Muchas gracias por su apoyo y el cariño que me brindan.

**A CESAR :** Porque estemos donde estemos, no importa la ideología o los obstáculos que encontremos, siempre estaremos unidos. Hermano, este logro es nuestro.

**A MI ESPOSO:** Por ser quien me hace vivir intensamente cada día.

**A MI HIJA:** Andrea Paola, de 6 meses, quien tiene la virtud de devolverme el ánimo y la fuerza para levantarme una y otra vez ante los embates de la vida, con una sola de sus sonrisas.

**A JUANITO:** Por compartir conmigo tus conocimientos y abrirme las puertas de tu familia, pero sobre todo, por abrirme las puertas de tu corazón. Muchas gracias por tu amistad.

**A QUIENES COLABORARON EN MI CRECIMIENTO COMO PROFESIONISTA:** En especial al Lic. Gilberto Díaz Castro y al Lic. Alberto Aréchiga García.

**ELVIA**

---



## DEDICATORIAS

---

*A MIS PADRES:* Por su apoyo y comprensión a lo largo de todos estos años, porque siempre me han alentado en el camino. Han sido mi ejemplo para ser cada día mejor.

*A MI ESPOSO:* Por brindarme siempre y en todo momento su confianza, el apoyo moral y económico, para poder hacer hoy este sueño, una realidad.

*A MIS HERMANOS:* Que desde la infancia siempre hemos estado unidos y que hoy disfrutan de este logro como suyo.

*A ERICK JOSUE:* Al ser más importante para una madre, para que el día de mañana tenga la fortaleza y la voluntad de ser un hombre de bien.

*A TODOS LOS QUE COLABORARON EN LA REALIZACION DE ESTA TESIS:* Elvia, Juanito y Lic. Gilberto E. Díaz Castro.

*A DIOS:* Por darme la oportunidad de vivir y experimentar cada día nuevos retos.

*MA. ISABEL*

---

# CONTENIDO

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPÍTULO I. ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO.</b>	
1.1. Antecedentes Históricos de la Administración.	5
1.1.1. La administración en América Latina.	8
1.2. Elementos del concepto de Administración.	8
1.3. Características de la Administración.	9
1.4. Principios de la Administración de Henry Fayol.	10
1.5. Diversos Criterios en las Etapas del Proceso Administrativo.	12
1.6. Auditoría y Control.	12
<b>2. CAPÍTULO II. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.</b>	
2.1. Antecedentes de la Auditoría Administrativa.	14
2.1.1. Antecedentes en México.	15
2.2. Concepto de Auditoría.	17
2.2.1. Concepto de Auditoría Pública.	18
2.3. Objetivos de la Auditoría Administrativa.	19
2.3.1. Objetivos de la Auditoría Pública.	20
2.4. Alcances de la Auditoría Administrativa.	21

# CONTENIDO

---

2.4.1. Alcances de la Auditoría Pública	23
2.5. Tipos de Auditoría.	24
2.5.1. Tipos de Auditoría Pública.	27
2.6. Diferentes autores y sus metodologías:	30
2.6.1. William P. Leonard.	30
2.6.2. Víctor Rubio Ragazzoni.	32
2.6.3. Álvarez Anguiano.	38
2.7. La Auditoría en una Secretaría de Estado.	42
2.8. Normas básicas de Auditoría Pública:	42
2.8.1. Normas generales.	43
2.8.2. Normas para la realización del trabajo.	44
2.8.3. Normas relativas al informe de auditoría.	46
2.9. Guías de Auditoría Interna Gubernamental.	47
2.10. Item de la Auditoría de Recursos Humanos.	49
<b>CAPÍTULO III. RECURSOS HUMANOS.</b>	
3.1. Definición de Administración de Personal.	52
3.2. Diferentes denominaciones.	52
3.3. Desarrollo histórico de las relaciones de trabajo.	54
3.4. Origen de la Administración de Recursos Humanos.	57
3.5. La Administración de Personal Público.	59
3.6. Objetivos de la Administración de Personal.	60

# CONTENIDO

---

3.7.	Principios de la Administración de Personal.	63
3.8.	Políticas de Recursos Humanos.	65
3.9.	Funciones del departamento de Recursos Humanos:	69
3.9.1.	Objetivo de la función de Administración de Recursos Humanos.	69
3.9.2.	Cuadro de datos básicos para reclutamiento interno.	71
3.9.3.	Cuadro de fuentes de reclutamiento.	72
3.9.4.	Cuadro de recolección de información acerca del cargo.	72
3.9.5.	Cuadro de técnicas de selección.	73
3.9.6.	Evaluación del desempeño humano:	74
3.9.6.1.	Objetivos del desempeño.	74
3.9.6.2.	Beneficios de la evaluación del desempeño.	75
3.9.7.	Administración de salarios (Compensación):	76
3.9.7.1.	Concepto de Administración de salarios.	76
3.9.7.2.	Objetivos de la Administración de salarios.	77
3.9.7.3.	Compensación.	77
3.9.7.4.	Compuesto salarial.	78

# CONTENIDO

---

3.9.7.5. Evaluación de cargos.	79
3.9.8. Entrenamiento y desarrollo de personal:	79
3.9.8.1. Principales objetivos de entrenamiento.	80
3.9.8.2. El entrenamiento como sistema.	81
3.9.8.3. Determinación de necesidades de entrenamiento.	82
3.9.8.4. Medios de determinación de necesidades.	82
3.9.8.5. Programación del entrenamiento.	83
3.9.8.6. Evaluación de los resultados del entrenamiento.	84
3.9.9. Higiene y seguridad del trabajo:	84
3.9.9.1. Higiene del trabajo.	84
3.9.9.2. Objetivos de la higiene del trabajo.	84
3.9.9.3. Seguridad del trabajo.	85
3.9.9.3.1. Prevención de accidentes.	85
3.9.9.3.2. Prevención de robos.	85
3.9.9.3.3. Prevención de incendios.	86
3.9.9.3.4. Administración de riesgos.	86

# CONTENIDO

---

3.9.10.	Planeación de Recursos Humanos.	86
3.9.11.	Auditoría de Recursos Humanos.	87
<b>4. CAPÍTULO IV. FUNDAMENTO LEGAL.</b>		
4.1.	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:	90
4.1.1.	Título sexto. Del trabajo y Previsión Social. (Art. 123 apartado B).	90
4.1.2.	Título cuarto. De las responsabilidades de los servidores públicos.	94
4.2.	Ley Federal del Trabajo:	101
4.2.1.	Título cuarto. Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones.	101
4.2.2.1.	Capítulo II. BIS. De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.	101
4.3.	Ley Orgánica de la Administración Pública:	103
4.3.1.	Artículo 17.	103
4.3.2.	Artículo 37.	103
4.4.	Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado:	109
4.4.1.	Título primero. Disposiciones Generales.	109

# CONTENIDO

---

4.4.2. Título segundo. Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Titulares:	112
4.4.2.1. Capítulo III.	115
4.4.2.2. Capítulo V.	117
4.4.2.3. Capítulo VI.	118
4.4.2.4. Capítulo VII.	119
4.4.3. Título tercero. Del Escalafón:	120
4.4.3.1. Capítulo II.	120
4.4.3.2. Capítulo III.	122
4.4.4. Título cuarto. De la Organización Colectiva de los Trabajadores y de las Condiciones Generales de trabajo:	123
4.4.5. Título quinto. Riesgos profesionales y enfermedades no profesionales.	124
4.4.6. Título sexto. De las prescripciones.	125
4.5. Estructura de la Administración Pública Federal.	126
4.6. Decreto de Creación de ISEL.	128
4.6.1. Organización.	129
4.6.2. Director General.	130
4.6.3. Atribuciones de los titulares de los Órganos Desconcentrados.	131
4.7. Reglamento interior.	135

# CONTENIDO

---

4.8.	Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP 1999-2000).	139
4.8.1.	Subprogramas.	140
4.8.2.	Objetivos.	145
4.8.3.	Líneas de acción.	146
4.9.	Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.	150
<b>5. CAPÍTULO V. AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UN ORGANO DESCONCENTRADO.</b>		
5.1	Definición del problema	152
5.1.1.	Hipótesis a verificar	153
5.1.2.	Objetivos	153
5.1.2.1.	Objetivos específicos	153
5.1.3.	Planeación del estudio	154
5.1.4.	Determinación de la muestra por tipo de estudio	155
5.2.	<b>EXAMEN</b>	
5.2.1.	Elaboración de cuestionarios.	161
5.2.2.	Guías para el Área de Recursos Humanos	162
5.2.2.1.	Guía de Entrevista para la Subdirección y Jefaturas de Departamento.	162

# CONTENIDO

---

5.2.2.2. Guía de entrevistas para el Personal de Apoyo (Direcciones Generales).	167
5.2.2.3. Cuestionario para el Departamento de Nómina.	170
5.2.2.4. Cuestionario para el Departamento de Reclutamiento y Contratación de personal.	173
5.2.2.5. Cuestionario para el Departamento de Servicios al Personal.	176
5.2.2.6. Cuestionario para los Empleados de la Dirección General de Operaciones Financieras.	179
<b>5.3 EVALUACIÓN</b>	
5.3.1 Análisis e Interpretación del área de Recursos Humanos.	186
5.3.1.1. Subdirección y Jefatura de Departamento.	186
5.3.1.2. Personal de Apoyo de la Dirección General de Operaciones Financieras.	194
5.3.1.3. Departamento de Nómina.	196
5.3.1.4. Departamento de Reclutamiento y Contratación.	200
5.3.1.5. Departamento de Servicios al Personal.	204
5.3.1.6. Empleados de Estructura de la Dirección General de Operaciones Financieras.	207
5.3.1.7. Empleados por Honorarios de la Dirección General de Operaciones Financieras.	212
5.3.2. Conclusiones y comentarios.	217

# CONTENIDO

---

<b>5.4. PRESENTACIÓN</b>	<b>222</b>
5.4.1 Recomendaciones.	
<b>6. ANEXOS</b>	
6.1. Organigrama.	<b>230</b>
6.2. Gráficas	<b>231</b>
6.2.1. Subdirección y Jefaturas de Departamento.	<b>232</b>
6.2.2. Departamento de Nómina.	<b>238</b>
6.2.3. Departamento de Reclutamiento y Contratación.	<b>243</b>
6.2.4. Departamento de Servicios al Personal.	<b>248</b>
6.2.5. Personal de Estructura de la DGOF.	<b>252</b>
6.2.6. Personal por Honorarios de la DGOF.	<b>259</b>
6.3. Diseño de la Investigación.	<b>266</b>
<b>GLOSARIO.</b>	<b>269</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>276</b>



# INTRODUCCIÓN

---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad nuestra sociedad está más informada, es más participativa y crítica, reclama la mejora continua de los servicios gubernamentales, mayor transparencia y honestidad en las acciones del gobierno y el uso de los recursos, mediante un proceso de entrega de cuentas y resultados más completo y con amplia difusión.

En respuesta a las demandas sociales, en todos los niveles del aparato gubernamental se realiza un proceso de desregulación y simplificación administrativa, haciendo incapié en la racionalidad en la asignación y ejercicio presupuestario, en el costo de las estructuras administrativas y en una administración más enfocada a la satisfacción de las necesidades de la población.

Por consiguiente, se requiere un cambio en la misma manera de administrar y prestar los servicios públicos; es necesario replantear como mejorar su cobertura, calidad y efectividad, específicamente en términos del costo social que supone la deficiencia en su funcionamiento.

Esta transformación implica, entre otras cosas:

- Simplificar estructuras y procesos.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Que el gasto público se presupueste con base en programas que señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución y propiciar la oportuna evaluación de

resultados orientados al servicio y necesidades de la ciudadanía.

- Fomentar el profesionalismo y ética del servidor público.

Es en este marco, donde radica la importancia de nuestra investigación, al coadyuvar en el perfeccionamiento del ejercicio del área de recursos humanos de un órgano desconcentrado.

Esta tesis se motivó en la evolución que se hace evidente en la estructura y el funcionamiento del área de recursos humanos de ISEL (*Isabel-Elvia*), que justificada por la finalidad de cumplir eficientemente con los objetivos para los que fue creada, presenta una manera particular de organización, que implica la desconcentración de funciones propias del área en cuestión, a las direcciones generales del órgano, propiciando alteraciones o modificaciones que constituyen el punto de partida de esta auditoría administrativa.

La investigación se enfoca a conocer las causas de las deficiencias en las decisiones utilizadas por el área de recursos humanos en el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal del órgano desconcentrado ISEL.

Las medidas adoptadas en dicha área son reflejo de las innovaciones y reformas que afectan al sector público y que conforman un esfuerzo por intensificar la planificación de políticas y la coordinación de las acciones del gobierno, sin embargo, los objetivos y metas establecidos son muy amplios y en el plano práctico, se van readaptando, considerando el contexto económico-social y la situación particular que presenta el ámbito de la competencia de cada dependencia.

Consideramos que este trabajo repercutirá a corto y a largo plazo en el replanteamiento de las funciones esenciales del área de recursos humanos del órgano desconcentrado, tomando en cuenta la tendencia pronunciada a contraer el gasto gubernamental y la consecuente reducción de las estructuras administrativas.



CAPÍTULO I

---

ADMINISTRACIÓN Y PROCESO  
ADMINISTRATIVO

## 1. ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO

### 1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Es en las relaciones de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

*ÉPOCA PRIMITIVA:* Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas. Se destaca lo siguiente:

- División primitiva del trabajo (basada en sexos y edades).
- Autoridad ejercida por los jefes de familia.
- Trabajo en actividades de caza, pesca y recolección.

*PERIODO AGRÍCOLA:* El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y a mejorar la aplicación de la administración.

Mesopotamia y Egipto son estados representativos de esta época que se caracterizó por:

- Aparición de la agricultura y la vida sedentaria.
- División del Trabajo por edad y sexo.
- Organización social de tipo patriarcal.
- Surgimiento del Estado y las clases sociales.
- El control del trabajo colectivo.
- Pago de tributos en especie.

Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y manejar a numerosos grupos humanos en grandes obras arquitectónicas.

*ANTIGÜEDAD GRECOLATINA:* En esta época apareció el esclavismo. La administración se caracterizó por su orientación a los siguientes puntos particulares:

- Estricta supervisión del trabajo.
- Castigo corporal como forma disciplinaria.
- El esclavo carecía de derechos.
- Bajo rendimiento productivo.
- Preponderantemente eran labores de producción en las que ocupaban a los esclavos.

*ÉPOCA FEUDAL:* Durante el feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar ésta época, los siervos se convierten en trabajadores independientes, organizándose talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración:

- La autoridad la ejercían los artesanos-patronos.
- Dicha autoridad se delegaba a oficiales y aprendices.
- Desarrollo del comercio a gran escala, originando que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad.
- Aparición de corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y condiciones de trabajo.

*REVOLUCIÓN INDUSTRIAL:* Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos (como la máquina de vapor), mismos que propiciaron el

desarrollo industrial y cambios en la organización social:

- Centralización de la producción.
- Se origina el sistema de fábricas.
- El empresario era dueño de los medios de producción.
- El trabajador vendía su fuerza de trabajo.
- Surgió la especialización y la producción en serie.
- La administración aún carecía de bases científicas.
- Explotación inhumana del trabajador.
- Administración de tipo coercitivo.

Estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que originarían la administración científica y la consolidación de las disciplinas administrativas.

*SIGLO XX:* Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y consecuentemente, por la consolidación de la administración.

- Surge la administración científica a principios de este siglo, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador.
- La administración se torna indispensable en cualquier tipo de empresa, organismo o dependencia.
- Se busca la eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

### *1.1.1. LA ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA*

**ÉPOCA PRECOLOMBINA:** Existieron 3 civilizaciones en América: Los mayas, los mexicas y los incas. La administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos:

- Desarrollo de sistemas de organización bastante complejos, basados en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas.
- Formación de imperios sustentados en provincias tributarias.
- Conquista de otros pueblos como instrumento de dominio que originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos.
- Formas de trabajo colectivo, que hicieron posibles la construcción de monumentos que se elaboraron gracias a una administración interna de los estados, sumamente avanzada.

Durante la colonia, se importaron del viejo continente las técnicas de administración colonial (Haciendas); lo mismo sucedió durante el siglo XIX (México independiente y porfiriato). A partir del siglo XX y aun en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos.

### *1.2. ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN*

**OBJETIVO:** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

**EFICIENCIA:** Además de buscar lograr tener resultados, la administración busca optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos.

**GRUPO SOCIAL:** Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

*COLABORACIÓN DEL ESFUERZO AJENO:* La administración aparece precisamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la colaboración de otras personas.

*COORDINACIÓN DE RECURSOS:* Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

*UNIVERSALIDAD:* Puede aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

*VALOR INSTRUMENTAL:* La administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma.

*UNIDAD TEMPORAL:* Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

*AMPLITUD DE EJERCICIO:* Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

*ESPECIFICIDAD:* Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o con la ingeniería industrial.

*INTERDISCIPLINARIEDAD:* La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

*FLEXIBILIDAD:* Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

**1.4. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**(HENRY FAYOL)**

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1. DIVISIÓN DEL TRABAJO	Cada cambio de ocupación lleva consigo un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción. Este principio tiene como consecuencia la especialización de las funciones.
2. AUTORIDAD	Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe la autoridad sin responsabilidad.
3. DISCIPLINA	Es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
4. UNIDAD DE MANDO	Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un sólo jefe.
5. UNIDAD DE DIRECCIÓN	Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.
6. SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES PARTICULARES AL INTERÉS GENERAL	Este principio recuerda que, en una empresa, el interés de un agente, o un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.
7. REMUNERACIÓN	Es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa. (Jornada, Tarea, Destajo, etc).

8. CENTRALIZACION	De la dirección, parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. El grado de centralización debe variar según el caso. El fin que se persigue es la mejor utilización de las facultades de todo el personal.
9. JERARQUÍA	Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores.
10. ORDEN	Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. EQUIDAD	Para que el personal se sienta alentado a aportar en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el entusiasmo de que es capaz, es preciso que sea tratado con benevolencia, la equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.
12. ESTABILIDAD DEL PERSONAL	Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien, admitiendo que goce de las aptitudes necesarias. Si se cambia de lugar al agente cuando su iniciación aún no termina, no habrá tenido tiempo de prestar un servicio apreciable, si esto se repite, la función jamás estará bien realizada.
13. INICIATIVA	Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana. Esta posibilidad de concebir y de ejecutar es lo que se llama la iniciativa.
14. UNIÓN DEL PERSONAL.	La unión hace la fuerza. La armonía y la unión en el personal de una empresa es una gran fuerza, hay que esforzarse por establecerla.

**1.5. DIVERSOS CRITERIOS EN LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

AUTOR	AÑO		ETAPAS		
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control

\*Fuente: Citado por Münch y Galindo, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México, 1991, pág. 24

**1.6. AUDITORÍA Y CONTROL**

Entendiendo por auditoría: " La técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros", podemos afirmar que ésta se localiza en el proceso administrativo como instrumento de control.

Ahora bien, ¿En qué forma puede auxiliar a la administración esta herramienta? Al evaluar las actividades, decisiones, procedimientos, etc. Permite su perfeccionamiento incrementándose la eficiencia y el control.



## CAPÍTULO II

---

# AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

## 2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, organización, de recursos humanos, materiales, etc., 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.

Resaltando las ideas de Henry Fayol, un mejor método para examinar una empresa, organismo o dependencia y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente entendidos.

En 1950, Jackson Martindell, desarrolla uno de los primeros programas de la auditoría administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación.

Aunque la auditoría administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en la década de los 60 v 70s.

1962, William P. Leornad realizo un estudio completo de la auditoría administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa.

1970, Eduard Norbeck F. proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa.

1984, Robert J. Thierauf trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.

### 2.1.1. ANTECEDENTES EN MÉXICO

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 requisitos fiscales. Sin embargo este tipo de auditoría es limitada en su alcance.

Hoy en día las empresas, organismos y dependencias, demandan otros tipos de auditoría que abarquen a los recursos humanos, materiales y técnicos, es decir, una auditoría más amplia que los estados financieros. Así se origina 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, para lograr la calidad de los procesos, mediante una vigilancia constante de la operación de una empresa, organismo o dependencia, y así determinar los problemas administrativos, sus causas y dar probables soluciones a la organización.

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es lógico las empresas transnacionales traían nuevas ideas extranjeras, pero se tuvieron que adaptar parcialmente al medio empresarial mexicano en las décadas de los 50 y 60, cuando había un desarrollo económico próspero, debido a la política del gobierno de esa época, que consistía en fomentar la inversión extranjera. Dentro de ese cúmulo de técnicas administrativas estaba la auditoría administrativa, tomando cada vez mayor importancia por su naturaleza.

Algunas de las empresas de los sectores privado y público que aplican la auditoría administrativa son las siguientes:

EMPRESAS QUE APLICAN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

◊ General Motors	◊ Altos Hornos de México, S.A.
◊ Ford Motor Co.	◊ Acros, S.A.
◊ Chicles Adams, S.A.	◊ Televisa
◊ Mexicana de Aviación, S.A.	◊ Elektra
◊ Unión Caribe	◊ Procter and Gamble
◊ Dupont	◊ Banco de México, S.A.
◊ Hylsa	◊ Petróleos Mexicanos
◊ Crolls Mexicana, S.A.	◊ SECODAM

Fuente: Apuntes de Auditoria Administrativa de Alvarez Anguiano, UNAM, 1998

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 totalmente, tendrá que hacerlo en la medida en que el Licenciado en Administración se profesionalice.

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

Por ejemplo, a fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa.

Hoy en día, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar "la calidad de la administración". Como resultado de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de éstas, surgió un movimiento similar dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus

operaciones y de sus directivos, mediante una constante aplicación de auditorías administrativas.

## **2.2. CONCEPTO DE AUDITORÍA**

La gran mayoría de los empresarios de nuestro medio, entienden por Auditoría, la revisión de sus estados contables para efectos de dictamen de los mismos y la evaluación de su control interno.

Por lo tanto esta clase de Auditoría, se refiere únicamente y exclusivamente al control de numerario o aspectos cuantificables en dinero. Por esa razón a ésta se le conoce con el nombre de Auditoría Financiera.

Otro concepto de Auditoría la define como: "Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

*INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS / ALFREDO ADAM ADAM: La auditoría puede conceptuarse en términos generales, como la revisión y la supervisión sistemática de una actividad o grupo de actividades. La auditoría es la encargada de supervisar y vigilar la correcta marcha de las operaciones de una entidad, detectando anomalías en los sistemas y las operaciones para que, por su conocimiento, se pueda estar en condiciones de presentar cifras reales, así como de mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones y la producción.*

*WILLIAM P. LEONARD:* Es un examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales.

*VÍCTOR RUBIO RAGAZZONI:* Considera a la auditoría administrativa dentro del control preventivo que debe ejercer la dirección, pues mediante esta técnica revisa objetivo, políticas, programas de trabajo, estructuras orgánicas, determina objetivamente posibles anomalías que limitan el funcionamiento de un organismo social.

*GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO:* Es una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, con el fin de cerciorarse de que se desarrollen con óptima eficiencia, al mínimo costo posible. Es la técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades mediante la investigación u observación de hechos y registros.

### *2.2.1. CONCEPTO DE AUDITORÍA PÚBLICA*

La auditoría pública es una función independiente de apoyo a la función ejecutiva, orientada a la verificación, examen y evaluación de la organización, de la planeación, de los controles internos, de la productividad tanto interna como externa y de la observancia de la legislación aplicable a las áreas y operaciones de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con el propósito de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos para el efectivo logro de las metas y objetivos.

La auditoría nunca deberá intervenir en la ejecución de las labores operativas o trámites administrativos que realicen las dependencias o entidades, esto no significa que los sistemas operativos, no cuenten con los mecanismos de verificación y autocontrol necesarios, ya que estos son la base de un efectivo sistema de control interno. Lo que se quiere dejar asentado es que los mecanismos de autocontrol que formen parte de los sistemas operativos, nunca deberán ser desarrollados por el personal de auditoría.

### ***2.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA***

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus posibles correcciones.

También ayuda a la dirección superior a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La intención de la auditoría administrativa es evaluar y examinar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo.

La auditoría administrativa nos presenta un panorama administrativo general de la empresa, organismo, dependencia o institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección.

1. Determinar las áreas que requieren economías, prácticas mejores y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
2. Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.

3. Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
4. Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
5. Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en el que los resultados se asemejen a los objetivos.
6. Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de la empresa, organismo, dependencia o institución.

### 2.3.1. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA PÚBLICA

#### A) Verificar, examinar y evaluar si:

- Los recursos financieros, humanos y materiales que solicitan las dependencias y entidades de la administración pública federal, son adquiridos en términos de *economía* en cantidad, calidad y costo.
- Los recursos financieros, humanos y materiales adquiridos y existentes se manejan con *eficiencia*, garantizando que los mismos resulten suficientes y no excesivos para llevar a cabo sus funciones.
- La combinación de recursos y funciones se lleva a cabo en términos de operación y registro, aseguran la *eficacia* necesaria para guardar una óptima relación entre bienes y servicios utilizados y producidos para alcanzar las metas y objetivos.
- Como efecto de las causas anteriores, las metas y objetivos encomendados se alcanzan de manera efectiva.

B) *Determinar los errores e irregularidades, sus causas y efectos*, así como emitir conclusiones y recomendaciones que coadyuven a la mejora de la operación para el adecuado cumplimiento de metas y objetivos.

C) *Dar puntual seguimiento a la implementación* de las recomendaciones preventivas y correctivas para determinar el grado en el que son atendidas.

#### **2.4. ALCANCES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Es aplicable a todo tipo de empresas, organismos y dependencias en su totalidad, o bien, a alguna parte del mismo. Lo ideal es abarcar todo, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir, síntomas con causas.

Para complementar lo anterior, presentamos la clasificación para evaluación de la Administración, del "American Institute of Management" publicada en su manual of Excelent Managements.

TIPO DE ORGANISMO	AREAS A INVESTIGAR
RELIGIOSO	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Función Social.</li><li>2. Estructura Formal.</li><li>3. Crecimiento de su Instituciones.</li><li>4. Análisis de Membresía.</li><li>5. Análisis de Desarrollo.</li><li>6. Políticas Financieras.</li><li>7. Análisis del Consejo de Directores.</li><li>8. Eficiencia en la Operación</li><li>9. Evaluación Administrativa.</li><li>10. Efectividad en la Dirección.</li></ol>

EDUCATIVO

1. Función Académica.
2. Estructura Formal.
3. Crecimiento.
4. Programa de Desarrollo.
5. Análisis de Alumnos egresados.
6. Políticas Financieras.
7. Eficiencias de Operación.
8. Evaluación Administrativa.
9. Análisis del Consejo de Directores.
10. Efectividad en la Enseñanza.

HOSPITAL

1. Función Social
2. Estructura Formal
3. Crecimiento de Instalaciones.
4. Programa de Desarrollo.
5. Cuidado de Pacientes.
6. Políticas Financieras.
7. Eficiencia de Operación.
8. Evaluación del Consejo Directivo.
9. Evaluación Administrativa.
10. Efectividad en la Actividad Científica.

NO LUCRATIVO

1. Función Social
2. Estructura Formal
3. Crecimiento.
4. Atención a Donadores.
5. Investigación y Desarrollo.
6. Análisis del Consejo de Directores.
7. Políticas Financieras.
8. Eficiencia en la Operación.
9. Servicio al Público.
10. Evaluación de los Ejecutivos.

### 2.4.1. ALCANCE DE LA AUDITORÍA PÚBLICA

Las auditorías se podrán realizar a diferentes niveles, en atención al objetivo u objetivos que se persigan en la revisión, pudiendo practicarse auditorías a: unidades, programas y actividades.

Pueden realizarse *auditorías a unidades*, (aquella área que tiene asignado un programa o conjunto de programas encaminados al logro de determinados objetivos y metas de la dependencia o entidad). Las unidades pueden ser sustantivas, las que realizan funciones tendientes a lograr en forma específica los objetivos para los cuales fue creada la dependencia o entidad; o de apoyo administrativo, las que realizan funciones de tipo administrativo en apoyo del logro de los objetivos de las unidades sustantivas.

Las *unidades podrán ser* una dirección general, una dirección de área, una subdirección, un departamento, etc. En caso de que las unidades tengan asignadas dos o más programas, el alcance de la revisión comprenderá la totalidad de los programas bajo la responsabilidad de la unidad auditada.

El segundo nivel de la auditoría gubernamental es la auditoría a programas, que comprende la revisión del conjunto de funciones y actividades que integran un programa específico asignado a una o varias unidades. En este caso se revisará aquel programa, subprograma, proyecto, etc. que este establecido en la estructura programática del presupuesto excluyéndose los otros que pudieran estar bajo la responsabilidad de la misma unidad.

*Auditoría de actividades*, el alcance que comprende este nivel de auditoría, esta circunscrito a la revisión de aquellos aspectos que se identifiquen con el objeto específico a examinar y que sean diferentes a unidades o programas.

## 2.5. TIPOS DE AUDITORÍA

*AUDITORIA FINANCIERA:* Es la revisión, examen y evaluación de los controles internos contables de una entidad. La auditoría financiera se puede orientar a la auditoría de estados financieros o de aspectos financieros en particular. Tienen por objeto determinar:

- Si los estados financieros de la entidad auditada presentan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo o cambios en su situación financiera conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Si la entidad ha observado las leyes y reglamentos aplicables a aquellas transacciones y eventos que puedan tener un efecto importante en sus estados financieros.

*AUDITORÍA ADMINISTRATIVA:* Está orientada a la revisión, examen y evaluación de la organización de las áreas que llevan a cabo las operaciones con el objeto de que garanticen el óptimo aprovechamiento de los recursos para el adecuado cumplimiento de los objetivos e incluye aquellos aspectos relacionados con:

- Su estructura orgánica, nivel jerárquico y calidad de los recursos humanos y materiales que la integran.
- Programas de capacitación, adiestramiento y control de calidad.
- División de actividades y supervisión.
- Existencia y aplicación de manuales de organización.
- Desconcentración y simplificación administrativas.
- Mecanismos de autoevaluación.

Las diferencias que existen entre ambas, son las siguientes:

AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA NO FINANCIERA
1. Existen normas y principios generalmente aceptados.	1. No existen normas y principios generalmente aceptados.
2. Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del Control Interno.	2. Se refieren a cualquier área de la administración.
3. Existen disposiciones de carácter legal, referidas para efectuarlas (únicamente el Contador Público puede practicarlas)	3. No existen disposiciones referentes a la personalidad legal de quien las practica.
4. Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros.	4. Su fin primordial evaluar cualquier actividad o función de la empresa.
5. Le interesa a: A) La Empresa. B) Al Fisco	5. Resultando de uso interno en la empresa (actualmente).
6. Verifica que las decisiones de los empresarios, han quedado registradas correctamente en la contabilidad.	6. Evalúa las decisiones y los sistemas.
7. Se refiere a hechos pasados.	7. Debe proyectar hacia el futuro.

**AUDITORÍA OPERACIONAL:** Consiste en el examen de las áreas de operación de una empresa, institución, sección de gobierno o cualquier parte de una entidad para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia, tendiendo a la disminución de costos para incrementar la productividad.

Está orientada a la revisión, examen y evaluación de la planeación de la función y de los controles internos operativos, con objeto de que aseguren economía y eficiencia en la programación, manejo y salvaguarda de recursos para el adecuado cumplimiento de los objetivos. Incluye aspectos relacionados con:

- Definición de metas y objetivos.
- El plan general de acción.
- Los presupuestos de operación e inversión.
- Existencia y aplicación de manuales de normas, políticas y procedimientos.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE UN ORGANO DESCONCENTRADO

- Flujo de operación.
- Uso y archivo de documentación.
- Sistemas basados en procesamiento electrónico de datos.
- Salvaguarda de recursos.
- Cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables en materia de economía y eficiencia.
- Adquisición, uso y destino final de recursos.

NOTA: Es conveniente recalcar las diferencias fundamentales entre la auditoría operacional y la administrativa, ya que son muy similares y existe confusión normalmente en su identificación.

AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1. Se efectúa invariablemente revisando operaciones y no personas o departamentos.	1. Se efectúa revisando cualquier operación, persona o departamento, incluyendo los niveles jerárquicos.
2. Normalmente es efectuada por el área de auditoría interna de una entidad.	2. Realizada por auditores externos a la entidad.
3. Es realizada por un Contador Público o Licenciado en Administración de Empresas.	3. Requiere de los servicios de profesionales especialistas en diversas ramas, en virtud de la necesidad que obliga por el amplio campo de acción que comprende.

**AUDITORIA SOCIAL:** Es un concepto moderno de la auditoría que permite revisar y evaluar los logros sociales alcanzados por una determinada entidad. Para que pueda llevarse a cabo este tipo de revisión, es necesario que la entidad maneje lo que se ha dado en conocer como Contabilidad Social, que permite determinar los beneficios generados en favor de la sociedad a la cual sirva la entidad. Puede decirse que permite controlar e informar sobre aspectos como: Personal empleado, inversión en remuneraciones al mismo, participación en el mercado con precios accesibles, etc.

*AUDITORÍA TÉCNICA:* La especialización en diversos campos de las entidades, ha originado que otras profesiones tengan ingerencia directa en la realización de auditoría, situación que ha llevado a crear esta división.

La clasificación anterior se basa en el tipo de intervención de la auditoría, también existe otra clasificación, atendiendo a las personas, entidades u organismos que las llevan a cabo.

*AUDITORÍA INTERNA:* Es la que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad. Su importancia radica en que se constituye en el instrumento del control interno, que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección y operación, información coadyuvante sobre el resultado de su gestión, y propiciando en su caso, la adopción de las medidas que tiendan a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos, así como la eficacia en el logro de las metas y objetivos asignados.

*AUDITORÍA EXTERNA:* Este tipo de revisión se lleva a cabo por profesionales independientes de la entidad, y que en consecuencia, no dependen jerárquicamente de la misma. Su campo de acción es muy vasto, ya que normalmente puede comprender todos los campos de auditoría que se han mencionado, con objeto de emitir un juicio sobre la situación que guarda el área auditada.

### *2.5.1. TIPOS DE AUDITORÍA PÚBLICA*

La auditoría pública maneja, además de los tipos de auditoría anteriormente mencionados, los siguientes:

*AUDITORÍA DE LEGALIDAD:* Estas se orientan a la revisión, examen y evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables a la operación e

información financiera de una dependencia o entidad cuya observancia pudiese afectar significativamente las cifras presentadas en la información financiera o en la adquisición, salvaguarda y uso de recursos.

Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que les sean aplicables. (Leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.) Esta puede ser integral, cuando concurren varios tipos de auditoría, o parcial, en la que no se practiquen todos los tipos de auditoría.

**AUDITORÍA SUSTANTIVA:** El propósito principal de esta auditoría es el revisar, examinar y evaluar el grado de cercanía o desviación en la *obtención de metas y objetivos* establecidos y de la efectividad de los logros obtenidos. Este tipo de auditoría incluye el análisis de modos y métodos alternativos a través de los cuales se pueden lograr los objetivos.

Incluye también aspectos como: Indicadores sociales, grado de atención a la población objetivo, beneficios obtenidos por la población objetivo, cumplimiento de los programas nacionales o sectoriales de los que la dependencia o entidad forman parte, otros aspectos relacionados con programas prioritarios y/o sustantivos.

**AUDITORÍA INTEGRAL:** El propósito general de la auditoría integral es la evaluación del grado y forma de cumplimiento del objetivo social de una Dependencia o Entidad. Para el logro de tal propósito la auditoría integral evalúa:

- El grado en que los recursos financieros, físicos y humanos son administrados con economía, eficiencia y eficacia.

- Si la obligación de rendir cuentas es razonablemente cumplida.
- Si se han acatado las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Es un proceso continuo sustentado en la emisión de una opinión imparcial y calificada producto de informe elaborado por un grupo multidisciplinario.

*AUDITORÍA DE RESULTADO DE PROGRAMAS:* Esta auditoría analiza la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal. El análisis de la eficacia se obtendrá revisando que efectivamente se alcanzaron las metas establecidas en el tiempo, lugar, cantidad y calidad requerida. La congruencia se determinara al examinar la relación lógica que exista entre el logro de las metas y objetivos de los Programas y el avance del ejercicio presupuestal.

## 2.6. DIFERENTES AUTORES Y SUS METODOLOGÍAS

### 2.6.1. PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

#### SEGÚN WILLIAM P. LEONARD

Para llevar a cabo la Auditoría Administrativa, Leonard señala los siguientes pasos:

- 1°.- Examen.
- 2°.- Evaluación.
- 3°.- Presentación.
- 4°.- Persecución.

*EXAMEN.* Trata de obtener toda la información posible para determinar en qué forma están desarrolladas las actividades en las diferentes áreas. Para tal efecto nos valemos en primer lugar, de entrevistas y cuestionarios, examinando también la documentación clave de la empresa, como Estados Financieros, Actas de Consejo, Manuales, Informes Departamentales. El examen, lógicamente, deberá estar basado en la observación de todos los aspectos operativos de la empresa con el fin de ver si existen deficiencias con los planes.

Según la profundidad de nuestro estudio, tendremos que ir aplicando otras herramientas, diagramas de flujo, organigramas, diagramas de Gant, etc.

*EVALUACIÓN.* Una vez obtenida la información, vamos a pasar al estudio reflexivo y analítico de esos datos (*Evaluación*). Contestaremos al qué, cómo, dónde, cuándo, con qué, si lo que se está haciendo es lo indicado o no lo es, si hay otras alternativas o no las hay.

La profundidad del trabajo será de acuerdo con el cliente, pero siempre habrá un mínimo de trabajo, para poder emitir una opinión válida y útil a la empresa.

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

*PROSECUCIÓN O PERSECUCIÓN.* Es complementar cualquier otro asunto planteado y que la empresa no haya llevado a cabo. Es decir, tenemos que ver que la empresa siga nuestras indicaciones y que no quede nada más en la “letra”.

## 2.6.2. METODOLOGÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

### SEGÚN RUBIO RAGAZZONI

Considera a la auditoría administrativa dentro del control preventivo que debe ejercer la dirección, pues mediante esta técnica revisa objetivo, políticas, programas de trabajo, estructuras orgánicas, determina objetivamente posibles anomalías que limitan el funcionamiento de un organismo social.

**OBJETIVO:** Evaluar el fundamento de la administración, la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución. Apoyar los niveles de supervisión para lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de los resultados que surjan de la práctica de auditorías.

**ALCANCE:** Puede abarcar una función específica, o bien se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

**FUNCIÓN:** Realizar un análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medidas de control y asegurar los resultados esperados.

### CONSIDERACIONES NORMATIVAS DEL AUDITOR

#### 1. Contratación del servicio.

- **Solicitud:** causas que motivan el requerimiento de servicio. El auditor conocerá el problema de que se trata y quedará en condiciones de apreciar las siguientes

consideraciones:

- El cliente conoce o cree conocer el problema.
- El cliente desconoce las causas del problema o la forma de atenderlo.

El auditor deberá practicar una investigación previa, para percatarse de la magnitud del problema, permitiéndole estimar tiempo para la realización de los trabajos, los elementos, tanto humanos como materiales, y su costo.

➤ *Contratación.* El auditor formulará una carta en la que especificará detalladamente lo convenido con el cliente, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones.

Deberán quedar asentadas las condiciones siguientes:

- Mención de antecedentes de contratación.
- Objetivo de los trabajos a realizar y alcance de los mismos.
- Especificaciones sobre el tipo de colaboración y medios que la empresa se obliga a proporcionar para la ejecución del trabajo.
- Mención de la categoría del personal.
- Tiempo probable para su ejecución.
- Honorarios por devengar o forma de pago.
- Fecha de iniciación de los trabajos.

## *2. Estipulación de Honorarios.*

Los honorarios pueden ser concentrados en tres formas:

A) *Honorarios fijos.*- el auditor acepta a cambio de sus servicios una cantidad fija previamente acordada con el cliente.

Generalmente el importe se determina multiplicando el costo real por 3 (1/3 costo, 1/3 gastos de oficina y 1/3 a la utilidad).

- B) *Honorarios variables.*- el auditor conviene en recibir sus honorarios con base en la estimación de tiempo trabajado y el número y categorías del personal empleado.
- C) *Honorarios con base en iguala.*- consiste en que el auditor acepta el pago de sus honorarios por periodos determinados, durante el tiempo que dure la ejecución de los trabajos, el auditor percibe una cantidad fija periódicamente.

### 3. *Papeles de trabajo.*

Son los documentos donde se consignan los resultados de análisis e investigaciones.

- Tiene como objeto normar el criterio del auditor sobre determinado asunto.
- Constituyen el punto de apoyo para formar sus juicios y determinar conclusiones y recomendaciones.
- Constituyen pruebas fehacientes del trabajo realizado.
- Son fuente de información a la que puede recurrir en busca de aclaraciones.
- Son memorias de experiencia a las que se puede recurrir en demanda de información para mejorar trabajos posteriores.

## ETAPAS DEL PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PRÁCTICA DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1. *Planeación.* Es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

El auditor debe considerar los siguientes puntos:

- Características particulares de la empresa.
- Finalidad de los trabajos.
- Secuencia de su desarrollo.
- Estimación de tiempos para la realización de cada trabajo.
- Determinación del personal que intervenga.
- Determinación de medios materiales.
- Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará.

2. *Examen.* Es donde se aplican las técnicas de investigación, para la captación y análisis de la información, documentos, formas y aspectos operativos a saber.

*Técnicas:*

- I. Encuestas.
- II. Entrevistas.
- III. Interpretación de documentos.

3. *Evaluación.* Una vez terminada la investigación, el auditor procederá a la evaluación donde se consideran las siguientes etapas:

- Análisis y evaluación de la información.
- Jerarquización de observaciones.
- Planteamiento de las recomendaciones.
- Discusión de las observaciones.

Para determinar las conclusiones se debe proceder en el siguiente orden:

- Concentración de los datos obtenidos en la investigación.

- Clasificación de los datos.
- Evaluación de los resultados.
- Determinación de la solución.

### *GUÍA DE LA EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.*

Tiene por objeto contar con los lineamientos que orienten y uniformen el método a seguir durante la evaluación de los resultados obtenidos. La guía se fundamenta en:

#### *I. Planeación.*

- Planes de trabajo.
- Objetivos.
- Políticas.

#### *II. Organización.*

- Estructura orgánica y funcional.
- Manual de organización.
- Aprovechamiento de los recursos humanos.

#### *III. Dirección.*

- Delegación.
- Comunicación.
- Supervisión.

#### *IV. Control.*

- Sistemas y procedimientos administrativos.
- Manuales de operación.
- Medición de resultados.

V. *Presentación.*

- a) *Elaboración del informe final.* Es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de la auditoría e incluye el resultado de los trabajos efectuados.
- b) *Presentación y contenido.* Debe reunir los siguientes requisitos:
- Estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
  - Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
  - Debe estar escrito con limpieza y en el papel adecuado.
  - El informe, según sea el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como, instructivos, formas, etc.
- c) *Informe final.* Este será un documento donde se asienten, fidedignamente, todas las anomalías e irregularidades detectadas y pormenores durante la práctica de la Auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución de la problemática.

Los elementos que estructuran el cuerpo del informe de la Auditoría Administrativa, son los siguientes:

- Consideraciones generales.
- Observaciones relevantes.
- Recomendaciones.
- Comentarios.
- Anexos.

### 2.6.3. MÉTODO DE AUDITORÍA SEGÚN JORGE ÁLVAREZ ANGUIANO

El método de auditoría del Lic. Jorge Álvarez Anguiano se basa en cuatro etapas fundamentales:

1. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.
2. OBTENCIÓN Y ESTUDIO DE LA INFORMACIÓN.
3. EVALUACIÓN.
4. INFORME DE AUDITORÍA.

1. *PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA*: La planeación de la auditoría considera los siguientes aspectos:

- *Investigación preliminar*. Obtención de datos que permitan una idea global, mediante la observación directa, revisión de documentos varios y visitas a cada departamento de la empresa para conocer sus productos, procesos productivos, etc.
- *Entrevistas previas*. Entrevistar a personas directamente relacionadas con la empresa, seleccionadas entre trabajadores, clientes, consumidores, etc.
- *Definición del área a investigar*. Definir la materia del estudio; toda la empresa, una función específica, un sólo departamento, sistema, procedimiento, etc.
- *Determinación de los detalles a estudiar*. Se determinan tomando como criterio de evaluación las funciones de la empresa. (Finanzas, Personal, Producción, Mercadotecnia).

2. **OBTENCIÓN Y ESTUDIO DE LA INFORMACIÓN:** Se basa en la siguiente secuencia:

- *Obtener la información.* Mediante cuestionarios, entrevistas, listas de verificación y observación.
- *Ordenar y depurar la información.* Eliminar la información no confiable y obsoleta.
- *Analizar la información:* Evaluando medio ambiente, políticas, adecuación a la estructura orgánica, cumplimiento de procedimientos, eficiencia del personal, adecuación de recursos materiales, coordinación entre funciones del organismo.
- *Investigar la causa de las deficiencias .*
- *Buscar soluciones.*
- *Discusión de posibles mejoras:* Con supervisores o mediante entrevistas de comprobación de hipótesis y de posición.

3. **EVALUACIÓN:** La evaluación comprende cuatro etapas que tienen como fin la valorización de los datos obtenidos:

- *Ponderación de funciones.* Asignación que se hace a cada una de las funciones de un valor conocido como “peso”, expresado en porcentaje, para establecer su importancia en relación a la eficiencia de la empresa. Se considera que la suma de las funciones deberán totalizar un valor de 100.
- *Determinación de factores a evaluar.* Dentro de cada función habrá diversos factores a evaluar:
  - Adecuación de objetivos y políticas.
  - Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
  - Adecuación de la estructura orgánica.

- Grado de cumplimiento con la estructura orgánica.
  - Adecuación de estándares de operación.
  - Grado de cumplimiento con los estándares de operación.
  - Eficiencia del personal.
  - Adecuación de recursos materiales y financieros.
- *Asignación de puntos a los factores a evaluar:* Se determinan en forma arbitraria los puntos a repartir entre los factores a evaluar de cada una de las funciones, para medir con mayor precisión la importancia relativa de dichos factores en la obtención de la eficiencia.
  - *Determinación de grados.* Se determina que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a elevada eficiencia o excelencia en la actividad. La evaluación corresponde a elementos o aspectos cualitativos y su representación numérica variará según la escala de valores. La validez se adecúa a las investigaciones realizadas y el criterio utilizado en la determinación de grados.

La calificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del “grado” en que quede comprendido, según el grado de eficiencia determinada en base a las técnicas de investigación usadas.

**4. INFORME DE AUDITORÍA:** El informe representa la conclusión del trabajo, su utilidad depende de tres factores: Redacción adecuada, oportunidad en la presentación y la adecuada selección del material tratado. El formato del informe es el siguiente:

- *Alcance de la auditoría* (profundidad de las investigaciones y las áreas que se han examinado y evaluado, además de hacer mención de las limitaciones encontradas).

- *Apreciación crítica de los aspectos fundamentales.*
- *Evaluación de la empresa.* (considerando una división por cada una de las funciones fundamentales).
- *Recomendaciones.* Tendientes a la eliminación de errores y al mejoramiento de los aspectos que se consideren pertinentes.
- *Anexos.* Documentos que sirvan para dar mayor claridad o para confirmar aseveraciones formuladas en el cuerpo del informe.

## **2.7. LA AUDITORÍA EN UNA SECRETARÍA DE ESTADO**

Cabe hacer la aclaración que debe existir una vigilancia del gasto y la inversión que manejan, ya que no hay que olvidar que los recursos financieros con que cuenta el gobierno federal, son en una gran parte, aportados por el pueblo, vía de generación de impuestos en sus diferentes especies, situación que origina la necesidad de vigilar su correcto aprovechamiento.

Con base en lo anterior, el ejecutivo federal, dentro de la reestructuración de la administración pública, ha instituido dentro de una de las etapas de la reforma administrativa, la obligación de crear unidades de auditoría con funciones específicas de vigilancia y evaluación en el cumplimiento de los presupuestos y programas anuales de operación, así como de la utilización de los recursos financieros provenientes de fuentes internas y externas a la entidad.

## **2.8. NORMAS BÁSICAS DE AUDITORÍA PÚBLICA**

Las normas básicas de auditoría gubernamental establecen las cualidades que deben reunir los auditores gubernamentales, así como los requisitos que deben observar en el desarrollo de sus actividades y en la presentación de sus informes.

La observancia de estas normas es obligatoria para todos los auditores gubernamentales, entendiéndose por auditor gubernamental, todo aquel profesional que examine operaciones del sector público, persiguiendo cualquiera de los objetivos definidos en la auditoría gubernamental.

*Es importante señalar que adicionalmente a estas normas las dependencias y entidades pueden elaborar reglas particulares de aplicación práctica, que permitan dar atención a los problemas específicos de cada una de ellas. Este tipo de reglas deben ser desarrolladas en forma conjunta por las dependencias coordinadoras de sector y por las entidades.*

Las dependencias y entidades deben vigilar que el personal que realiza la auditoría interna gubernamental, cumpla con las normas básicas y las reglas particulares que en materia de auditoría gubernamental son emitidas.

Las normas básicas de auditoría gubernamental, se agrupan en tres grupos principales:

- NORMAS GENERALES.
- NORMAS PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.
- NORMAS RELATIVAS AL INFORME DE AUDITORÍA.

### *2.8.1. NORMAS GENERALES*

Estas normas establecen el ámbito y competencia de la auditoría, así como las cualidades que debe reunir el personal encargado de realizarlas. Las normas correspondientes a este grupo son las siguientes:

1. TIPO Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL. La auditoría gubernamental comprende la realización de auditorías financieras, operacionales, de resultado de programas y de legalidad, a las unidades, programas y actividades de las dependencias y entidades de la administración pública federal.
2. CONOCIMIENTO TÉCNICO Y DESARROLLO PROFESIONAL. El personal encargado de realizar la auditoría debe poseer en conjunto, la disposición, preparación

- técnica, experiencia y capacitación necesaria para el desarrollo de sus actividades.
3. **OBJETIVIDAD Y AUTONOMÍA.** El órgano de auditoría y cada auditor en lo particular, mantendrán una actitud objetiva y de absoluta independencia en relación a las operaciones y funcionarios de la dependencia o entidad examinada.
  4. **ESMERO PROFESIONAL Y RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR.** El auditor es responsable por las opiniones e informes que emita como resultado de la ejecución de sus labores, los cuales debe realizar con el debido cuidado y diligencia profesional. (Esta obligado a cumplir con los códigos de ética profesional emitidos por su profesión).
  5. **HONESTIDAD Y CONFIDENCIALIDAD.** Todo auditor debe desarrollar su trabajo con probidad, se abstendrá de utilizar información obtenida para beneficio propio o de terceros y conservar el carácter confidencial de su actividad.

#### *2.8.2. NORMAS PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO*

6. **PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA:** Previamente a la ejecución de la auditoría, se debe planear cada fase del trabajo a desarrollar, la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos que se van a emplear, los papeles de trabajo que se van a utilizar y el personal que intervendrá en la revisión. La planeación de la auditoría debe incluir básicamente:
  - La naturaleza y alcance del examen.
  - Los procedimientos y técnicas a utilizar.
  - La oportunidad con que deben aplicarse los procedimientos de la auditoría.

- Periodo a cubrirse.
- Asignación y utilización del personal.
- La explicación del trabajo a realizar.
- Determinar los papeles de trabajo que se requieren.
- Fechas estimativas del inicio y término de cada fase.
- La presentación y contenido del informe.
- Coordinación con otras áreas revisoras.

7. SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA: El trabajo realizado por el personal de auditoría debe ser dirigido, orientado y revisado en la ejecución de sus labores, por los inmediatos superiores. La supervisión comprende entre otros, los siguientes puntos:

- Que se cumple con las normas básicas de auditoría gubernamental.
- Que se cumple oportunamente con los programas de auditoría. En caso de existir desviaciones deben estar debidamente justificadas y autorizadas.
- Que los papeles de trabajo contienen evidencia suficiente, competente y pertinente, que apoyan el resultado de la auditoría y que contienen los datos necesarios para la elaboración del informe.
- Que se deje evidencia escrita de la supervisión en los papeles de trabajo.

8. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO: Se debe examinar el sistema de control interno de la dependencia o entidad, para determinar el tipo, alcance y oportunidad de las pruebas y procedimientos a utilizar.

La auditoría debe realizarse generalmente en base a pruebas selectivas, lo que significa que la opinión profesional del auditor con respecto al universo, esta basada en los resultados obtenidos en la revisión de la muestra, la cual además debe ser representativa.

La muestra debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que el universo sea homogéneo.
- Que la muestra sea seleccionada matemáticamente o al azar, para que todas las partidas tengan la misma oportunidad de examen.
- Que el universo sea lo suficientemente amplio para que se justifique el muestreo, en universos pequeños el muestreo no es práctico.

9. OBTENCIÓN DE LA EVIDENCIA: En la ejecución de su trabajo, el auditor debe acumular los hechos, documentos y pruebas suficientes, competentes y pertinentes, que demuestren la autenticidad y razonabilidad de las conclusiones a las que se llegaron.(la evidencia consiste en reunir elementos de juicio que permitan soportar objetivamente los resultados de la auditoría).

### *2.8.3. NORMAS RELATIVAS AL INFORME DE AUDITORÍA*

Estas normas definen los aspectos que debe observar el auditor para emitir las observaciones, conclusiones y recomendaciones que resulten de su examen. Las normas correspondientes a este campo son las siguientes:

10. DISCUSIÓN PREVIA: Antes de elaborar el informe definitivo, las conclusiones y recomendaciones deben ser discutidas con los funcionarios responsables. Cuando no exista coincidencia de opinión, el auditor está obligado a incluir en su informe de manera constructiva y positiva las opiniones de los funcionarios.

11. **CONTENIDO DEL INFORME:** El informe de auditoría debe ser claro, objetivo, conciso, preciso y constructivo, respaldado con la suficiente evidencia que permita la elaboración de conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar las actividades de la dependencia o entidad.
  
12. **OPORTUNIDAD Y COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS:** Los resultados significativos que se obtengan en el curso de la auditoría, deben presentarse oportunamente durante su ejecución y/o al final de la misma. El informe que se obtenga como resultado del trabajo debe hacerse del conocimiento de los funcionarios responsables.
  
13. **SEGUIMIENTO DE LAS OBSERVACIONES DE AUDITORÍA:** Debe efectuarse un seguimiento de todas aquellas recomendaciones aprobadas como resultado del informe de auditoría.

### ***2.9. GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL***

Con el propósito de que se conozcan aquéllos puntos relevantes que deben tomar en cuenta en la ejecución de las auditorías, se han elaborado guías que servirán también para que los auditores puedan desarrollar los procedimientos idóneos al formular su programa de revisión.

Las guías no limitan el criterio del auditor ni pretende cubrir todos los puntos que se requieren para realizar la auditoría, ya que su propósito es únicamente orientar el contenido mínimo de los exámenes. Para su aplicación, las guías se clasifican en guías generales, y guías específicas.

**GUÍAS GENERALES:** Establecen los objetivos principales de los diferentes tipos de auditoría y señalan los puntos importantes que deben tomarse en cuenta al practicarlas.

Se dividen en:

- Guías generales de auditoría financiera.
- Guías generales de auditoría operacional.
- Guías generales de auditoría de resultado de programas.
- Guías generales de auditoría de legalidad.

**GUÍAS ESPECÍFICAS:** Establecen los objetivos concretos de algunas auditorías, referidas a las áreas de apoyo y a ciertos aspectos que deben considerarse. Se dividen en los siguientes rubros:

- Guías de auditoría para las áreas de recursos humanos.
- Guías de auditoría para las áreas de recursos financieros.
- Guías de auditoría para las áreas de recursos materiales.
- Guías de auditoría de aspectos prioritarios.

Adicionalmente, es necesario que los órganos de auditoría interna de las dependencias y entidades desarrollen guías específicas para la revisión de unidades sustantivas.

**2.10. ITEM DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

Funciones básicas	Registros y estadísticas
1. Análisis y descripción de cargos	A. Especificaciones de los cargos B. Cuestionarios de personal y tablas de requisitos C. Costo del análisis de cargos
2. Reclutamiento	A. Aplicación de los cuestionarios de solicitud de empleos y check list B. Número de candidatos por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes</li> <li>• anuncios</li> <li>• indicaciones de funcionarios</li> <li>• medios, etc.</li> </ul> C. Costo de reclutamiento por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fuentes</li> <li>• medios</li> </ul>
3. Selección y colocación	A. Bases para la selección: <ul style="list-style-type: none"> <li>• resultados de las pruebas</li> <li>• check list de entrevista</li> <li>• educación, entrenamiento</li> <li>• experiencia</li> <li>• referencias e indicaciones</li> <li>• estado civil, etc.</li> </ul> B. Registro de seguimiento y de desarrollo de personal C. Registros individuales del personal D. Costo de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• entrevistas</li> <li>• pruebas, interpretación y seguimiento</li> </ul>
4. Entrenamiento	A. Número de empleados entrenados por clases de entrenamiento. B. Grados y resultados del entrenamiento. C. Tiempo necesario de entrenamiento. D. Costo de entrenamiento por clase de entrenamiento.
5. Nivel de empleados	A. Registros de productividad. B. Costo del programa de registros.
6. Promociones y transferencias sistemáticas	A. Registro de promociones y transferencias por tipos B. Registros de tiempo de servicios C. Costo de sistematización

<p><b>7. Mantenimiento de la moral y de la disciplina</b></p>	<p>A. Registro y evaluación general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• datos acerca del nivel de la moral</li> <li>• actos disciplinados, por tipo</li> <li>• incidentes</li> <li>• registros de asesoría</li> <li>• uso de beneficios, servicios, publicaciones, etc. por los empleados</li> <li>• sugerencias</li> <li>• registros diversos</li> </ul> <p>B. Costo por tipo de actividad</p>
<p><b>8. Salud y seguridad</b></p>	<p>A. Registro de sanidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• número de visitas al servicio médico</li> <li>• enfermedades por tipo</li> <li>• días perdidos por enfermedad</li> <li>• señalamientos de defectos físicos</li> </ul> <p>B. Registro de accidentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• frecuencia</li> <li>• intensidad</li> <li>• tipos de accidentes</li> </ul> <p>C. Costos</p>
<p><b>9. Control de personal</b></p>	<p>A. Registro de empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• total de empleados</li> <li>• total de horas de trabajo</li> </ul> <p>B. Registros de rotación</p> <p>C. Costos de mantenimiento y servicios de seguridad, compensaciones, etc.</p>
<p><b>10. Administración de salarios</b></p>	<p>A. Datos de pagos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niveles de salarios</li> <li>• incentivos salariales</li> <li>• premios, etc.</li> </ul> <p>B. Valor de los cargos</p> <p>C. Costo de vida</p> <p>D. Costo unitario de trabajo</p> <p>E. Costo, incluidos evaluación de cargos, administración de los planes de incendios, etc.</p>
<p><b>11. Acuerdos colectivos</b></p>	<p>A. Listado de los sindicalizados</p> <p>B. Acuerdos interrumpidos, en arbitraje</p> <p>C. Suspensión de trabajo</p> <p>D. Cláusulas contractuales</p> <p>E. Costo de los acuerdos colectivos</p>
<p><b>12. Registro de investigaciones</b></p>	<p>A. Detallados anteriormente</p>

FUENTE: Idalberto Chavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 492



## CAPÍTULO III

---

# RECURSOS HUMANOS

### 3. RECURSOS HUMANOS

#### 3.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

*FERNANDO ARIAS GALICIA:* La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

#### 3.2. DIFERENTES DENOMINACIONES

La administración de personal presenta diversas modalidades en cuanto a su misma denominación, pues no existe unidad de criterio entre los administradores a este respecto. Su nombre generalmente va a depender del punto de vista del autor.

Esta circunstancia ha producido una multiplicidad de denominaciones que en ocasiones han acarreado confusiones teóricas y prácticas. Las más usuales son: Relaciones Industriales, Relaciones Laborales, Relaciones Humanas en el trabajo, Manejo de Personal, Administración de Personal. Para muchos autores estas denominaciones son sinónimas, significando que sus diferencias radican en razones de semántica. Pero la realidad es que no son lo mismo.

*RELACIONES INDUSTRIALES:* Encierra todas las relaciones que puedan surgir con ocasión del empleo. El término queda reducido a la industria y evidentemente, organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., requieren también los recursos humanos. Además, entre los proveedores, la fábrica y sus clientes, también se establecen relaciones.

*RELACIONES LABORALES:* Se circunscribe a asuntos netamente laborales, de orden jurídico, excluyendo ciertos procesos y elementos que hoy día conforman la política referente a la administración de personal de cualquier organización.

Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos, se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

*RELACIONES OBRERO-PATRONALES:* Tienen una jurisdicción limitada a los patronos y sindicatos de trabajadores y empleados. Regulan de modo especial los pactos colectivos. Su aplicación se desarrolla principalmente en el sector privado.

*RELACIONES HUMANAS:* Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes. Este término se convierte en sinónimo de lo que se denomina "cortesía industrial", tratar a los subordinados, jefes y compañeros, felicitarlos en sus cumpleaños, etc.

*MANEJO DE PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.* Representan las denominaciones más adecuadas, las cuales abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de las actividades de personal concebidas por los administradores que han hecho de este campo de estudio su especialización. Manejo de personal, "Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada" (Watkins, Dodd y Mc Naughton, 1950). Pero los término "utilización" implica una idea de explotación.

### 3.3. DESARROLLO HISTÓRICO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

*TRABAJO DE APROPIACIÓN:* En las primeras etapas de la civilización humana, existían agrupaciones en forma de clanes o tribus, se adoptó una movilidad constante en busca de alimentos, clima y otros muchos factores. Se dio, por consiguiente, la situación de los pueblos nómadas. En esta situación, las familias se procuraban todo lo necesario, a base de apropiarse los elementos como los hallaban en la naturaleza. En esta etapa la caza, la pesca, la apropiación de frutos que espontáneamente se producían y la recolección de lo que el hombre necesitaba, constituía su forma de trabajar.

*AGRICULTURA Y PASTOREO:* Con el avance de la civilización y la aparición de las organizaciones más rudimentarias de la sociedad política, coincide el que los pueblos se hagan sedentarios. Esta forma de vida, consiguientemente, va ligada al cultivo de las tierras por la agricultura y a una intensificación de la ganadería. La propiedad de estas tierras y ganados, suele ser familiar o comunal, y el trabajo se realiza también en forma comunitaria.

*ESCLAVITUD:* Consiste básicamente en que unos hombres consideren a otros, reducidos a la condición de esclavos, como “una cosa”, a la manera de una bestia de carga, y aprovechen sus fuerzas y su trabajo, como se hace con los de un animal.

La esclavitud aparece en virtud de la situación de los prisioneros de guerra. Se considera humanitario, cambiar esa muerte por la conservación de ese prisionero, con el fin de utilizarlo como esclavo. Otras causas secundarias surgen después: El cobrarse, esclavizando a una persona, una deuda que no puede pagar; el que los padres vendan a sus hijos que no

pueden alimentar, en vez de abandonarlos para que mueran, como lo autorizaba el derecho.

El principio básico que destruye toda la estructura de la esclavitud, fue el cristianismo, al establecer la igualdad substancial de todos los hombres. Con el transcurso del tiempo, el principio, admitido en la teoría, se fue traduciendo en una situación jurídica consecuente.

*SERVIDUMBRE:* Esta institución, típica de la edad media, constituye una forma suavizada de la esclavitud, aunque los principios en los que se inspira sean totalmente distintos, los de la organización feudal de la sociedad. Los hombres, aunque libres, sienten la necesidad de agruparse alrededor de un señor que posee elementos mayores para protegerlos. Se celebra, en consecuencia, un contrato de fidelidad o alianza por el que el señor feudal se compromete a defender a los siervos y sus familias, a cambio de la obligación de éstos de prestarle ciertos servicios. El siervo no está ligado a la persona del señor feudal, sino a la tierra que cultiva, cuyos frutos son parte para él, y parte para el señor feudal; por consiguiente si las tierras cambian de propiedad varía también la dependencia del feudatario.

*ARTESANADO:* La característica principal del artesanado radica en que la acción de los instrumentos y máquinas, es mucho menos importante en la producción, que la pericia del trabajador: la calidad, y la cantidad de la obra, dependen principalmente de esa pericia. La obra del hombre es lo principal.

El artesanado se caracteriza porque el productor es al mismo tiempo, el que pone el trabajo y el propietario de los sencillos instrumentos, quien renta el local de producción, etc. Esta producción se realiza principalmente en forma familiar, y aun aquellos que intervienen de

fuera de la familia, de hecho pasan a vivir con el maestro. Los gremios o corporaciones de cada profesión, reglamentaban todas las características del trabajo, así como los niveles de aprendizaje, oficial de primera, oficial de segunda y maestro, lo mismo que las condiciones para pasar de un rango a otro y las remuneraciones que se perciben.

En esta etapa surgen los primeros elementos de la división de trabajo.

*MAQUINISMO:* Con la revolución industrial -que fue producto de los nuevos inventos o máquinas, sobre todo la de vapor y los telares-, nace el moderno mundo del trabajo. Por la importancia que la máquina adquiere en la producción, se considera que el dueño de ella, es el natural y legítimo propietario y administrador de la unidad productiva y beneficiario directo de las ganancias que se produzcan. Surge la total separación del capital y de trabajo, del empleador y del empleado; aquel contrata los servicios de los trabajadores por un salario prefijado, y, con ello, asume todo el riesgo de la producción, al mismo tiempo que adquiere la plena disposición y gestión dentro de la empresa; el trabajador, por su parte, no arriesga, ya que el salario lo recibe de inmediato, pero tampoco tiene derecho a reclamar una remuneración proporcional a las ganancias que se obtengan, ni a intervenir para nada en la gestión de la empresa; su trabajo se realiza en virtud de un nuevo tipo de convenio, llamado contrato de trabajo.

*PRODUCCIÓN EN SERIE:* Muchos consideran a este método de producción como " la segunda revolución industrial". Mientras se produce cada unidad individualmente y su costo, la rapidez y el volumen de su producción, permiten hacerla llegar a un sector amplio de los consumidores, consiguientemente, las utilidades del productor pueden ser muy altas, ya que solamente un alto volumen de ventas las permite.

*COMPUTACIÓN ELECTRÓNICA Y PERFECCIONAMIENTO:* La intervención de las máquinas de computación electrónica, al mismo tiempo que el avance en los medios de comunicación, producen un nuevo impacto en las características de trabajo y en las relaciones entre empleador y trabajador. La posibilidad de hacer en segundos, cálculos y operaciones que en otros tiempos exigían meses, pone en marcha toda la estructura técnica y administrativa de la empresa, permitiendo mejoras en el sistema, calidad y control antes no soñadas.

### **3.4. ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de personal en la empresa privada está íntimamente ligada al movimiento laboral que materializa sus conquistas sociales y económicas en el mismo siglo XIX.

La administración de personal como función especializada, nace en el sector privado en los mismos albores del siglo XX y hasta el final del siglo XIX. Estas funciones fueron asignadas en ciertas empresas a un oficinista, que al decir de algunos autores fue el primer “especialista” de personal. Su labor se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de personal.

El primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos, en su moderna concepción, surgió en el año de 1912. Posteriormente, se inicia un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.

Entre los años de 1910 a 1915 es desarrollado en la ciudad de Chicago un programa de clasificación y evaluación de puestos. Más tarde, son desarrollados otros planes de evaluación por Merrill R. Lott.

En los inicios de la década de 1920, por consiguiente, el campo de administración y personal se encontraba bastante bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales.

A partir de la primera década del siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del servicio civil de Estados Unidos, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público. Tales sistemas, independientemente de desconocer los valores sociales, económicos y culturales de las naciones donde se aplicaron, no recibieron el debido respaldo de la opinión pública, todo lo cual los hizo inoperantes.

El verdadero avance de la administración de personal hecha raíces a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y de desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal.

El origen de la administración de recursos humanos va ligado al derecho laboral y la administración científica así como a otras disciplinas. Al aparecer el derecho laboral, como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través

de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.

El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las “oficinas de selección”.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

### **3.5. LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PÚBLICO**

En América Latina desde la década de 1930 viene desarrollándose un proceso de toma de conciencia sobre la reforma administrativa y la implantación de efectivos métodos de personal, tanto a nivel de gobierno como de la empresa privada.

El establecimiento en Estados Unidos e Hispanoamérica de Escuelas de administración de empresas, generalmente adscritas a las Facultades de Ciencias Sociales y Económicas de las Universidades, ha contribuido notablemente al desarrollo de la administración de personal en la esfera privada. Las investigaciones realizadas por estos centros educativos en Norteamérica y otros países han aportado considerables experiencias prácticas y técnicas en el manejo de personal.

Sin embargo, la inestabilidad de los gobiernos y las implicaciones de orden político, han sido obstáculo al desarrollo de esta disciplina, México, uno de los países hispanoamericanos donde la fuerza laboral cuenta con mayores conquistas sociales y

económicas, carece de un sistema de personal estatal elaborado de acuerdo a la moderna teoría administrativa. En un estudio sobre la administración de personal en América Latina, Fonseca Pimentel señala: *México a pesar de que es uno de los países latinoamericanos más importantes, principalmente desde los puntos de vista geográfico, económico, social y cultural no cuenta con una administración de personal que se pueda llamar progresista o avanzada. Posee una ley general reguladora de las relaciones entre el Estado y sus empleados, pero no dispone de una oficina central de personal destinada a garantizar mejor el cumplimiento de sus disposiciones, lo cual está encomendado a cada uno de los ministerios y demás órganos de la administración, según sus propios criterios. Sabemos que en la práctica esa ley no ha tenido verdadera eficacia y que la administración pública de aquél país ha sido por muchos años un caso notorio de corrupción, ineficacia y cinismo.*<sup>1</sup>

### **3.6. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Administración de recursos humanos significa atraer y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

---

<sup>1</sup> Citado por Raymundo Amaro Guzmán en su libro: Administración de Personal, Editorial Limusa, 1a. Edición, México, 1981, D.F., pág. 48.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección de capacitación y desarrollo.

El *objetivo general* de la administración de personal es regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.

En el *sector público*, la finalidad de la política de administración de personal, siempre será la de regular las relaciones de trabajo entre el Estado y los Empleados y Funcionarios Públicos con el propósito de promover la eficiencia de la administración pública, y crear condiciones satisfactorias de trabajo para los servidores estatales.

#### *OBJETIVOS PARA EL EMPRESARIO:*

*Capacidad:* Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, evidentemente, aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría graves deficiencias.

*Colaboración:* Mas no basta con que el personal tenga las capacidades que en cada puesto, departamento y nivel se requieren, si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente.

*OBJETIVOS PARA EL TRABAJADOR:*

*Salarios:* Lo que hace a todo obrero, empleado, o a un jefe, trabajar en una empresa es, en primer lugar, recibir una remuneración adecuada.

*Condiciones de trabajo:* Las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser de igual o aun de mayor importancia. El trabajador buscará, ante todo, que sus jefes en la empresa le den un trato acorde con su dignidad humana.

El trabajador busca además, la *seguridad en la empresa*, y que la empresa otorgue un adecuado reconocimiento a su colaboración, a sus sugerencias, a su esfuerzo. Requerirá, así mismo, que la empresa le brinde *posibilidades de progresar*.

El trabajador busca también que la empresa garantice de manera efectiva la independencia de su vida familiar, religiosa, política, social, etc.

El trabajador tiene derecho a que las condiciones físicas, sobre todo las de higiene y seguridad sean tales, que garanticen su vida y su salud, sin exponerlas a más riesgos, ni enfermedades, que aquéllos que son totalmente inevitables dentro del tipo de trabajo de que se trate.

El trabajador tiene derecho, además, a que el medio ambiente en el que se desarrollan sus labores, sea moral y sano.

La Administración de personal debe vigilar todos estos aspectos.

**OBJETIVOS PROFESIONALES Y SOCIALES:**

Tienen como finalidad común la de lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de sus trabajadores, lo que en las actuales circunstancias es indispensable para que exista un verdadero bienestar social.

**3.7. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

**DEL SERVICIO PÚBLICO:** Postula que el empleado, trabajador o funcionario estatal debe tener plena conciencia de que sirve a la comunidad ejerciendo una función pública y debe anteponer a su interés personal, el interés del servicio y servir a la administración con eficiencia y probidad.

Se le exige actuar en el anonimato y hacer voto de pobreza, lo cual significa que un empleado o funcionario al servicio del Estado no debe especular con la administración, ni servirse de ella para fines personales. La aplicación efectiva del postulado del servicio público depende del grado de desarrollo de la administración pública donde rija.

**DEL MÉRITO PERSONAL:** Proclama este principio que toda persona interesada en ingresar a una organización, así como mantenerse en la misma, debe demostrar que posee la capacidad y las demás cualidades exigidas por los puestos para ser desempeñados con eficacia.

**RETRIBUCIÓN ADECUADA:** El salario o retribución pagado en la empresa debe fundamentarse en una política salarial que considere los factores de orden económico y social que inciden en la vida del obrero, empleado o funcionario.

*DEL ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL TRABAJO:* Un mercado altamente competitivo y el incremento constante de las atribuciones reconocidas al Estado moderno, demandan el análisis y valoración objetiva e impersonal de las funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una institución, a fin de establecer un sistema uniforme de clasificación, basado en la agrupación de cargos con funciones homogéneas, en que prevalezca la distribución equitativa del trabajo.

*DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: PUBLICIDAD.* Prescribe que debe darse oportunidad de ingresar al servicio a todos aquéllos ciudadanos que se hallen en aptitud y con el deseo de hacerlo, siempre que cubran los requisitos reglamentarios. Los encargados de la administración de personal de cada organización deben dar la publicidad adecuada, cuando ocurran vacantes o sean creadas nuevas plazas.

*DE LAS PROMOCIONES BASADAS EN LA IDONEIDAD:* El ascenso se concede tomando como factor preponderante la idoneidad de la persona, idoneidad que debe relacionarse con los requerimientos de capacidad exigidos por el cargo. Es así como desaparece la teoría de que los ascensos y otras promociones deben fundamentarse en la antigüedad, y surge el principio de que las promociones, tanto de orden jerárquico como económico, deben conferirse sobre la base de la idoneidad de la persona.

Este principio por supuesto, no excluye la antigüedad, como elemento ponderable, el cual en determinadas circunstancias puede considerarse como el factor decisivo para producir un ascenso: en igualdad de condiciones de capacidad, prevalece la antigüedad.

*DE LA DEBIDA CONSIDERACIÓN A LA DIGNIDAD HUMANA:* El supervisor o ejecutivo en función del líder, tiene la responsabilidad de obtener el respaldo de sus subordinados ejerciendo de manera democrática el poder y autoridad que le confiere el cargo, y tratando de persuadir, antes que de imponer arbitrariamente sus decisiones.

*DEL RECONOCIMIENTO A IMPUGNAR CIERTAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS:*

El derecho de todo servidor estatal de ejercer los recursos administrativos previstos cuando considere que las decisiones de sus superiores le han lesionado un interés jurídicamente protegido.

*SELECCIÓN EFECTIVA E IMPARCIAL:* Reza este precepto que la selección del personal de una empresa debe descansar sobre bases científicas, garantizadas por métodos y sistemas sanos y serios. El prestigio social de un sistema de personal, sea público o privado, se logrará y mantendrá por la efectividad e imparcialidad de su fase de selección.

### ***3.8. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS***

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades.

Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes:

1.- *POLÍTICAS DE ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:*

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera;
- b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que existan en la organización;
- c) Cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2.- *POLÍTICAS DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:*

- a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización;
- b) Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, deteniendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización;
- c) Criterios de evaluación de la calidad de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

3.- *POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS:*

- a) Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables;

- b) Criterios de remuneración indirecta de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo;
- c) Cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, participativa y con alta productividad, dentro del clima organizacional adecuado;
- d) Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales, que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargo de la organización;
- e) Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

#### 4.- *POLÍTICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:*

- a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización;
- b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano plazo revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización;
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

#### 5.- *POLÍTICAS DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS:*

- a) Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo

disponible en la organización;

- b) Criterios para mantener auditorías permanentes en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización y le permiten dirigir las relaciones con sus empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente que ayuda a que las personas se orienten en la ejecución de sus tareas en la organización.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, 2a. Edición, Santafé de Bogotá, Colombia, 1995, pág. 117.

### 3.9. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

#### 3.9.1. OBJETIVO DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

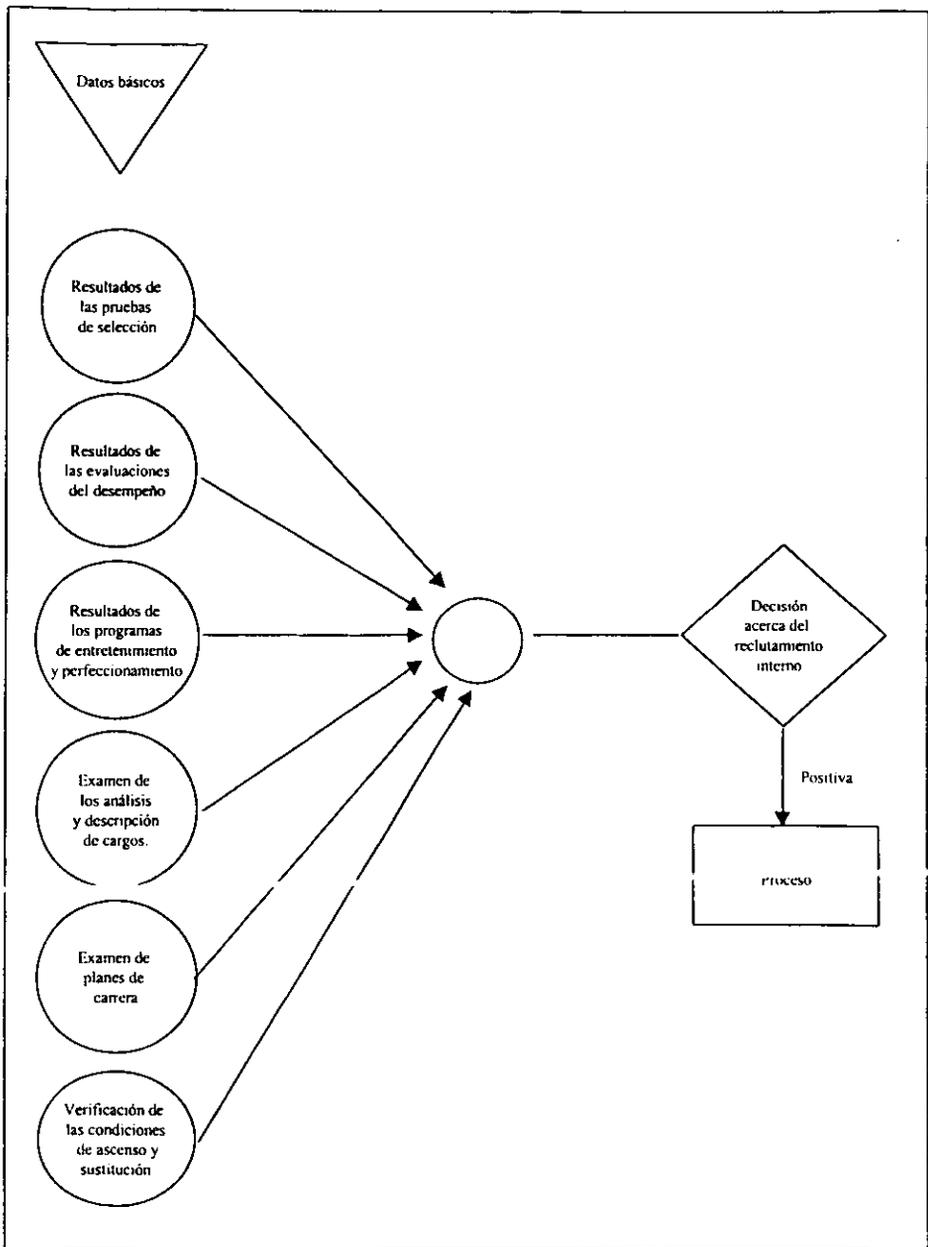
Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, para beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Contratación y empleo	<ul style="list-style-type: none"><li>• reclutamiento</li><li>• selección</li><li>• contratación</li><li>• inducción</li><li>• integración</li><li>• promoción y transferencias</li><li>• vencimiento de contratos de trabajo</li></ul>
Sueldos y salarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• asignación de funciones</li><li>• determinación de salarios</li><li>• remuneración y vacaciones</li><li>• calificación de méritos</li><li>• compensación suplementaria (incentivos y premios)</li><li>• control de asistencias</li><li>• análisis y valuación de puestos</li></ul>
Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><li>• desarrollo del personal</li><li>• entrenamiento</li><li>• capacitación</li></ul>
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"><li>• comunicación</li><li>• contratos colectivos de trabajo</li><li>• disciplina</li><li>• investigación de personal</li><li>• relaciones de trabajo</li><li>• motivación del personal</li></ul>

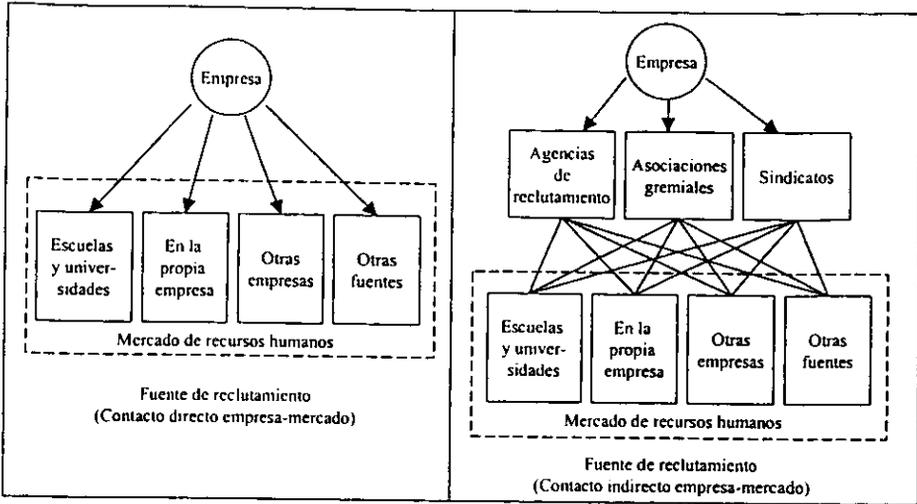
Servicios al personal	<ul style="list-style-type: none"><li>• actividades recreativas</li><li>• actividades culturales</li><li>• protección y vigilancia</li><li>• prestaciones</li></ul>
Higiene y seguridad industrial	<ul style="list-style-type: none"><li>• servicio médico</li><li>• campañas de higiene y seguridad</li><li>• ausentismo y accidentes</li></ul>
Planeación de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inventario de recursos humanos</li><li>• Rotación</li><li>• Auditoría de personal</li></ul>

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, giro y políticas de cada empresa.

DATOS BÁSICOS PARA EL RECLUTAMIENTO INTERNO

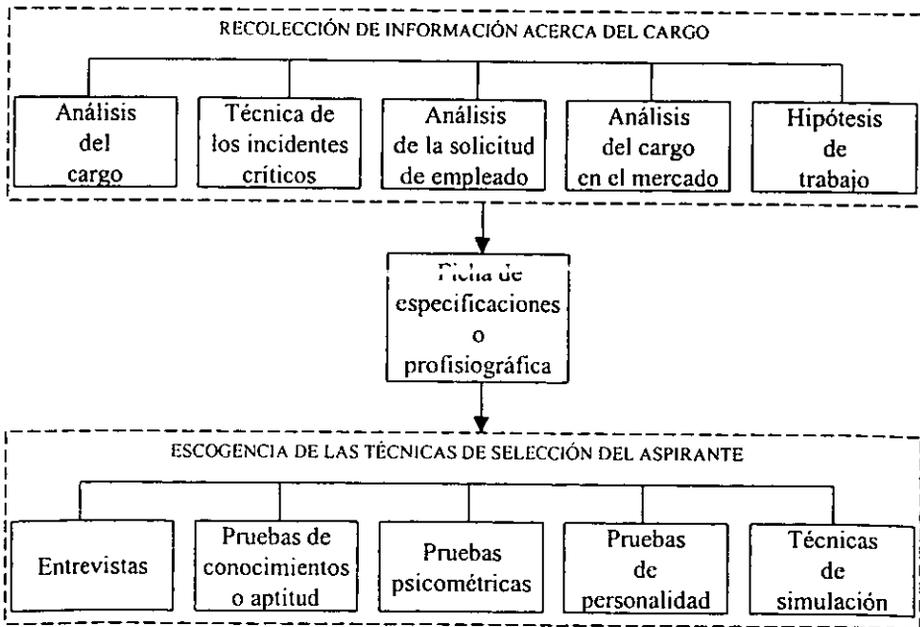


FUENTE: Idalberto Chavenato, Administración de recursos humanos, pág. 172



FUENTE: Idalberto Chavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 176 y 193.

**Recolección de información acerca del cargo, base del proceso de selección**



### 3.9.5. TÉCNICAS DE SELECCIÓN

- 1. Entrevista de selección
    - { Dirigidas (con derrotero)
    - { No dirigidas (sin derrotero o libres)
  
  - 2. Pruebas de conocimientos o capacidad
    - { Generales
      - { de cultura general
      - { de idiomas
    - { Específicas
      - { de cultura profesional
      - { de conocimientos técnicos
- 
3. Pruebas psicométricas
  - { De aptitudes
    - { generales
    - { específicas
- 
4. Pruebas de personalidad
  - { Expresivas
    - { PMK
  - { Proyectivas
    - { del árbol
    - { Rorschach
    - { TAT
    - { Szondi
  - { Inventarios
    - { de motivación
    - { de frustración
    - { de interés
- 
5. Técnicas de simulación
  - { Psicodrama
  - { Dramatización o role-playing

FUENTE: Idalberto Chavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 194

### 3.9.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio de aumentar la productividad de la empresa. A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas, ocurrió una reversión del enfoque, y la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre.

La evaluación del desempeño, es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. La evaluación puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.<sup>3</sup>

#### 3.9.6.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico -mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-, la evaluación del desempeño se sustenta en los siguientes objetivos fundamentales:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano, para determinar su aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.

---

<sup>3</sup> Ibidem, pág. 261.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y de otra, los objetivos individuales.

#### *3.9.6.2. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

##### *1. Beneficios para el jefe:*

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

##### *2. Beneficios para el subordinado:*

- Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y control.

##### *3. Beneficios para la empresa:*

- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.

### 3.9.7. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

#### (COMPENSACIÓN)

##### 3.9.7.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización. (Interno).
2. Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo. (Externo).

El equilibrio interno (o consistencia interna de los salarios) se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo (o consistencia externa de los salarios) se alcanzan por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

### 3.9.7.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

### 3.9.7.3. COMPENSACIÓN

El trabajo es un gasto de energía, de esfuerzo o de aplicación de esfuerzo para algún propósito. Salario es la retribución en dinero o en su equivalente, pagado por el empleador al empleado, en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta.

El salario directo es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, etc., adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización).

La suma del salario directo y del salario indirecto constituyen la *remuneración*. La remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

También hay una distinción entre salario nominal y salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo con el salario.

#### 3.9.7.4. EL COMPUESTO SALARIAL

Hay una porción de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios, determinando sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denominan compuesto salarial. El compuesto salarial cobija los siguiente factores:

- a) Tipología de los cargos de la organización.
- b) Política salarial de la organización.
- c) Capacidad financiera y desempeño general de la empresa.
- d) Situación del mercado de trabajo.
- e) Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).
- f) Sindicatos y negociaciones colectivas.
- g) Legislación laboral.<sup>4</sup>

Estos factores actúan independientemente o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios.

---

<sup>4</sup> ibidem, pág. 303

### 3.9.7.5. EVALUACIÓN DE CARGOS

Es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirva de base para un sistema de remuneración.<sup>5</sup> La evaluación de cargos intenta determinar las diferencias significativas entre los diversos cargos con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro de una empresa, organismo, dependencia o institución.

### 3.9.8. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

El contenido del entrenamiento puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento.

1. *Transmisión de informaciones:* Informaciones genéricas referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, etc.
2. *Desarrollo de habilidades:* Destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupacionales futuras.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores.
4. *Desarrollo de conceptos:* El entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

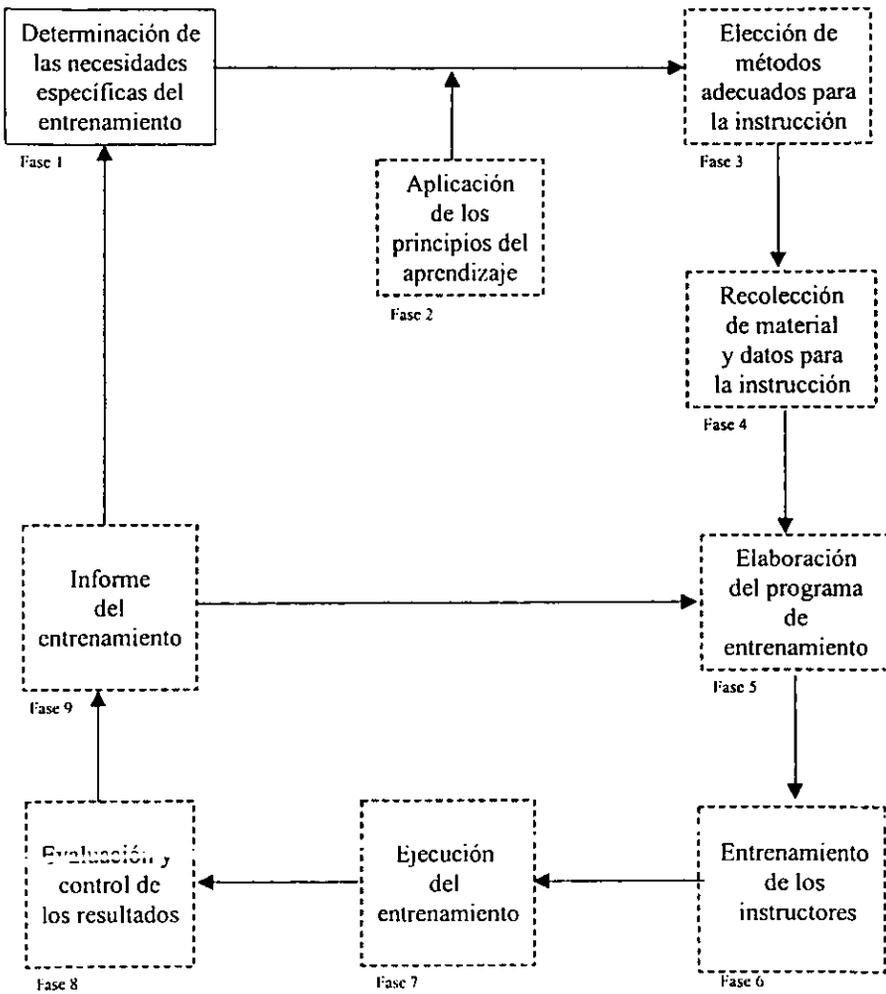
---

<sup>5</sup> *Ibidem*, pág. 306.

*3.9.8.1. PRINCIPALES OBJETIVOS DE ENTRENAMIENTO*

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### El entrenamiento como sistema



FUENTE: Idalberto Chavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 443

### 3.9.8.3. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

La determinación de las necesidades de entrenamiento puede efectuarse en tres diferentes niveles de análisis:<sup>6</sup>

Nivel de análisis	Sistema incluido	Información básica
Análisis de la organización	Sistema organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía de entrenamiento
Análisis de los recursos humanos	Sistema de entrenamiento	Análisis de la fuerza de trabajo
Análisis de las operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de habilidades, actitudes, capacidades, comportamiento y características personales exigidos por los cargos.

### 3.9.8.4. MEDIOS DE DETERMINACIÓN DE NECESIDADES

La determinación de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico y, como tal, debe basarse en informaciones importantes. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de entrenamiento son entre otros:

1. Evaluación del desempeño
2. Observación
3. Cuestionarios
4. Solicitud de supervisores y gerentes
5. Modificación del trabajo
6. Entrevista de salida

<sup>6</sup> Ibidem, pág. 420.

7. Análisis de cargo
8. Informes periódicos<sup>7</sup>

### 3.9.8.5. PROGRAMACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

La programación de entrenamiento exige una planeación que incluya:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento, considerando la tecnología disponible.
5. Elección de los métodos de entrenamiento, considerando la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado.
8. Local donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
9. Época o periodicidad del entrenamiento.
- i.v. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados.

---

<sup>7</sup> Ibidem, pág. 426.

### 3.9.8.6. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar a qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

## 3.9.9. HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO

### 3.9.9.1. HIGIENE DEL TRABAJO

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.<sup>8</sup>

### 3.9.9.2. OBJETIVOS DE LA HIGIENE DEL TRABAJO

La higiene del trabajo o higien industrial, tiene carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comunidad del trabajador, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

Los objetivos principales de la higiene del trabajo son los siguientes:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.

---

<sup>8</sup> Ibidem, pág. 361

- Prevención de empeoramiento de enfermedades y de lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

### *3.9.9.3. SEGURIDAD DEL TRABAJO*

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de practicas preventivas.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

#### *3.9.9.3.1. PREVENCIÓN DE ACCIDENTES*

La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Podemos definir el accidente de trabajo como el que ocurre en el trabajo, provocando: lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que determine la muerte, la pérdida total, parcial, temporal o permanente, de la capacidad para el trabajo.

#### *3.9.9.3.2. PREVENCIÓN DE ROBOS*

Es necesario considerar:

- a) Control de entradas y salidas de personal.
- b) Control de entrada y salida de vehículos.

- c) Estacionamientos fuera del área de la fábrica.
- d) Ronda por los terrenos de la fábrica y por el interior de la misma.
- e) Registros de máquinas, equipos y herramientas.
- f) Controles contables.

#### *3.9.9.3.3. PREVENCIÓN DE INCENDIOS*

Sobre todo cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosas que deben protegerse, no solo se requiere un conjunto de extintores adecuados, dimensionamiento de los depósitos de agua, sistemas de detección y alarma, sino también un entrenamiento del personal en los puntos claves.

#### *3.9.9.3.4. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS*

La administración de riesgos abarca la identificación, el análisis y la administración de las condiciones potenciales de desastre. El *riesgo* es una ocurrencia imprevisible, pero probable. Más allá del sistema de protección contra incendios, la administración de riesgos exige un esquema de pólizas de seguro contra fuego, como medio complementario de asegurar el patrimonio y el avance de la empresa.

#### **3.9.10. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

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

### 3.9.11. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría de recursos humanos puede definirse como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar”. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo.<sup>9</sup>

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas.

Por otro lado, la auditoría puede penetrar mucho más profundamente, pues ella también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. Dependiendo de la política que exista en la organización, la auditoría de recursos humanos puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad:

1. *RESULTADOS*, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados y efectos de la administración en curso.
2. *PROGRAMAS*, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman.
3. *POLÍTICAS*, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas.
4. *FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN*, sus prioridades de valores, metas y objetivos.

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, pág. 488.

5. *TEORIAS*, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relacionan las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.

En sí, la auditoría permite verificar:

- a) Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable.
- b) Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados a tal política y a tal teoría.

Existen muchas maneras de verificar sistemáticamente las prácticas y directrices de recursos humanos en las empresas. Algunas empresas contratan un consultor externo que conozca las experiencias de otras empresas, el cual pasa a considerarse una autoridad en la investigación de recursos humanos. El consultor externo puede desarrollar tanto auditoría total como dedicarse de tiempo parcial a algunos aspectos de las prácticas y directrices de recursos humanos. Otras empresas utilizan su propio personal y conforman comisiones de auditoría, que tienen como coordinador al director de recursos humanos o al gerente de relaciones industriales. Otras forman comisiones y contratan al consultor externo para orientarlas. Inclusive, crean un organismo específico de auditoría de recursos humanos.



## CAPÍTULO IV

---

### FUNDAMENTO LEGAL

## 4. FUNDAMENTO LEGAL

### 4.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

#### 4.1.1. TÍTULO SEXTO.

#### DEL TRABAJO Y DE PREVISIÓN SOCIAL

**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán 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:

**B:** Entre los Poderes de la Unión, el gobierno del distrito Federal y sus trabajadores:

- I. La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas, respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias y se pagarán con un ciento por ciento más de la remuneración fijada para el servicio ordinario. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas;
- II. Por cada seis días de trabajo, disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro;
- III. Los trabajadores gozarán de vacaciones, que nunca serán menores de veinte días al año;
- IV. Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos.

En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el Distrito Federal y en las entidades de la República;

- V. A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo;
- VI. Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario en los casos previstos en las leyes;
- VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública;
- VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;
- IX. Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada, en los términos que fije la ley.

En caso de separación injustificada tendrán derecho a optar por la reinstalación de su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se le otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley;

- X. Los trabajadores tendrán derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán, así mismo, hacer uso del derecho de huelga previo el cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los Poderes públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo consagra;

- XI. La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:
- A) cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.
  - B) En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.
  - C) Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayuda para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.
  - D) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.
  - E) Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.
  - F) Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones baratas en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados. Además, el estado, mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito

barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social, regulándose en su ley y en las que correspondan, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos.

XII. Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y arbitraje, integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria.

Los conflictos entre el poder judicial de la federación y sus servidores serán resueltos por el consejo de la judicatura federal; los que se susciten entre la suprema corte de justicia y sus empleados serán resueltos por ésta última.

XIII. Los militares, marinos y miembros en el activo del ejército, fuerza aérea y armada, las prestaciones a que se refiere el inciso f) de la fracción XI de este apartado, en términos similares y a través del organismo encargado de la seguridad social de los componentes de dichas instituciones.

XIV. BIS. El banco central y las entidades de la administración pública federal que formen parte del sistema bancario mexicano registrarán sus relaciones laborales con sus trabajadores por lo dispuesto en el presente apartado.

XV. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.

#### **4.1.2. TÍTULO CUARTO**

##### **DE LAS RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

**Artículo 108.** Para los efectos de las responsabilidades a que alude este título se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros de los poderes Judicial del Distrito Federal, a los funcionarios y empleados, y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

El Presidente de la República, durante el tiempo de su encargo, sólo podrá ser acusado por traición a la patria y delitos graves del orden común.

Los gobernadores de los Estados, los diputados a las Legislaturas Locales, y los Magistrados de los Tribunales Superiores de Justicia Locales, y, en su caso, los miembros de los Consejos de las Judicaturas Locales, serán responsables por violaciones a esta Constitución y a las leyes federales, así como por el manejo indebido de fondos y recursos federales.

Las Constituciones de los Estados de la República precisarán, en los términos del primer párrafo de este artículo y para los efectos de sus responsabilidades, el carácter de servidores públicos de quienes desempeñen empleo, cargo o comisión en los Estados y en los Municipios.

**Artículo 109.** El Congreso de la Unión y las Legislaturas de los Estados, dentro de los ámbitos de sus respectivas competencias, expedirán las leyes de responsabilidades de los servidores públicos y las demás normas conducentes a sancionar a quienes, teniendo este carácter, incurran en responsabilidad, de conformidad con las siguientes prevenciones:

I. Se impondrán, mediante juicio político, las sanciones indicadas en el artículo 110 a los servidores públicos señalados en el mismo precepto, cuando en el ejercicio de sus funciones incurran en actos u omisiones que redunden en perjuicio de los intereses públicos fundamentales o de su buen despacho.

No procederá el juicio político por la mera expresión de ideas.

II. La comisión de delitos por parte de cualquier servidor público será perseguida y sancionada en los términos de la legislación penal; y

III. Se aplicarán sanciones administrativas a los servidores públicos por los actos u omisiones que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deban observar en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones.

Los procedimientos para la aplicación de las sanciones mencionadas se desarrollarán autónomamente. No podrán imponerse dos veces por una sola conducta sanciones de la misma naturaleza.

Las leyes determinarán los casos y las circunstancias en los que se deba sancionar penalmente por causa de enriquecimiento ilícito a los servidores públicos que durante el tiempo de su cargo, o por motivos del mismo, por sí o por interpósita persona, aumenten sustancialmente su patrimonio, adquiera bienes o se conduzca como dueño sobre ellos, cuya procedencia lícita no pudiesen justificar. Las leyes penales sancionarán con el decomiso y

con la privación de la propiedad de dichos bienes, además de las otras penas que correspondan.

Cualquier ciudadano, bajo su más estricta responsabilidad y mediante la presentación de elementos de prueba, podrá formular denuncia ante la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión respecto de las conductas a las que se refiere el presente artículo.

**Artículo 110.** Podrán ser sujetos de juicio político los Senadores y Diputados al Congreso de la Unión, los Ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, los Consejeros de la Judicatura Federal. Los Secretarios de Despacho, los Jefes de Departamento Administrativo, los Representantes de la Asamblea del Distrito Federal, el titular de órgano u órganos de gobierno del Distrito Federal, el Procurador General de la República, el Procurador General de Justicia del Distrito Federal, los Magistrados de Circuito y Jueces de Distrito, los Magistrados y Jueces de Fuero Común del Distrito Federal, los Directores Generales o sus equivalentes de los organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria, sociedades y asociaciones asimiladas a éstas y fideicomisos públicos.

Los Gobernadores de los Estados, Diputados Locales y Magistrados de los Tribunales Superiores de Justicia Locales, y, en su caso, los miembros de los Consejos de las Judicaturas Locales, sólo podrán ser sujetos de juicio político en los términos de este título por violaciones graves a esta Constitución y a las leyes federales que de ella emanen, así como por el manejo indebido de fondos y recursos federales, pero en este caso la resolución será únicamente declarativa y se comunicará a las Legislaturas Locales para que, en ejercicio de sus atribuciones, procedan como corresponda.

Las sanciones consistirán en la destitución del servidor público y en su inhabilitación para desempeñar funciones, empleos, cargos o comisiones de cualquier naturaleza en el servicio público.

Para la aplicación de las sanciones a que se refiere este precepto, la Cámara de Senadores, previa declaración de la mayoría absoluta del número de los miembros presentes en sesión de aquella Cámara, después de haber sustanciado el procedimiento respectivo y con audiencia del inculpado.

Conociendo de la acusación la Cámara de Senadores, erigida en jurado de sentencia, aplicará la sanción correspondiente mediante resolución de las dos terceras partes de los miembros presentes en sesión, una vez practicadas las diligencias correspondientes y con audiencia del acusado.

Las declaraciones y resoluciones de las Cámaras de Diputados y Senadores son inatacables.

**Artículo 111.** Para proceder penalmente contra los Diputados y Senadores al Congreso de la Unión, los Ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, los consejeros de la Judicatura Federal, los Secretarios de Despacho, los Jefes de Departamento Administrativo, los Representantes a la Asamblea del Distrito Federal, el titular del órgano de gobierno del Distrito Federal, el Procurador General de la República y el Procurador General de Justicia del Distrito Federal, por la comisión de delitos durante el tiempo de su encargo, la Cámara de Diputados declarará por mayoría absoluta de sus miembros presentes en sesión, si hay o no lugar a proceder contra el inculpado.

Si la resolución de la Cámara fuese negativa se suspenderá todo procedimiento ulterior, pero ello no será obstáculo para que la imputación por la comisión del delito continúe su curso cuando el inculpado haya concluido el ejercicio de su encargo, pues la misma no prejuzga los fundamentos de la imputación.

Si la Cámara declara que ha lugar a proceder, el sujeto quedará a disposición de las autoridades competentes para que actúen en arreglo a la ley.

Por lo que toca al Presidente de la República, sólo habrá lugar a acusarlo ante la Cámara de Senadores en los Términos del artículo 110. En este supuesto, la Cámara de Senadores resolverá con base en la legislación penal aplicable.

Para poder proceder penalmente por delitos federales contra los Gobernadores de los Estados, Diputados Locales, Magistrados de los tribunales Superiores de Justicia de los Estados, en su caso, los miembros de los Consejos de las Judicaturas Locales, se seguirá el mismo procedimiento establecido en este artículo, pero en este supuesto, la declaración de procedencia será para el efecto de que se comunique a las Legislaturas Locales, para que en ejercicio de sus atribuciones procedan como corresponda.

Las declaraciones y resoluciones de las Cámaras de Diputados o Senadores son inatacables.

El efecto de la declaración de que ha lugar a proceder contra el inculpado será separarlo de su encargo en tanto está sujeto a proceso penal. Si éste culmina en sentencia absolutoria el inculpado podrá reasumir su función. Si la sentencia fuese condenatoria y se trata de un delito cometido durante el ejercicio de su encargo, no se concederá al reo gracia del indulto.

En demandas del orden civil que se entablen contra cualquier servidor público no se requerirá declaración de procedencia.

Las sanciones penales se aplicarán de acuerdo con lo dispuesto en la legislación penal y tratándose de delitos por cuya comisión el autor obtenga un beneficio económico o cause daños o perjuicios patrimoniales, deberán graduarse de acuerdo con el lucro obtenido y con la necesidad de satisfacer los daños y perjuicios causados por su conducta ilícita.

Las sanciones económicas no podrán exceder de tres tantos de los beneficios obtenidos o de los daños o perjuicios causados.

**Artículo 112.** No se requerirá declaración de procedencia de la Cámara de Diputados cuando alguno de los servidores públicos a que hace referencia el párrafo primero del artículo 111 cometa un delito durante el tiempo en que se encuentre separado de su encargo.

Si el servidor público ha vuelto a desempeñar sus funciones propias o ha sido nombrado o electo para desempeñar otro cargo distinto, pero de los enumerados por el artículo 111, se procederá de acuerdo con lo dispuesto en dicho precepto.

**Artículo 113.** Las leyes sobre responsabilidades administrativas de los servidores públicos, determinarán sus obligaciones a fin de salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones, empleos, cargos y comisiones; las sanciones aplicables por los actos u omisiones en que incurran, así como los procedimientos y las autoridades para aplicarlas. Dichas sanciones, además de las que señalen las leyes, consistirán en suspensión, destitución e inhabilitación, así como en

sanciones económicas, y deberán establecerse de acuerdo con los beneficios económicos, y deberán establecerse de acuerdo con los beneficios obtenidos o de los daños y perjuicios causados.

**Artículo 114.** El procedimiento de juicio político sólo podrá iniciarse durante el periodo en el que el servidor público desempeñe su cargo y dentro de un año después. Las sanciones correspondientes se aplicarán en un periodo no mayor de un año a partir de iniciado el procedimiento.

La responsabilidad por delitos cometidos durante el tiempo del encargo por cualquier servidor público, será exigible de acuerdo con los plazos de prescripción consignados en la ley penal, que nunca serán inferiores a tres años. Los plazos de prescripción se interrumpen en tanto el servidor público desempeña alguno de los encargos a que hace referencia el artículo 111.

La ley señalará los casos de prescripción de la responsabilidad administrativa tomando en cuenta la naturaleza y consecuencia de los actos y omisiones a que hace referencia la fracción III del artículo 109. Cuando dichos actos u omisiones fuesen graves los plazos de prescripción no serán inferiores a tres años.

y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador quiera capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo caso, la capacitación será fuera del horario de trabajo.

**ART. 153 F.** La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

## **4.2. LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

### **4.2.1. TÍTULO CUARTO**

#### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES**

##### **4.2.1.1. CAPÍTULO II BIS**

###### **DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES**

**ART. 153 A.** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o 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.

**ART.153 B.** Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, etc.

**ART. 153 C.** Las instituciones o escuelas que deseen impartir la capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la secretaría del trabajo y previsión social.

**ART. 153 D.** Los cursos y programas podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**ART. 153 E.** La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón

### **4.3. LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**4.3.1. Artículo 17.** Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las secretarías de Estado y los departamentos administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

**4.3.2. Artículo 37.** A la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I.** Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental, Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos;
- II.** Expedir las normas que regulen los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal, para lo cual podrá requerir de las dependencias competentes, la expedición de normas complementarias para el ejercicio del control administrativo;
- III.** Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización, así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;
- IV.** Establecer las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias y entidades de la administración pública federal, así como realizar las auditorías que se requieran a las dependencias y entidades en sustitución o apoyo de sus propios órganos de control;

- V. Vigilar el cumplimiento, por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonios y fondos y valores;
- VI. Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a fin de que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma, sean aprovechados y aplicados con criterio y eficiencia, buscando en todo momento la eficiencia, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa. Para ello, podrá realizar o encomendar las investigaciones, estudios y análisis necesarios sobre estas materias, y dictaminar las disposiciones administrativas que sean necesarias al efecto, tanto para las dependencias como para las entidades de la Administración Pública Federal;
- VII. Realizar, por sí o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, o de la coordinadora del sector correspondiente, auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el objeto de promover la eficiencia en su gestión y proporcionar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas;
- VIII. Inspeccionar y vigilar, directamente o a través de los órganos de control, que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y remuneraciones de personal, contratación de adquisiciones,

arrendamientos, servicios, y ejecución de obra pública, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Federal;

- IX.** Opinar previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y de control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como sobre las proyectos de normas en materia de contratación de deuda y de manejo de fondo y valores que formule la Secretaría de Hacienda y Crédito público;
- X.** Designar a los auditores externos de las entidades, así como, normar y controlar su desempeño;
- XI.** Designar, para el mejor desarrollo del sistema de control y evaluación gubernamentales; delegados de la propia Secretaría ante las dependencias y órganos desconcentrados de la Administración Pública Federal centralizada, y comisarios en los órganos de gobierno o vigilancia de las entidades de la Administración Pública Paraestatal;
- XII.** Designar y remover a los titulares de los órganos internos de control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y de la Procuraduría General de la República, así como a los de las demás áreas de auditoría, quejas y responsabilidades de tales órganos, quienes dependerán jerárquica y funcionalmente de la secretaria de Contraloría y desarrollo Administrativo, tendrán el carácter de autoridad y realizarán la defensa jurídica

de las resoluciones que emitan en la esfera administrativa y ante los Tribunales Federales, representando al titular de dicha secretaría;

**XIII.** Colaborar con la Contaduría Mayor de Hacienda para el establecimiento de los procedimientos necesarios que permitan a ambos órganos el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades;

**XIV.** Informar periódicamente al Ejecutivo Federal, sobre el resultado de la evaluación respecto de la gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes, cuando proceda el resultado de tales intervenciones y, en su caso dictaminar las acciones que deban desarrollarse para corregir las irregularidades detectadas;

**XV.** Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores públicos de la Administración Pública Federal, y verificar su contenido mediante las investigaciones que fueren pertinentes de acuerdo con las disposiciones aplicables;

**XVI.** Atender las quejas e inconformidades que presenten los particulares con motivo de convenios o contratos que celebren con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, salvo los casos en que otras leyes establezcan procedimientos de impugnación diferentes;

**XVII.** Conocer e investigar las conductas de los servidores públicos, que puedan constituir responsabilidades administrativas; aplicar las sanciones que correspondan en los términos de la ley y, en su caso, presentar las denuncias

correspondientes ante el Ministerio Público, prestándose para tal efecto la colaboración que le fuere requerida;

- XVIII.** Autorizar, conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el ámbito de sus respectivas competencias, las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus modificaciones, así como, registrar dichas estructuras para efectos de desarrollo y modernización de los recursos humanos;
- XIX.** Establecer normas, políticas y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos desincorporación de activos, servicios y obras públicas de la Administración pública Federal;
- XX.** Conducir la política inmobiliaria de la Administración Pública Federal, salvo por lo que se refiere a las playas, zona federal marítimo terrestre, terrenos, ganados al mar o cualquier propósito de aguas marítimas y demás zonas federales;
- XXI.** Expedir normas técnicas, autorizar y, en su caso, proyectar, construir, rehabilitar, conservar o administrar, directamente o a través de terceros, los edificios públicos y, en general, los bienes inmuebles de la Federación, a fin de obtener el mayor provecho del uso y goce de los mismos para tal efecto, la Secretaría podrá coordinarse con estados y municipios, o bien con los particulares y con otros países;
- XXII.** Administrar los inmuebles de propiedad federal, cuando no estén asignados a alguna dependencia o entidad;

- XXIII.** Regular la adquisición, arrendamiento, enajenación, destino o afectación de los bienes inmuebles de la administración Pública Federal y, en su caso, representar el interés de la Federación, así como expedir las normas y procedimientos para la formulación de inventarios y para la evaluación y actualización de los avalúos sobre dichos bienes que realice la propia Secretaría, o bien, terceros debidamente autorizados para ello;
- XXIV.** Llevar el registro público de la propiedad inmobiliaria federal y el inventario general correspondiente, y
- XXIV. Bis.** Reinvidicar los bienes propiedad de la nación, por conducto del Procurador General de la República; y
- XXV.** Los demás que le confieren expresamente las leyes y reglamentos.

**4.4. LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO**

**(REGLAMENTARIA DEL APARTADO B. DEL ART. 123 CONSTITUCIONAL)**

**4.4.1. TÍTULO PRIMERO**

**DISPOSICIONES GENERALES**

**ART. 1.** Esta ley es de observancia general para los titulares y trabajadores de las dependencias de los poderes de la Unión, del Gobierno del D. F., de las Instituciones que se enumeran a continuación:

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Juntas Federales de Mejoras Materiales.

Instituto Nacional de la vivienda.

Lotería Nacional.

Instituto Nacional de Protección a la Infancia.

Instituto Nacional Indigenista.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Comisión de Tarifas de Electricidad y Gas.

Centro Materno-Infantil "Maximino Ávila Camacho".

Hospital Infantil.

Otros organismos descentralizados, similares a los anteriores que tengan a su cargo función de servicios públicos.

**ART. 2.** La relación jurídica del trabajo se entiende establecida entre los titulares de las dependencias e instituciones citadas y los trabajadores de base a su servicio.

**ART. 3.** *Trabajador* es toda persona que preste un servicio físico, intelectual o de ambos géneros en virtud de nombramiento expedido o por figurar en las listas de raya de los trabajadores temporales.

**ART. 4.** Los trabajadores se dividen en 2 grupos:

DE CONFIANZA	DE BASE
<p><b>ART. 5°.</b></p> <p><b>I.</b> Son los que integran la planta de la Presidencia y aquellos cuyo nombramiento o ejercicio requiere de la aprobación expresa del presidente.</p> <p><b>II.</b> Los de las dependencias y entidades comprendidas en el apartado "B", del art. 123 que desempeñen funciones a los que alude el Art. 20 de esta ley; sean de:</p> <p>a) Dirección (en el ejercicio del mando a nivel de directores generales, directores de área, adjuntos, subdirectores y jefes de departamento.</p> <p>b) Inspección Vigilancia y fiscalización (nivel jefatura y subjefatura).</p> <p>c) Manejo de fondos o valores.</p> <p>d) Auditoría (nivel auditores y sub-auditores).</p> <p>e) Control directo de adquisiciones.</p> <p>f) Almacenes e inventarios.</p> <p>g) Investigación científica.</p> <p>h) Asesoría y consultoría, cuando se proporcione a los siguientes servidores públicos superiores: Secretario, Subsecretario, Oficial Mayor, Coordinador General de Empleados Gubernamentales.</p> <p>i) El personal adscrito presupuestalmente a</p>	<p><b>ART. 6°.</b></p> <p>Son trabajadores de base los no incluidos en la enumeración anterior y que, por ello, serán inamovibles, los de nuevo ingreso no serán inamovibles sino después de 6 meses de servicios sin nota desfavorable en su expediente.</p> <p><b>ART. 7.</b> Al crearse categorías o cargos no comprendidos en el art. 5°, la clasificación de base o de confianza que les corresponda se determinará expresamente por la disposición legal que formalice su creación.</p> <p><b>ART. 8.</b> Quedan excluidos del régimen de esta ley, los trabajadores de confianza a que se refiere el art. 5°.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros del Ejército y Armada Nacional.</li> <li>• Con excepción del personal civil de las Secretarías de la Marina y de la Defensa, el personal Militarizado y los miembros del Servicio Exterior Mexicano, personal de vigilancia de los establecimientos penitenciarios, cárceles o galeras y los que presten servicios mediante contrato civil o por pago por honorarios.</li> <li>• Los trabajadores de base deberán ser de nacionalidad mexicana y sólo podrán ser sustituidos por extranjeros cuando no existan mexicanos que puedan desarrollar el servicio respectivo.</li> </ul>

<p>las Secretarías Particulares y Ayundantías.</p>	<p><b>ART. 10.</b> Son irrenunciables los derechos que la presente ley otorga.</p>
<p>j) Los Secretarios particulares de: Secretario, Sub-secretario, Oficial Mayor, Director General, de las dependencias del Ejecutivo Federal o sus equivalentes en las entidades.</p>	<p><b>ART. 11.</b> En lo no previsto por la ley o disposiciones especiales, se aplicarán supletoriamente y en su orden.</p>
<p>k) Los agentes de Ministerio Público Federal y del D.F.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Federal del Trabajo.</li><li>• Código Federal de Procedimientos Civiles.</li></ul>
<p>l) Los agentes de las Policías Judiciales y Policías preventivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leyes de Orden Común.</li></ul>
<p>m) Personal docente de la SEP.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costumbre.</li></ul>
<p>n) Los puestos de confianza formarán parte de su catálogo de puestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso.</li></ul>
<p><b>III.</b> En el poder legislativo: en la cámara de Diputados: El Oficial Mayor, Director General de Departamentos y Oficinas, Tesorero General, Cajeros de la Tesorería, Director General de Administración, Oficial Mayor de la Gran Comisión, Director Industrial de Imprenta y encuademación, Director de la Biblioteca del Congreso.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Principios Generales Derecho.</li></ul>
<p><b>En la Contaduría Mayor de Hacienda:</b> El contador, Subcontador mayor, Directores y Subdirectores, Jefes de departamento, Auditores, Asesores y Secretarios Particulares de dichos funcionarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equidad.</li></ul>
<p><b>En la Cámara de Senadores:</b> Oficial Mayor, Tesorero y Subtesorero.</p>	
<p><b>IV. El poder Judicial:</b> Los secretarios de los ministros de la suprema corte de Justicia de la Nación.</p>	
<p><b>En el Tribunal Superior de Justicia del D. F.,</b> Secretarios del Tribunal Pleno y de las Salas.</p>	

**4.4.2. TITULO SEGUNDO**

**DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS TITULARES**

ART. 12. Los trabajadores *prestarán sus servicios* en virtud de *nombramiento* expedido por el funcionario facultado para extenderlo o por estar incluidos en las listas de raya (para trabajadores temporales, y obra determinada o por tiempo fijo).

ART. 13. Los menores de edad que tengan más de 16 años, tendrán capacidad legal para prestar servicios, percibir sueldo y ejercitar las acciones derivadas de la presente ley.

ART. 14. Serán condiciones nulas y no obligarán a los trabajadores, aun cuando las admitieren expresamente, las que estipulen:

- I. Una jornada mayor que la permitida por esta ley.
- II. Labores peligrosas o insalubres o nocturnas para menores de 16 años.
- III. Una jornada inhumana, por lo excesiva o peligrosa, para el trabajador o para la mujer embarazada o el producto de la concepción.
- IV. Un salario inferior al mínimo establecido.
- V. Un plazo mayor de 15 días para el pago de sus sueldos y prestaciones económicas

ART. 15. Los *nombramientos* deberán contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio.
- II. Los servicios que deban prestarse, con precisión.
- III. El carácter del nombramiento: definitivo, interino, provisional, por tiempo fijo o por obra determinada.
- IV. La duración de la jornada de trabajo.
- V. El sueldo y demás prestaciones que habrá de percibir el trabajador.

VI. El lugar en que prestará sus servicios.

ART. 16. Cuando un trabajador sea trasladado de una población a otra, de la Dependencia en que presta sus servicios, dará a conocer previamente al trabajador las causas del traslado.

- Sufragar los gastos de viaje y menaje de casa.

- Excepcio cuando el traslado hubiera sido solicitado por el trabajador.

- Si el traslado es por un periodo mayor de 6 meses, el trabajador tendrá derecho a que se cubran los gastos de transporte, de menaje de casa, de cónyuge y de sus familiares (dependientes económicos ) necesarios para la instalación de los mismos.

- Tiene derecho a que le cubran los gastos de traslado de su cónyuge y parientes mencionados, salvo que el traslado sea solicitado por el propio trabajador.

- Sólo se podrá ordenar el traslado de un trabajador por las siguientes causas:

- I. Por reorganización o necesidades del servicio.

- II. Por permuta autorizada.

- III. Por desaparición del centro de trabajo.

- IV. Por fallo del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

ART. 17. Las actuaciones o certificaciones que se hicieran con motivo de la aplicación de la presente ley no causarán impuesto alguno.

ART. 18. El nombramiento aceptado obliga a cumplir con los deberes inherentes al mismo y a las consecuencias que sean conformes a la ley, al uso y a la buena fe.

ART. 19. En ningún caso el cambio de funcionarios de una dependencia podrá afectar los derechos de los trabajadores.

ART. 20. Los trabajadores de los poderes de la Unión y del Gobierno del D. F., se clasifican conforme a lo señalado en el catálogo General de los puestos del Gobierno Federal.

Los trabajadores de las entidades sometidas al régimen de esta Ley se clasificarán conforme a sus propios catálogos que establezcan dentro de su régimen interno. En la formulación, aplicación y actualización de los catálogos de puestos, participarán conjuntamente los titulares o sus representantes de las dependencias y de los sindicatos respectivos.

## CAPITULO III. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS TITULARES

## RETENCIONES

- El monto total de los descuentos no podrá exceder del 30% del importe del salario total. Excepto en las Fracciones III, IV, V y VI.
- Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos ó deducciones al salario de los trabajadores cuando se trate de:
  - I. Deudas contraídas con el Estado
    - Anticipos de salarios
    - Pagos hechos con exceso
    - Errores o pérdidas comprobables.
  - II. Cobro de cuotas sindicales o de aportación de fondos para constitución de cooperativas y cajas de ahorro, (previa conformidad del trabajador expresa).
  - III. Descuentos ordenados por el ISSSTE, con motivo de obligaciones contraídas por los trabajadores.
  - IV. De los descuentos ordenados por autoridad judicial competente para cubrir alimentos que fueren exigidos al trabajador.
  - V. De cubrir obligaciones a cargo del trabajador, derivadas de la adquisición o uso de habitaciones, siempre que la afectación se haga mediante fideicomiso en institución nacional de crédito, autorizada a tal efecto.
  - VI. Del pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del FONDO de vivienda. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del 20% del salario.

**OBLIGACIONES DE LOS TITULARES**

- Preferir en igualdad de condiciones, conocimientos, aptitudes y de antigüedad a:
- Cumplir con todos los servicios de higiene y de prevención de accidentes.
- Ordenar el pago de los salarios caídos. (por laudo ejecutoriado).
- Reinstalar a los trabajadores en las plazas de las cuales los hubieren separado.
- Cubrir indemnización por separación injustificada (si el trabajador optó por ella).
- Proporcionar al trabajador los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido.
- Cubrir las aportaciones que fijan las leyes especiales para seguridad y servicios sociales, para el trabajador.
- Proporcionar a los no incorporados al régimen de la Ley del ISSTE.
- Hacer las deducciones en los salarios que soliciten los sindicatos respectivos.
- Integrar expedientes de los trabajadores.
- Remitir los informes que soliciten para tramitar prestaciones sociales.
- Conceder licencias a sus trabajadores.

- Trabajadores sindicalizados.
- Quienes sean la única fuente de ingreso familiar.
- Los veteranos de la revolución.
- Supervivientes de la invasión norteamericana de 1914.
- Los que con anterioridad les hubieren prestado servicios.
- Tengan mejores derechos conforme al escalafón.

- En caso de supresión de plazas: Otorgar otra equivalente en categoría y sueldo.

- Pagar en una sola exhibición los sueldos y salarios caídos, prima vacacional, dominical, aguinaldo y quinquenios en términos del laudo definitivo.

- Atención médica, quirúrgica, hospitalaria y farmacéutica en caso de indemnización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Atención en casos de enfermedades no profesionales y maternidad.
- Jubilación y pensión por invalidez, vejez o muerte.
- Asistencia médica para familiares del trabajador.
- Establecimiento de centros para vacaciones y recuperación, guarderías y tiendas económicas.
- Establecimiento de escuelas para Administración Pública.
- Proporcionar medios que permitan el arrendamiento o compra de habitación.
- Constitución de depósitos en favor de los trabajadores.

- Para desempeñar comisiones sindicales
- Promoción temporal en dependencia diferente a su adscripción.
- Desempeñar cargos de elección popular.
- Si sufren enfermedades no profesionales.
- Por razones personales del trabajador.

## CAPITULO V. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS TITULARES

### OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetando se a la dirección de sus jefes, leyes y reglamentos correspondientes
- Observar buenas costumbres dentro del servicio
- Cumplir con las obligaciones que les impongan las condiciones generales de trabajo
- Guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento
- Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros
- Asistir puntualmente a sus labores
- No hacer propaganda de ninguna clase dentro de los edificios o lugares de trabajo
- Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia.

## CAPITULO VI. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS TITULARES

118

SUSPENSIÓN  
TEMPORAL

- La suspensión temporal de los efectos del nombramiento de un trabajador NO significa el CESE del mismo.
- Causas de suspensión temporal son:
- Los trabajadores que tengan encomendado manejo de fondos, valores o bienes, podrán ser suspendidos hasta por 60 días por el titular de la dependencia respectiva, mientras se investiga y se resuelve sobre su caso.

- I. Que el trabajador contraiga alguna enfermedad que implique un peligro para las personas que trabajan con él.
  - II. La prisión preventiva del trabajador, seguida de sentencia absolutoria o el arresto impuesto por autoridad judicial o administrativa.
- A menos que tratándose de arresto, el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje resuelva que debe tener lugar el cese del trabajador.

**CAUSAS POR LAS QUE EL NOMBRAMIENTO (DESIGNACION) DEJARA DE SURTIR EFECTO SIN RESPONSABILIDAD PARA LOS TITULARES DE DEPENDENCIAS**

- Renuncia, abandono de empleo por repetida falta ir justificada.
- Por conclusión del término o de la obra determinantes de la designación.
- Por resolución del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en los siguientes casos:

• Por muerte del trabajador

• Por incapacidad permanente del trabajador, física o mental, que impida el desempeño de sus labores.

• Si a juicio del titular procede demandar ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje la terminación de los efectos del nombramiento del trabajador.

- Faltas de probidad, honradez, actos violentos.
- Faltar por más de 3 días consecutivos sin justificación.
- Destrucción intencional de Edificios, obras, objetos relativos al trabajo, etc.
- Cometer actos inmorales durante el trabajo.
- Revelar asuntos secretos o reservados de su trabajo.
- Imprudencia, descuido o negligencia que comprometa seguridad de sus compañeros y centro de trabajo.
- Desobedecer reiteradamente y sin justificación las órdenes de sus superiores.
- Asistir en estado de embriaguez, bajo influencia de narcóticos o drogas.
- Incumplimiento de las condiciones generales de trabajo de la dependencia.
- Prisión, resultado de sentencia ejecutoria.

A la demanda acompañarán:

- Acta administrativa
- Documentos que se hayan agregado a la misma.

• Cuando el trabajador incurra en alguna de las causales, el jefe superior de la oficina procederá a levantar:

**Acta administrativa:**

Trabajador, Representante del Sindicato, Jefe Superior de Oficina.

**Hechos:** Declaración del trabajador,

Testigos de cargo y descargo.  
 Testigos de asistencia (son 2).  
 Firmada por todos los que intervengan.  
 Copia al trabajador y copia al representante sindical.

**TITULO TERCERO DEL ESCALAFÓN  
(CAPÍTULOS I A III, ARTS. 47 A 66)**

**DEFINICIÓN:** Sistema organizado en cada dependencia para efectuar las promociones de los trabajadores y autorizar las permutas.

- En cada dependencia se expedirá un reglamento de escalafón, el cual se formulará de común acuerdo por el titular y el sindicato respectivo.
- Son factores escalafonarios:
  - I. *Conocimientos* Posesión de los principios teóricos y prácticos requeridos.
  - II. *Aptitud:* Suma de facultades físicas y mentales, iniciativa, laboriosidad y eficiencia para llevar a cabo un actividad determinada.
  - III. *Antigüedad* Tiempo de servicios prestados a la dependencia
  - IV. *Disciplina y puntualidad.*
- Las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior que acrediten mejores derechos en la valoración y calificación de los factores escalafonarios.
- Tendrá prioridad el trabajador que acredite ser la única fuente de ingresos de su familia.
- Cuando existan varios en esta situación, se preferirá al que demuestre mayor tiempo de servicios prestados dentro de la misma unidad burocrática.
- Los factores escalafonarios se calificarán por medio de los tabuladores o a través de los sistemas adecuados de registro y evaluación que señalen los reglamentos.
- Tienen derecho a participar en los concursos para ser ascendidos, todos los trabajadores de base con un mínimo de 6 meses en la plaza del grado inmediato inferior.

ESCALAFÓN

## CAPITULO II. DEL ESCALAFÓN

### COMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN

- El personal de cada dependencia será clasificado según sus categorías, conforme a lo señalado por el catálogo general de puestos del gobierno federal y conforme a sus propios catálogos que establezcan dentro de su régimen interno.

- La comisión mixta de escalafón se integrará por:

- Los titulares de las dependencias proporcionarán a las comisiones mixtas de escalafón los medios administrativos y materiales para su eficaz funcionamiento.

- Quedará señaladas en los reglamentos y convenios:

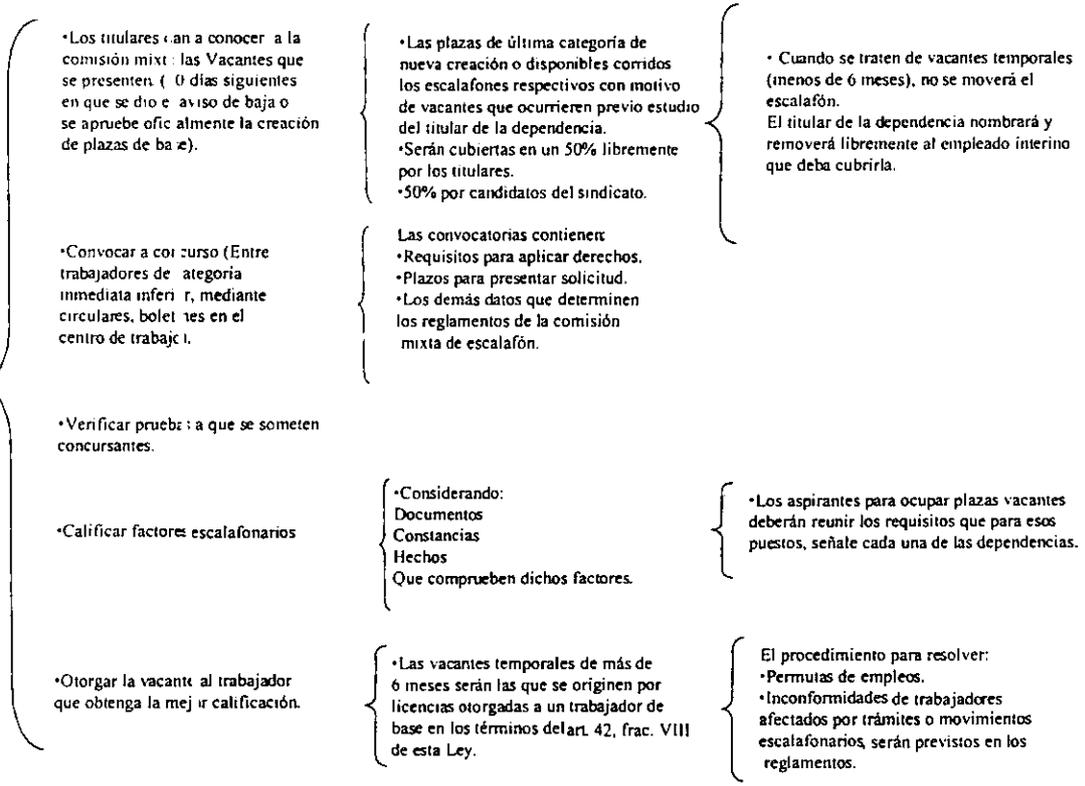
Las facultades  
Obligaciones  
Atribuciones  
Procedimientos  
Derechos

De la comisión mixta de escalafón y sus organismos auxiliares

- Igual número de representantes del titular
- y representantes del sindicato
- Designarán al árbitro que decida casos de empate.
- Si no hay acuerdo, la designación la hará el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje (en un término máximo de 10 días) y de un analista de 4 candidatos que las partes en conflicto propongan.

### CAPITULO III. DEL ESCALAFÓN

#### FUNCIONAMIENTO COMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN



TITULO IV. DE LA ORGANIZACIÓN COLECTIVA DE LOS TRABAJADORES Y DE LAS CONDICIONES GENERALES DEL TRABAJO. VAPITULO II

CONDICIONES GENERALES DEL TRABAJO

- Se fijarán por el titular de la dependencia, se revisarán cada tres años.
- Surtirán efectos a partir de la fecha de su depósito en el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.
- Serán autorizadas previamente por la SHCP en los términos de la ley orgánica del presupuesto de egresos de la federación, cuando contengan prestaciones económicas que signifiquen erogaciones al Gobierno Federal.
- Y tengan que cumplirse mediante presupuesto de egresos de la federación.
- Los sindicatos que objetaren las condiciones generales de trabajo, podrán ocurrir ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje que resolverá en definitiva.

Establecerán

- I. Intensidad y calidad del trabajo
- II. Medidas que deben adoptarse para prevenir riesgos profesionales.
- III. Disposiciones disciplinarias y la forma de aplicarlas.
- IV. Las fechas y condiciones en que los trabajadores deben someterse a exámenes médicos periódicos.
- V. Labores insalubres y peligrosas que no deben realizar menores y protección que se dará a trabajadoras embarazadas.
- VI. Las demás reglas convenientes para obtener mayor seguridad y eficacia en el trabajo.

## TITULO V. DE LOS RIESGOS PROFESIONALES Y DE LAS ENFERMEDADES NO PROFESIONALES

### RIESGOS PROFESIONALES Y DE LAS ENFERMEDADES NO PROFESIONALES

- Se registrarán por la ley del ISSSTE y la LFT.
- Enfermedades no profesionales

- Los trabajadores tienen derecho a licencias para dejar de concurrir a sus labores, previo dictamen y vigilancia médica consecuyente.
- ANTIGUEDAD
  - menos de 1 año            15 días con sueldo completo  
   15 días con 1/2 sueldo
  - de 1 a 5 años            30 días con sueldo completo  
   30 días con 1/2 sueldo
  - 5 a 10 años            45 días con sueldo completo  
   45 días con 1/2 sueldo
  - 10 años o mas            60 días con sueldo completo  
   60 días con 1/2 sueldo.
- La licencia podrá ser continua o discontinua, una vez cada año, contado a partir del momento en que tomó posesión de puesto.

**TITULO VI. DE LAS PRESCRIPCIONES**

1 AÑO	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones que nazcan de ésta ley.</li> <li>• Nombramiento otorgado al trabajador.</li> <li>• Acuerdos que fijen las condiciones generales de trabajo.</li> </ul>
1 MES	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para ejercitar derecho a ocupar la plaza que haya dejado por accidente, enfermedad (a partir de la fecha en que esté en condiciones de asistir al trabajo).</li> <li>• Acciones para pedir nulidad del nombramiento.</li> </ul>
4 MESES	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de despido o suspensión injustificados, exigir la reinstalación, o indemnización.</li> <li>• En supresión de plazas, acciones para que se le otorgue otra equivalente.</li> <li>• Facultad de los funcionarios para suspender, cesar o disciplinar a sus trabajadores (a partir del día en que fueran conocidos los casos).</li> </ul>
2 AÑOS	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamo de indemnizaciones por incapacidad (por riesgos profesionales realizados).</li> <li>• Reclamación de indemnización por muerte del trabajador (dependientes económicos).</li> <li>• Ejecución de resolución del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje. (Aplicables a personas excluidas del ISSSTE.)</li> </ul>
NO PROCEDE PRESCRIPCIÓN	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contra incapacitados mentales (hasta discernir tutela).</li> <li>• Contra los trabajadores incorporados al servicio militar en tiempo de guerra (acreedores a indemnización).</li> <li>• Contra trabajadores privados de su libertad (absuelto por sentencia ejecutoria).</li> </ul>
INTERRUPCIÓN DE LA PRESCRIPCIÓN	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por presentar demanda ante al Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.</li> <li>• Si la persona a cuyo favor corre la prescripción reconoce el derecho de aquélla contra quien prescribe, por escrito o por hechos indudables.</li> </ul>

• Los meses se regularán por el número de días que les correspondan: El primer día se contará completo, (sólo días hábiles).

#### **4.5. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**

La estructura de la administración pública federal, se clasificó en tres áreas fundamentales, que son:

*ÁREA OPERATIVA:* En donde se presentan las entidades del sector público que tienen a su cargo actividades de construcción y creación de la infraestructura necesaria para el desarrollo de un país.

- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- Secretaría de la Reforma Agraria.
- Secretaría de Energía.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales.

*ÁREA DE SERVICIO:* Donde se presentan las entidades del sector público que tienen una relación directa con el pueblo y que prestan un servicio que tiene como objetivo velar por los derechos, salud, capacitación y desarrollo del mismo.

- Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Salud.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Secretaría de Desarrollo Social.
- Secretaría de Seguridad Pública.

**ÁREA DE ADMINISTRACIÓN:** Que comprende las entidades encargadas de manejar los ingresos y egresos del gobierno federal, vigilar y coordinar las actividades industriales y comerciales en el país, así como dar apoyo al ejecutivo federal en el desarrollo de sus funciones operativas y de servicio.

- Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de Economía.
- Secretaría de Gobernación.
- Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Secretaría de la Defensa Nacional.
- Secretaría de Marina.
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

#### 4.6. DECRETO CREACIÓN DE ISEL

ISEL es un órgano administrativo desconcentrado de una Secretaría "X", cuyo objeto es apoyar la comercialización de productos agropecuarios.

Se creó al considerar que era indispensable modernizar el proceso de comercialización de los productos del campo, aumentar la producción y productividad del sector agropecuario. Responde a la necesidad de crear un sistema de información y promoción integral de los mercados agropecuarios y forestales, permitiendo a los productores tomar sus decisiones en forma óptima, así como propiciar una mayor participación de empresas comercializadoras y esquemas de distribución, que incrementen la eficiencia de estas actividades.

Su finalidad es romper los vicios de intermediación en el campo y lograr un mercado libre en una concepción moderna que aliente, la participación de las organizaciones de productores.

ISEL tendrá las siguientes atribuciones:

- Fomentar la organización de productores para la comercialización y su capacitación.
- Elaborar, promover y desarrollar sistemas dinámicos de comercialización de productos agropecuarios, previo diagnóstico de los problemas que se presentan en cada una de sus etapas.
- Fomentar el desarrollo de sistemas de información de mercados nacionales e internacionales de carácter público y privado, y proveer información en las negociaciones comerciales de los productores con los compradores.
- Promover líneas de crédito en el sistema financiero para apoyar la comercialización.

- Fomentar la creación de una bolsa agropecuaria, hacia la que se oriente la comercialización privada.
- Fomentar la exportación de productos agropecuarios mexicanos.
- Operar y supervisar programas temporales de apoyo a productores agropecuarios para hacer fluida la comercialización de sus productos, dentro de los lineamientos presupuestales que definan las autoridades competentes de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Este órgano no podrá realizar compras de productos agropecuarios por cuenta propia o de terceros.

#### 4.6.1. ORGANIZACIÓN

ISEL para el cumplimiento de sus funciones, contará con un *consejo técnico*, un *director general* y las *demás unidades administrativas* que le sean autorizadas de conformidad con el presupuesto que se le asigne.

El *consejo técnico* estará integrado por los secretarios: X, quien lo presidirá, W, Y y Z.

Los miembros del consejo sólo podrán ser suplidos por el subsecretario cuya atribución se relacione con las funciones a cargo de ISEL.

- Podrá invitar a sus sesiones, cuando se estudien proyectos que se relacionen con funciones a su cargo, a los titulares de otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como a los representantes de las entidades federativas y de los municipios.

- El consejo técnico se reunirá una vez al mes, pudiendo además celebrar las sesiones extraordinarias que se requieran, debiendo asistir por lo menos, la mitad más uno de sus miembros.

Serán facultades del *consejo técnico*:

- Promover la congruencia intersectorial de políticas generales y prioridades a que deberá sujetarse el órgano administrativo desconcentrado "ISEL".
- Conocer los proyectos de ISEL cuya ejecución requiera la intervención de las dependencias representadas en el consejo técnico.
- Formular lineamientos para coordinar los apoyos necesarios para la comercialización de productos agropecuarios.
- Proponer los elementos que permitan la adecuación e integración de los procesos de comercialización de productos agropecuarios
- Acordar los asuntos intersectoriales que se requieran para lograr una eficaz comercialización de productos agropecuarios.
- Conocer los informes que elabore el director general sobre la gestión de ISEL.
- Evaluar periódicamente los objetivos, metas y resultados de los programas y actividades.
- Y las demás que le encomiende el titular del ejecutivo federal.

#### 4.6.2. DIRECTOR GENERAL

El director general será nombrado por el Ejecutivo Federal y tendrá las siguientes facultades:

- Dirigir técnica y administrativamente las actividades de ISEL.

- Proporcionar información suficiente y oportuna al consejo técnico sobre los proyectos cuya realización requiera de coordinación con las dependencias integrantes del propio consejo.
- Hacer el seguimiento de los acuerdos adoptados por el consejo técnico e informar a éste al respecto.
- Prestar al consejo técnico el apoyo necesario para la adecuada realización de las funciones a su cargo.
- Formular los anteproyectos del programa presupuesto de ISEL.
- Suscribir los actos jurídicos necesarios para el ejercicio de sus atribuciones.
- Proponer al secretario X, los manuales de organización interna, procedimientos y servicios al público del órgano administrativo desconcentrado.
- Las demás que le otorguen las disposiciones aplicables, o le delegue o encomiende el X.

#### *4.6.3. ATRIBUCIONES GENÉRICAS DE LOS TITULARES DE LOS ÓRGANOS*

##### *ADMINISTRATIVOS DESCONCENTRADOS*

- Dirigir, organizar y evaluar el funcionamiento y desempeño del órgano administrativo a su cargo.
- Acordar con su superior la resolución de los asuntos relevantes cuya tramitación corresponda al órgano administrativo a su cargo.
- Ejercer las funciones que les sean delegadas y realizar los actos que les instruya su superior.

- Establecer políticas, lineamientos, criterios, sistemas y procedimientos de carácter técnico y administrativo, que deban regir en las áreas administrativas con las que cuenten, y apoyar técnicamente la descentralización, desconcentración y delegación de facultades que determine el secretario.
- Acordar y suscribir los convenios y contratos relativos al órgano administrativo a su cargo, de conformidad con las disposiciones y lineamientos que fijen las autoridades administrativas centrales de la Secretaría.
- Expedir certificaciones de documentos que obren en los archivos a su cargo
- Suscribir los demás documentos relativos al ejercicio de sus atribuciones.
- Conducir la administración del personal, los recursos financieros y materiales que se les asignen para el desarrollo de sus actividades.
- Coordinar la ejecución de su programa operativo, de conformidad con las políticas, lineamientos y procedimientos que establezcan las unidades administrativas centrales de la secretaria.
- Aprobar el anteproyecto de programa presupuesto anual de órgano administrativo a su cargo y una vez aprobado, conducir su correcta y oportuna ejecución.
- Aprobar los proyectos de manuales de organización, procedimientos y servicios al público relativos al órgano administrativo a su cargo que, previo dictamen de los directores generales jurídico, deberán ser expedidos por el secretario del despacho.
- Aprobar los anteproyectos relativos a la organización, fusión, modificación o desaparición de las áreas que integran el órgano administrativo a su cargo.
- Promover, formular e instrumentar los programas de simplificación y modernización administrativa en el órgano administrativo a su cargo.

- Acordar la contratación, desarrollo, capacitación y adscripción del personal a su cargo, así como la autorización de licencias, de conformidad con las necesidades del servicio, y resolver los casos de sanción, remoción y cese del personal mencionado, de conformidad con las disposiciones legales aplicables y las condiciones generales de trabajo.
- Proponer al secretario del despacho la delegación de atribuciones en servidores públicos subalternos.
- Someter a la aprobación de su superior los estudios y proyectos que se elaboren en el área de su responsabilidad.
- Participar, en el ámbito de su competencia, en el cumplimiento de compromisos programáticos concertados con otras dependencias y entidades paraestatales del sector coordinado dentro del marco de los programas sectoriales de la Secretaría.
- Participar en el sistema nacional de protección civil, así como formular y establecer su programa interno de protección civil.
- Coordinarse con los titulares de las unidades administrativas de la Secretaría para el eficaz despacho de los asuntos de su competencia.
- Proporcionar información, datos o la cooperación técnica que les sea requerida oficialmente.
- Atender y resolver los asuntos jurídicos del órgano administrativo a su cargo.
- Vigilar que se cumpla estrictamente con las disposiciones legales y administrativas en todos los asuntos cuya atención corresponda.
- Cumplir con las normas de control y fiscalización que establezcan las disposiciones legales correspondientes y

- Ejercer las demás facultades que les asignen otras disposiciones legales y administrativas, así como las que les confiera y delegue el secretario.

**4.7. REGLAMENTO INTERIOR**

**DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, ABRIL DE 1996.**

**SECRETARÍA X**

**TITULO CUARTO**

**ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS DESCONCENTRADOS**

**ART.34.** Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, la Secretaría contará con Órganos Administrativos Desconcentrados que le estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso.

**ART.35.** La Secretaría tendrá los siguientes Órganos Administrativos Desconcentrados:

1. LICEO.
2. ISEL.
3. LOZANO.
4. SEGRA.
5. REA.
6. IMGRA.

El secretario del Despacho establecerá la estructura orgánica y funciones complementarias de los Órganos Administrativos Desconcentrados, mediante acuerdos que serán publicados en el Diario Oficial de la Federación.

ART.36. Los titulares de los Órganos Administrativos Desconcentrados tendrán las siguientes atribuciones genéricas:

**1. Definición de órgano desconcentrado.**

1. Dirigir, organizar y evaluar el funcionamiento y desempeño del Órgano Administrativo a su cargo.
2. Acordar con su superior la resolución de los asuntos relevantes cuya tramitación corresponda al Órgano Administrativo a su cargo.
3. Ejercer las funciones que le sean delegadas y realizar los actos que les instruya su superior.
4. Establecer políticas, lineamientos, criterios, sistemas y procedimientos de carácter técnico y administrativo, que deban regir en las áreas administrativas con que cuenten, y apoyar técnicamente la descentralización, desconcentración y delegación de facultades que determine el secretario.
5. Acordar y suscribir los convenios y contratos relativos al Órgano Administrativo a su cargo, de conformidad con las disposiciones y lineamientos que fijen las unidades administrativas centrales de la Secretaría.
6. Expedir las certificaciones de los documentos que obren en los archivos a su cargo.
7. Suscribir los demás documentos relativos al ejercicio de sus atribuciones.
8. Conducir la administración del personal, los recursos financieros y materiales que se les asignen para el desarrollo de sus actividades.
9. Coordinar la ejecución de su programa operativo, de conformidad con las políticas, lineamientos y procedimientos que establezcan las unidades administrativas centrales de la Secretaría.

10. Aprobar el anteproyecto de programa presupuesto anual de órgano administrativo a su cargo, y una vez aprobado, conducir su correcta y oportuna ejecución.
11. Aprobar los proyectos de manuales de organización, procedimientos y servicios al público relativos al órgano administrativo a su cargo que, previo dictamen de los directores generales, Jurídico y de Programación, Organización y presupuesto, deberán ser expedidos por el Secretario del Despacho.
12. *Aprobar los anteproyectos relativos a la organización, fusión, modificación o desaparición de las áreas que integran el Órgano Administrativo a su cargo.*
13. Promover, formular e instrumentar los programas de simplificación y modernización administrativa en el órgano administrativo a su cargo.
14. *Acordar la contratación, desarrollo, capacitación y adscripción del personal a su cargo, así como la autorización de licencias, de conformidad con las necesidades del servicio, y resolver los casos de sanción, remoción y cese del personal mencionado, de conformidad con las disposiciones legales aplicables y las condiciones generales de trabajo.*
15. Proponer al secretario del despacho la delegación de atribuciones en servidores públicos subalternos.
16. Someter a la aprobación de su superior los estudios y proyectos que se elaboren en el área de su responsabilidad.
17. Participar, en el ámbito de su competencia, en los mecanismos de coordinación y concertación que se establezcan con las autoridades federales, estatales y municipales, así como con los sectores social y privado.

18. Participar, en el ámbito de su competencia, en el cumplimiento de compromisos programáticos concertados con otras dependencias y entidades paraestatales del sector coordinado, dentro del marco de los programas sectoriales de la Secretaría.
19. Participar en el sistema nacional de protección civil, así como formular y establecer su programa interno de protección civil.
20. Coordinarse con los titulares de las unidades administrativas de la secretaria, para el eficaz despacho de los asuntos de su competencia.
21. Proporcionar información, datos o la cooperación técnica que les sea requerida oficialmente.
22. Atender y resolver los asuntos jurídicos del órgano administrativo a su cargo.
23. Vigilar que se cumpla estrictamente con las disposiciones legales y administrativas en todos los asuntos cuya atención les corresponda.
24. Cumplir con las normas de control y fiscalización que establezcan las disposiciones legales correspondientes y
25. Ejercer las demás facultades que les asignen otras disposiciones legales y administrativas, así como las que les confiera y delegue el secretario.

#### **4.8. PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (PROMAP) 1995-2000**

El PROMAP responde a los objetivos generales del Plan Nacional de Desarrollo, en lo concerniente a promover una Administración Pública:

- Orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía.
- Que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive y demanda el país, que promueva el uso eficiente de los recursos públicos y cumpla puntualmente con programas precisos y claros de rendición de cuentas.
- Que fomente la dignidad y profesionalización de la función pública y provea al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad.

Con el fin de avanzar hacia el perfeccionamiento del aparato público, este programa persigue los siguientes objetivos generales para el periodo 1995-2000.

- Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.
- Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.

#### 4.8.1. SUBPROGRAMAS

Con apego a los objetivos generales antes descritos, el presente programa agrupa sus actividades en torno a los siguientes subprogramas:

1. Participación y Atención Ciudadana
2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa
3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública
4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.

A partir de los objetivos específicos y líneas generales de acción de cada uno de los subprogramas anteriores, las dependencias y entidades deberán definir anualmente un conjunto seleccionado de proyectos prioritarios que impliquen mejoras apreciables y que, al mismo tiempo, puedan ser realizados en el corto o mediano plazos, en beneficio de la sociedad.

Otras acciones vinculadas a los subprogramas antes citados, se ubican por su naturaleza, en un horizonte de largo plazo, aunque requieren iniciarse en el curso de la presente administración. En estos casos, será preciso definir etapas que permitan evaluar los avances anuales y corregir, cuando sea necesario, posibles obstáculos, deficiencias o desviaciones.

Se reitera que las acciones que se deriven de este Programa deberán aplicarse con apego a criterios de austeridad y racionamiento del gasto público, de forma tal, que el uso de los recursos presupuestarios, se realice de manera óptima y asegure, asimismo, la condición del ejercicio con finanzas públicas sanas.

En este contexto, toda revisión de procesos deberá considerar la reducción de costos, además de un incremento en la productividad y una mayor satisfacción a los usuarios. Deberá prestarse atención especial a los casos en los cuales los servicios públicos impliquen subsidio o transferencia de recursos a los segmentos más vulnerables de la comunidad.

### *I. PARTICIPACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA*

- Definir estándares realistas y transparentes de calidad en la atención al público.
- Presupuestar los productos que en calidad de contraprestación de servicios que generen en el ejercicio de sus funciones de derecho privado. La SHCP autorizará las modificaciones, cuotas y destino de dichos productos para uso del área administrativa que los hubiese generado.
- Informar a la población usuaria, de manera clara y en lenguaje sencillo, sobre los trámites y servicios que prestan. El servidor público que dé atención al público deberá identificarse plenamente.
- Crear mecanismos transparentes de participación social en programas de gobierno cuya ejecución implique la transferencia directa de recursos de la población.
- Analizar las normas que regulan las funciones que tengan mayor impacto en los ciudadanos y las empresas, e identificar las regulaciones que sean susceptibles de eliminarse o simplificarse, así como promover los cambios indispensables al marco jurídico, incluyendo aquéllas de asignación, uso y control de recursos públicos.
- Definir y presentar a consideración de la SECODAM y de SHCP, programas de atención ciudadana en los que se incluyan: la utilización de sucursales bancarias, oficinas postales y de telégrafos, así como el uso de medios de comunicación como

teléfonos, fax, redes de transmisión de información, etc.

- La SECODAM elaborará y emitirá la normatividad necesaria para impulsar la desregulación y simplificación de trámites que llevan a cabo los ciudadanos y las empresas, ante instituciones públicas.

## *2. DESCENTRALIZACIÓN Y/O DESCONECENTRACIÓN ADMINISTRATIVA*

- Profundizar en la revisión de las funciones que en términos de la ley podrán ser transferidas a los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, y presentar a la SECODAM las acciones de desarrollo administrativo vinculadas al proceso de federalización.
- Continuar con la evaluación del papel que desempeñan sus delegaciones o unidades operativas regionales, para evitar duplicaciones en estructuras y funciones.
- La SHCP revisará el actual sistema presupuestario, con el fin de proponer la flexibilidad que requieren los administradores encargados de ejercerlos, para incrementar su capacidad de respuesta y el logro de objetivos institucionales que tienen asignados.
- La SECODAM promoverá la desconcentración de atribuciones por regiones en materia de inconformidades cuando las adquisiciones u obras públicas sean financiadas con recursos federales.
- La SHCP y la SECODAM revisarán el volumen, la utilidad y las posibles duplicaciones de los informes periódicos que se soliciten a la DEPENDENCIA por sí o como coordinadoras de sector y a las entidades del sector paraestatal.

### 3. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

- Establecer objetivos claros a nivel institucional, y a nivel intermedio, que se vinculen a programas, acciones o servicios concretos, con metas significativas y cuantificables en términos de resultados.
- La SECODAM diseñará y difundirá entre las dependencias y entidades el mecanismo de evaluación de las Bases de Coordinación, a que se refiere el *apartado V.I.* del PROMAP, así como elaborará guías técnicas relativas a estándares mínimos de calidad, indicadores de gestión y encuestas.

### 4. DIGNIFICACIÓN, PROFESIONALIZACIÓN Y ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO

- *Continuar con acciones de capacitación para proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieran los diversos puestos, así como promover actitudes con un nuevo enfoque de calidad en la atención a la población y mejora en los estándares de servicio.*
- *La SECODAM revisará los métodos y procedimientos administrativos de responsabilidades para hacer más oportunos y expeditos, así como revisar los preceptos contenidos en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.*

En consideración a la importancia del recurso humano dentro del proceso de mejoramiento administrativo, y la lucha de corrupción y con base en lo establecido por el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, es necesario impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo, a partir de la cual el servidor público encuentre que su capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia es la forma de

alcanzar su propia realización. En estas condiciones se instrumentarán los procesos y mecanismos que capaciten y profesionalicen los recursos humanos en toda la estructura administrativa. Para ello, es indispensable renovar la forma en la que se organizan y administran los servicios personales, de manera que se establezcan incentivos claros para la permanencia en el trabajo, al igual que estímulos para la productividad y el buen desempeño.

El propósito mencionado requerirá de un conjunto de condiciones, entre las cuales, al menos, deberá cumplirse con las siguientes: una más rigurosa selección del personal con base en su capacidad y probidad, el fortalecimiento de la capacitación como una inversión prioritaria para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes de todos los servidores públicos, el establecimiento de opciones para el desarrollo de una carrera en el ámbito de la administración pública, calidad en el ambiente de trabajo y fortalecimiento de los valores éticos del servicio público; el incentivo al desempeño honesto, eficiente y responsable, así como la seguridad de un retiro digno.

El servidor público que requiere el país y el cual se pretende desarrollar, es un trabajador comprometido, capaz y activo en la transformación y modernización de la administración pública, con elevada vocación del deber y de servicio de la comunidad y que cumpla con su labor por la satisfacción misma de servir a sus conciudadanos, porque con ello le sirve al país.

#### 4.8.2. OBJETIVOS

- Contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuya a que en los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal y se dé continuidad al funcionamiento administrativo.
- Impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad.

Profesionalizar el servicio público tiene una prioridad esencial, ya que no puede concebirse el desarrollo administrativo sin el desarrollo, a su vez, de quienes lo llevarán a cabo.

Esta profesionalización deberá contemplar tanto los procesos sustantivos específicos de cada dependencia y entidad como de tipo administrativo, de regulación o control, comunes dentro del sistema de servicio civil que al efecto se instaure, contemplando acciones desde el inicio, durante el desarrollo y hasta la conclusión de la carrera en el servicio público.

La etapa inicial implica, una vez hecha la selección y garantizada la capacidad individual, la inducción de conocimientos jurídicos, teóricos y prácticos de la administración pública y el reforzamiento de los valores éticos.

La etapa de desarrollo comprende, el establecimiento de mecanismos que garanticen la actualización permanente de los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de las funciones; la vinculación de remuneraciones y estímulos al desempeño y la

evaluación del servidor público a partir de la cual se determine su permanencia, crecimiento y promoción. Igualmente, esta etapa debe establecer las condiciones de permanencia en el trabajo.

La etapa de conclusión se refiere a la garantía de un retiro digno del servicio público en términos económicos y de reconocimiento.

Adicionalmente, como acciones generales y con carácter permanente, se deberá mejorar el clima laboral y el ambiente de trabajo en las unidades administrativas, como instrumento que contribuya a la motivación del personal para que éste incremente el valor de sus servicios a la sociedad, y fomentar, como parte de una nueva cultura de servicio, la creatividad individual, el trabajo en equipo y la delegación de funciones y facultades a los servidores públicos de todos los niveles, particularmente al personal que interviene en los procesos de contacto directo con el público.

#### *4.8.3. LÍNEAS DE ACCIÓN*

- **SISTEMAS DE SELECCIÓN.** Con objeto de procurar que quienes presten sus servicios en la APF (Administración Pública Federal), cuenten con un mínimo de conocimientos para el buen desarrollo de sus responsabilidades, se deberán aplicar procedimientos más rigurosos en su ingreso que prevean, entre otros mecanismos, la evaluación de las aptitudes indispensables para permanecer al servicio público. A partir de 1997 las autoridades competentes identificarán los esquemas más adecuados de selección de su personal, ponderando entre otros, la impartición de cursos obligatorios y/o la aplicación de exámenes.

- *ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.* A partir de 1996, las dependencias y entidades deberán emprender acciones de capacitación destinadas, entre otros aspectos, a proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieren los diversos puestos; a dotarlos de las capacidades y actitudes que demanda el nuevo enfoque de calidad en la atención a la población y la mejora en los estándares de servicio; y a promover en ellos la utilización de nuevas tecnologías.

Las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de actividades en puestos específicos, deberán ser objeto de una evaluación periódica como una forma para garantizar el adecuado nivel de desempeño del servidor público. Esta información será objeto de actualización y seguimiento en una base de datos gubernamental.

- *SISTEMA INTEGRAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.* Para el óptimo control de los recursos humanos, se establecerá un sistema electrónico, en línea, con las dependencias y entidades de la administración pública, el cual contendrá la información que determinen las autoridades competentes. Este sistema podrá ser adicionado y modificado con el objeto de ajustarlo a las necesidades de la administración pública. A fin de mantener actualizado dicho sistema las dependencias y entidades deberán proporcionar a partir de 1997, la información que les sea solicitada.
- *ESTABLECIMIENTO DE MEJORES PERSPECTIVAS DE DESARROLLO.* Con el fin de garantizar que exista igualdad de oportunidades para concursar en la ocupación de vacantes dentro del servicio público, las autoridades competentes, emitirán las disposiciones administrativas conducentes para que a partir de 1998 los servidores públicos o particulares que lo deseen, puedan participar en los procesos de

reclutamiento, selección e ingreso al servicio civil. Este mecanismo servirá para seleccionar a los prospectos de entre los cuales habrá de ocuparse la vacante correspondiente, según los perfiles, méritos y calificaciones demostrados, contribuyendo al perfeccionamiento del mercado laboral dentro del sector público. Para efecto de lo anterior, se estudiará la posibilidad de vincular la operación de este mecanismo con el sistema integral antes aludido.

- Las autoridades competentes deberán desarrollar y establecer un sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos, a fin de que el mismo sea observado y aplicado por las propias dependencias y entidades de la APF.
- Los estímulos económicos que se asignen a servidores públicos de todos los niveles deberán quedar ligados directamente a la productividad, desempeño y evaluación, para asegurar total transparencia en las percepciones.
- La SHCP, en el ámbito de sus atribuciones, elaborará a más tardar en 1997, los proyectos de ordenamientos legislativos para impulsar el servicio civil, asimismo promoverá el establecimiento de condiciones de retiro para el personal que egrese del servicio público o que se separe temporalmente del mismo por razones profesionales que incentiven su desarrollo. Lo anterior con la participación que en el marco de la ley corresponda a la SECODAM.
- *FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES CÍVICOS Y ÉTICOS EN EL SERVICIO PÚBLICO.* La ética del servidor público es parte integrante de un código de valores más amplio. En consecuencia, elevar los valores y principios que rigen la conducta de quienes trabajan en el sector público implica necesariamente reforzar los valores cívicos

y éticos de la sociedad.

- La SECODAM promoverá el conocimiento y asimilación del código de conducta que establece en el artículo 47 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos desde el ingreso a la administración pública.
- La Secretaría de Educación Pública promoverá, en el ámbito de su competencia, la inclusión dentro de la currícula educativa, desde edades tempranas, los valores éticos y principios que deben regir el servicio público.
- *EFFECTIVIDAD DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y FINCAMIENTO DE RESPONSABILIDADES.* Se revisarán los ordenamientos legales y reglamentarios que regulan la estructura del sistema del control y fiscalización de la gestión pública, desde la dependencia globalizadora, SECODAM y las contralorías internas, con el objeto de fortalecer sus facultades para prevenir, detectar, controlar y sancionar las irregularidades que den lugar al fincamiento de responsabilidades en los términos de las Leyes Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

**4.9. LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL**

**ART. 37:** Quienes efectúen gasto público federal, estarán obligados a proporcionar a la Secretaría la información que les solicite y a permitirle a su personal la práctica de visitas y auditorías para la comprobación del cumplimiento de las obligaciones derivadas de esta ley y de las disposiciones expedidas con base a ella.

**ART. 44.** En las dependencias del ejecutivo y en el Departamento del Distrito Federal, se establecerán órganos de auditoría interna que cumplirán los programas mínimos que fije la Secretaría.



## CAPÍTULO V

---

# AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UN ÓRGANO DESCONCENTRADO

## 5. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UN ÓRGANO DESCENCONTRADO

### 5.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema que nos hemos propuesto resolver, lo constituyen las deficiencias de las decisiones utilizadas por el área de Recursos Humanos en el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal de ISEL.

Necesitamos conocer: las causas de las deficiencias identificadas y los efectos que provocan, a través de una Auditoría Administrativa al área de Recursos Humanos, que es el medio ideal para consolidar el proyecto de investigación. Hemos decidido que el estudio, deberá comprender principalmente los siguientes aspectos:

1. El desempeño de la Subdirección de Recursos Humanos en su conjunto.
2. La ejecución de las actividades de cada uno de los departamentos que conforman dicha área:
  - 2.1 El trabajo realizado por el Departamento de Servicios al Personal
  - 2.2 El ejercicio del Departamento de Nómina
  - 2.3 El funcionamiento del Departamento de Reclutamiento y Contratación de Personal.
3. La comparación de las actividades realizadas con lo estipulado en los manuales de Organización y Procedimientos vigentes.
4. La eficiencia del área de Recursos Humanos en la satisfacción de las necesidades e intereses del personal y del órgano desconcentrado.

Mediante la aplicación de entrevistas, cuestionarios y observación directa, enfocados a:

- Subdirector de Recursos Humanos
- Jefes de Departamento de Nómina, Reclutamiento y Servicios al Personal.
- Personal Operativo de cada departamento
- Enlaces o encargados en las Direcciones Generales del órgano
- Empleados de ISEL.

#### **5.1.1. HIPÓTESIS A VERIFICAR:**

Suponemos que la Subdirección de Recursos Humanos carece de mecanismos de control apropiados porque el personal que labora en el área de Recursos Humanos es insuficiente, no es el idóneo y porque la capacitación en las funciones delegadas a los Enlaces Administrativos o Direcciones Generales, es deficiente, limitada o nula.

#### **5.1.2. OBJETIVO:**

Determinar cuáles son las causas que provocan que existan irregularidades en el área de Recursos Humanos.

#### **5.1.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar puntos de conflicto o anomalías en el área de Nómina.
- Identificar puntos de conflicto en el área de Reclutamiento y Contratación de Personal.
- Identificar puntos de conflicto en el área de Servicios al Personal.

### 5.1.3. PLANEACIÓN DEL ESTUDIO:

De acuerdo con los objetivos mencionados, hemos decidido desarrollar la presente investigación por medio de las fases siguientes:

1. **Sondeo Preliminar.** Con la finalidad de orientar, precisar y determinar claramente el enfoque de la investigación cuantitativa que llevaremos a cabo posteriormente. Esta investigación preliminar consiste en recopilar información básica, pero obtenida del propio campo. Se enfoca a Empleados y Enlaces o Encargados en las Direcciones Generales.
2. **Estudio Cuantitativo.** Realización de entrevistas con la finalidad de contar con datos relevantes, enfocadas a Subdirector de Recursos Humanos, Jefes de Departamento y Enlaces o encargados en las Direcciones Generales. Aplicación de cuestionarios al personal operativo de dichos departamentos y a los empleados del órgano.
3. **Estudio Cualitativo.** La observación directa, complementará dichas entrevistas al recolectar datos y elementos de juicio en el campo de investigación. Consiste en establecer comunicación con los sujetos de estudio, observamos las acciones y hechos que nos interesan. Enfocado a Empleados del órgano, Enlaces y Personal Operativo de los Departamentos en cuestión.

La estructura general de *nuestra auditoría se basa en el método de William P. Leonard:*

*Examen, Evaluación, Presentación, Informe y Vigilancia* y en el método científico.

La revisión al área de Recursos Humanos del *órgano desconcentrado*, considerará los siguientes puntos:

- Planes y objetivos.
- Estructura orgánica.
- Políticas y prácticas (reglamentos).
- Sistemas y procedimientos.
- Métodos y control.
- Formas de operación.
- Recursos (materiales, humanos, financieros).

Los factores que se procurarán evaluar son: lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y de equipo.

Se elaborará un informe en el que se tratarán los siguientes aspectos: finalidad y alcance, aspectos comentados, discusión o comentarios y recomendaciones.

La vigilancia quedará sujeta a si el organismo desconcentrado considera alguna de las recomendaciones propuestas en el informe.

#### **5.1.4. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA POR TIPO DE ESTUDIO:**

Se requiere saber la opinión del personal de ISEL sobre el desempeño de la Subdirección de Recursos Humanos. El intervalo de confianza es de 80% y el error de estimación de 5%. La investigación se llevará a cabo en un universo o población de 30 empleados que conforman la Dirección General de Operaciones Financieras (DGOF) de ISEL.

El cálculo del tamaño de la muestra se basa en una población finita, (menos de 5,000 elementos) y se obtiene de la siguiente manera:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

$\sigma$  = coeficiente de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación

n = tamaño de la muestra

DATOS:

$\sigma = 80\%$  ( $80 / 2 = 40 = 1.29$ )

N = 30

p = 50%

q = 50%

e = 5%

n = ?

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.29)^2 (30) (.50) (.50)}{(.05)^2 (30-1) + (1.29) (.50) (.50)}$$

$$n = \frac{(1.6641) (30) (.50) (.50)}{(.0025) (29) + (1.6641) (.50) (.50)}$$

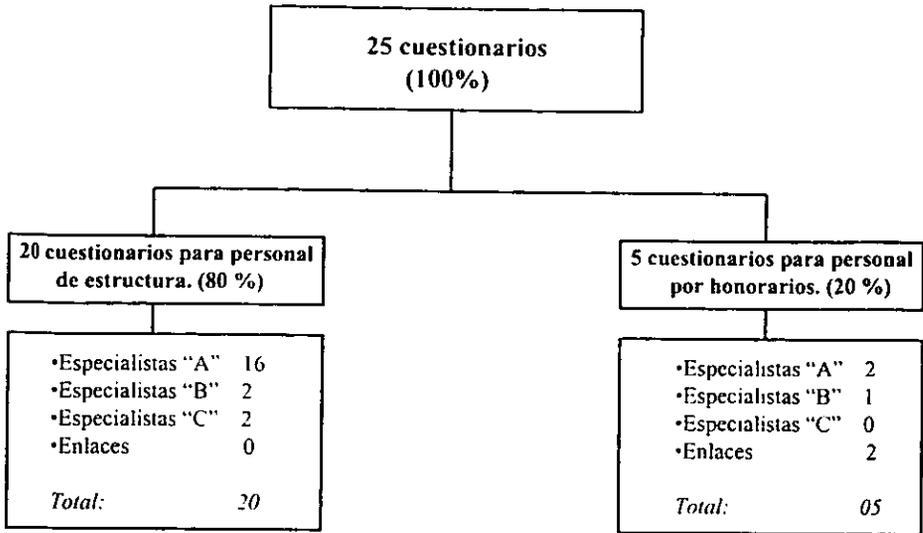
$$n = \frac{12.48}{0.0725 + 0.416}$$

$$n = \frac{12.48}{0.4885}$$

$$n = 25$$

Para obtener una visión más completa de las opiniones de los empleados de la Dirección, se consideró personal de estructura y por honorarios, también se procuraron abarcar todos los puestos o niveles.

El número de cuestionarios por puesto, está dado en función a la proporción de empleados existente en cada nivel.



Se aplicarán entrevistas a cada jefe de Departamento (nómina, reclutamiento y servicios al personal); Así como al Subdirector de Recursos Humanos y al Enlace o encargado de la DGOF. En total 5 entrevistas.

Para el personal operativo del área de Recursos Humanos:

DATOS:

$$\sigma = 90\% (90 / 2 = 45 = 1.65)$$

$$N = 10$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = 5\%$$

$$n = ?$$

Se aplicarán 9 cuestionarios para conocer los puntos de conflicto o anomalías existentes en cada departamento, abarcando al personal operativo.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.65)^2 (10) (.50) (.50)}{(.05)^2 (10-1) + (1.65) (.50) (.50)}$$

$$n = \frac{(2.7225) (10) (.50) (.50)}{(.0025) (9) + (2.7225) (.50) (.50)}$$

$$n = \frac{6.80625}{0.0225 + 0.680625}$$

$$n = \frac{6.80625}{0.703125}$$

$$n = 9$$



EXAMEN

---

### 5.2.1. ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS

1. Entrevista para Subdirección de Recursos Humanos y Jefes de Departamento.
2. Entrevista para el Enlace o encargado de la Dirección General de Operaciones Financieras (DGOF).
3. Cuestionarios para personal operativo de los departamentos:
  - Nómina
  - Reclutamiento
  - Servicios al Personal.
4. Cuestionarios para empleados de la DGOF.

Considerando la disponibilidad de tiempo de las áreas a cuestionar y la profundidad o amplitud de los temas por tratar, se prefirió la realización de preguntas dicotómicas, abiertas y ponderativas (orden progresivo de calificación) predominando las primeras por ajustarse mejor a los requerimientos mencionados.

## 4.2.2. GUÍAS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

### 5.2.2.1. GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA SUBDIRECCIÓN Y JEFATURAS DE DEPARTAMENTO

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

GERENCIA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

¿Cuál es su grado máximo de estudios? \_\_\_\_\_

El principal objetivo de su trabajo es: \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Maneja documentos confidenciales y valiosos dentro de su puesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

#### PLANEACIÓN

1. ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Se encuentran claramente definidas, y por escrito, las políticas del departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Existen planes generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento u oficina?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que sean adecuados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Están actualizados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## ORGANIZACIÓN

10. ¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Se considera que el manual de organización este actualizado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Se adapta a las necesidades de funcionamiento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿Es conocido por el personal? \_\_\_\_\_

14. ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Considera que existe funciones que originen una duplicidad de labores en la oficina o departamento a la que pertenece?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### PERSONAL

18. ¿Cuentan con programas de capacitación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Cuentan con planes de calificación de méritos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Existen planes de incentivos para el personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. ¿Cuentan con planes de ascenso?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿El personal del departamento es:

a) de confianza      b) de base      c) por honorarios      d) sindicalizado

23. ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### RECURSOS MATERIALES

24. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25. ¿Considera usted que su oficina o departamento tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### RECURSOS FINANCIEROS

26. ¿Su oficina o departamento cuenta con presupuesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27. ¿Considera usted que los recursos presupuestales de que dispone sean adecuados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### DIRECCIÓN

28. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

29. ¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad estén definidos adecuadamente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

CONTROL

31. ¿Existen registros de control de asistencia en su departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

32. ¿Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc.?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

33. ¿Utiliza un control para programas de desarrollo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

34. ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN.*



6. ¿Quién realiza las entrevistas correspondientes al candidato?

---

---

7. ¿Se corroboran los datos personales de los candidatos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿El personal autorizado de reclutamiento y contratación tiene acceso a la información de la DGOF en materia de recursos humanos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Qué características o elementos son considerados para seleccionar al personal?

---

---

10. ¿El personal seleccionado recibe orientación sobre lo que tiene que hacer, para tomar posesión de su puesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Quién resuelve las dudas y comentarios de los seleccionados?

---

---

12. ¿El personal seleccionado recibe algún curso de inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿Quién esta al tanto de las necesidades de capacitación del personal de la dirección?

---

---

14. ¿Cómo es la comunicación entre la DGOF y el área de recursos humanos?

---

---

15. ¿Recibió alguna capacitación o plática para poder realizar las actividades de reclutamiento y selección de personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿En qué tiempo se lleva a cabo todo el proceso desde reclutamiento hasta que el personal ocupa su puesto?

a) menos de una semana      b) una semana      c) de un mes en adelante

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.*

**5.2.2.3. CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO DEL  
DEPARTAMENTO DE NÓMINA**

EDAD: \_\_\_\_\_ AÑOS      SEXO: \_\_\_\_\_      ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_      ÁREA: \_\_\_\_\_

1. ¿Están claramente definidos los objetivos del área de nómina?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Cuenta con un organigrama del área de nómina?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Existe una descripción de puestos en el área de nómina?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Están asignadas las funciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Están claramente definidas las responsabilidades de cada puesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Esta definida la delegación de autoridad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Existe coordinación de actividades entre el departamento y las demás áreas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Son suficientes y adecuadas las instalaciones y equipo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Las actividades y operaciones realizadas se apegan a los manuales establecidos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Existe la autorización correspondiente para el presupuesto de las plazas federales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Existe la asignación y disponibilidad para el pago de salarios, honorarios, compensación de servicios y demás partidas de servicios profesionales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Existen registros para el manejo presupuestal de las plazas federales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿Existen controles para el pago de remuneraciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Se comprueba la existencia física del personal que aparece en nómina?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Las remuneraciones están de acuerdo con el tabulador vigente del sector público?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Las deducciones fiscales por ley son las correctas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿La información recibida de otras áreas cubre las finalidades y principios básicos requeridos por el área de nómina?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿El personal autorizado tiene acceso a la información de pago de remuneraciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿La información producida es clara, oportuna y útil?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Tiene un adecuado control la información del área de nómina?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. ¿Se generan los documentos para el registro contable y presupuestal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿Se valida la información contable y presupuestal de la unidad de contratación y nómina?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. ¿Existe la asignación de los recursos presupuestales para la ejecución de las actividades del departamento de nómina?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. ¿Cuál es el grado de avance en el cumplimiento de sus metas?

\_\_\_\_\_

25. ¿Cuál es el grado de avance en el cumplimiento de su ejercicio presupuestal?

\_\_\_\_\_

26. ¿Se cumplen las políticas, normas y disposiciones legales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27. ¿Se observan las disposiciones legales vigentes sobre la contratación y pago de remuneración?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.*

**5.2.2.2. CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO DEL  
DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

EDAD: \_\_\_\_ AÑOS      SEXO: \_\_\_\_\_      ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_      ÁREA: \_\_\_\_\_

1. ¿Están claramente definidos los objetivos del área de reclutamiento y contratación de personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Cuenta con un organigrama el área de reclutamiento y contratación de personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Existe una descripción de puestos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Están asignadas las funciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Están determinadas las responsabilidades de cada puesto para los diferentes niveles?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Se encuentra definida la delegación de autoridad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Existe coordinación de actividades entre el departamento y las demás áreas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Existen manuales de organización, políticas y procedimientos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Son suficientes y adecuadas las instalaciones y equipo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Las actividades y operaciones se apegan a los manuales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿La requisición del personal es en base al perfil del puesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles son las principales fuentes de reclutamiento?

\_\_\_\_\_

13. ¿Se corroboran los datos personales, datos sobre trabajos anteriores, conocimientos de cada prospecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo se llevan a cabo las entrevistas?

\_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles son las pruebas que se practican para seleccionar al personal?

\_\_\_\_\_

16. Para la selección de personal se considera:

- a) confirmación de antecedentes de trabajo, escolares, certificación de no penales.
- b) resultados de la entrevista previa y pruebas efectuadas.
- c) resultado de examen médico.

17. ¿Es clara, precisa y oportuna la información recibida por el departamento para la toma de decisiones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿El personal autorizado del reclutamiento y contratación tiene acceso a la información?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Existe un adecuado control sobre la información de reclutamiento y contratación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Existe un programa de contratación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. ¿Se contrata al personal que reúne todos los requisitos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿Se cuenta con la debida autorización para la creación de nuevas plazas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. ¿Se cuenta con el presupuesto suficiente para la ejecución de las actividades de reclutamiento y contratación de personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. ¿Se revisa el cumplimiento de las políticas, normas y disposiciones legales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

25. ¿Se cumple con el reglamento interior de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

26. ¿Se observan las disposiciones legales vigentes en materia de reclutamiento y contratación de personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.*

**5.2.2.4. CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO DEL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL**

**EDAD:** \_\_\_\_\_ **AÑOS**    **SEXO:** \_\_\_\_\_    **ESCOLARIDAD:** \_\_\_\_\_

**PUESTO QUE OCUPA:** \_\_\_\_\_    **ÁREA:** \_\_\_\_\_

1. ¿Están claramente definidos los objetivos del departamento de servicios al personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Se cuenta con un organigrama del departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Existe una descripción de puestos en servicios al personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Tienen asignadas sus funciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Está definida la delegación de autoridad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Existe coordinación de actividades entre el departamento de servicios al personal y las demás áreas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Las actividades y operaciones se apegan a los manuales establecidos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Están claramente definidos los objetivos y metas de capacitación y desarrollo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Existe un programa anual de capacitación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Existe un control de los recursos de capacitación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Existe un control de cursos de capacitación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿El departamento cuenta con información acerca de los cursos de capacitación y desarrollo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿Se obtiene información del personal del órgano sobre si la capacitación otorgada cubre las finalidades y principios básicos proyectados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿El personal tiene acceso a la información que se produce en cuanto a cursos de capacitación y desarrollo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Es clara, precisa y útil la información que se produce en el departamento de servicios al personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Se preparan boletines en los que se difundan temas técnicos de actualidad y utilidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Existe una biblioteca con las obras, disposiciones legales aplicables, revistas e información técnica que se utiliza para el desarrollo de las actividades de la dependencia?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿Existen recursos presupuestales suficientes para la ejecución de sus actividades?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Cómo se evalúa el grado de cumplimiento de sus metas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. ¿Cómo es el grado de avance en su ejercicio presupuestal para capacitación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. ¿Se observan las disposiciones legales, normas, reglamentos y políticas vigentes en el departamento de servicios al personal?

Si \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.*

**5.2.2.6. CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN  
GENERAL DE OPERACIONES FINANCIERAS**

**PUESTO:** \_\_\_\_\_

1. ¿Al ingresar a ISEL se le aplicó un examen médico y/o de conocimientos?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Recibió algún curso de inducción al ingresar a esta institución?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. ¿Conoce la filosofía y la misión de la institución?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. ¿Conoce la estructura orgánica de la institución ?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. ¿Se considera satisfecho de trabajar en esta dependencia?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. ¿Considera usted que la dependencia se interesa por el bienestar de sus trabajadores?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. ¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo en esta dependencia?
  - a) el sueldo que recibe
  - b) el tipo de trabajo que realiza
  - c) la forma en que es tratado
  - d) las posibilidades de progreso
  - e) ninguna de estas circunstancias

8. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_

9. ¿Qué propuestas tiene para mejorar el ambiente de trabajo?

---

---

---

10. ¿Cómo considera usted su salario?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce todas las prestaciones a las que tiene derecho?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Considera usted que las prestaciones que la dependencia otorga son adecuadas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿Sabe cuáles son los requisitos que debe reunir para disfrutar de los servicios y de las prestaciones que otorga la dependencia?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Se siente a gusto en su puesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Conoce el perfil del puesto que ocupa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Sabe cuales son los objetivos que persigue su puesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Considera usted que los ascensos y promociones son:

- a) manejados con justicia
- b) operan adecuadamente, pero a veces permiten inequidades
- c) se conceden siempre por amistad
- d) la mayor parte de las veces se hacen sin explicar porqué se prefirió a una persona para ascender.

18. ¿Cómo considera a su jefe inmediato?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_

19. ¿Considera que sus jefes:

- a) se interesan verdaderamente en sus problemas
- b) no muestran interés alguno por ellos
- c) muestran sólo interés, si su problema afecta a la dependencia
- d) muestran interés, pero son atraídos más por los problemas técnicos

20. ¿Se realizan juntas ó pláticas entre el jefe inmediato y los empleados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. ¿Considera usted que existen favoritismos en su departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿Cuáles son las limitaciones para cumplir satisfactoriamente su trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23. ¿Considera que existen "buenas relaciones" entre su departamento y el personal de ISEL?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. ¿Existe coordinación de actividades entre las áreas internas y externas con las que tenga relación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25. ¿Conoce los programas de trabajo de su área y de las áreas con las que tiene relación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

26. ¿Conoce el avance obtenido, del cumplimiento de los programas y objetivos de su área?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27. ¿Cómo evalúa si se cumple o no, con los objetivos establecidos?

- a) Por medio de juntas.
- b) Por Consejo Técnico.
- c) Alcanzando los objetivos o metas.
- d) Por el tiempo de entrega.
- e) Por el Programa Anual de Trabajo.
- f) No lo sé.

28. ¿Ha recibido capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

29. ¿Con qué frecuencia?

- a) esporádicamente.
- b) Cada 4 - 6 meses.
- c) 1 vez al año.
- d) No recibió.

30. ¿Considera que la capacitación que ha recibido es la que mejor satisface sus necesidades laborales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

31. ¿Tiene acceso a manuales de organización y de procedimientos generales y específicos para consultarlos cuando se necesita?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

32. ¿Conoce cuáles son los procedimientos a seguir, los formatos que deben llenar, y a quién debe dirigirse para realizar tramites administrativos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

33. ¿Conoce bien las políticas de personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

34. ¿Considera usted que la institución tiene informados a los trabajadores de los aspectos que les interesan?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

35. ¿Considera que esta información es oportuna?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

36. ¿Cómo se entera de los comunicados, que el área de Recursos Humanos tiene para su personal?

a) Pizarrón de avisos.

b) Oficios y/o Circulares.

c) Comentarios de los compañeros.

37. ¿Cómo considera las medidas de higiene y seguridad?

Excelentes \_\_\_\_\_ Buenas \_\_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_\_ Malas \_\_\_\_\_ Pésimas \_\_\_\_\_

38. ¿Considera que existen "buenas relaciones" entre el personal de ISEL y el área de Recursos Humanos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

39. ¿A quién puede responsabilizarse de las faltas de comprensión que puedan existir entre la institución y el personal?

- a) a los trabajadores
- b) a los jefes inmediatos
- c) a las direcciones generales
- d) a los sistemas establecidos

40. ¿Sus quejas y comentarios han sido tomados en cuenta?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

41. ¿Cómo evaluaría el desempeño del área de servicios al personal?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_

42. ¿Cómo evaluaría el desempeño del área de nómina?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_

43. ¿Cómo evaluaría el desempeño del área de reclutamiento?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.*



# EVALUACIÓN

---

### 5.3.1. ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

#### 5.3.1.1. SUBDIRECCIÓN Y JEFATURAS DE DEPARTAMENTO

Las personas entrevistadas son, en su mayoría individuos jóvenes, que cuentan con experiencia en sus ramos de acción y gran disposición para realizar su trabajo. Es gente que tiene preparación académica a nivel licenciatura, en el caso de la Subjefe de Recursos Humanos, Licenciada en Sociología, y la Jefa de Servicios al Personal, Licenciada en Administración Industrial. En el caso del Jefe de Nómina posee estudios a nivel Preparatoria y en el Departamento de Reclutamiento tenemos a una persona de edad avanzada que no tiene estudios, sin embargo, goza de éste puesto por designación.

Los objetivos de sus respectivos trabajos están claros y bien definidos en cuanto a responsabilidades, para la Subjefatura de Recursos Humanos y las Jefaturas de Nómina y Servicios al Personal, en el área de Reclutamiento se tiene una idea de los conceptos citados.

Para el 100% de los funcionarios entrevistados, los objetivos se alcanzan de manera eficiente. Todos mencionaron que existen medios de control para el alcance de sus objetivos, siendo los más utilizados:

- Evaluaciones periódicas al programa de trabajo.
- Auditoría anual al área por parte de la SECODAM y del mismo órgano. (Auditoría interna y externa). (Preguntas 1 y 2 ).

A nivel departamental, los mecanismos de evaluación y control son los siguientes:

- Seguimiento del PROMAP y programa anual de trabajo del departamento.

- Satisfacción de las demandas del personal en materia de prestaciones.
- Realización de pagos en tiempo, forma y lugar previamente designado.
- Actualización de movimientos del personal (altas, bajas, cambios, etc.).
- Actualización de la plantilla.
- Número de plazas vacantes.

El grado en que se han alcanzado los objetivos hasta este momento, en la opinión de los Directivos, es a nivel Subdirección de recursos humanos (200%), a nivel departamental:

- Nómina 99%.
- Reclutamiento (5 plazas vacantes).
- Servicios al Personal (100%).

Entre las limitaciones para cumplir satisfactoriamente sus objetivos están:

- Rigidez de algunos lineamientos, en cuanto a su carácter generalizado, no pueden readecuar ciertas actividades específicas porque violentan la norma general y se hacen acreedores a un fincamiento de responsabilidad.
- Poca comunicación con las áreas o Direcciones Generales
- Tardanza en procesos de autorización. (Ejemplo para el presupuesto).
- Actitud de hacer las cosas por obligación
- Cargas de trabajo (manejan 800 empleados más 1,500 eventuales a nivel nacional).

Pudimos notar que en el área de Recursos Humanos, se preocupan por medir su desempeño, aunque este concepto no esta muy claro en reclutamiento y contratación.

Las políticas del área se encuentran claramente definidas y por escrito, para un 75% de los entrevistados, el mismo porcentaje considera que las políticas señaladas son adecuadas. (Preguntas 3 y 4).

Un 75% dijo que se siguen realmente los lineamientos que dictan las políticas. (Pregunta 5).

Las políticas utilizadas en dicha área, responden a una cierta lógica de la Administración Pública, (ejemplo: la delegación de actividades, aunque no están estipuladas formalmente).

Podemos notar que existe una confusión entre políticas y actividades u obligaciones, por parte de algunos jefes de departamento, tampoco hay acuerdo en quién las elabora y las autoriza.

Para el 100% del personal objeto de la entrevista, existen planes generales y particulares que guían el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento u oficina. (Preguntas 6 y 7).

Los planes de trabajo son generales, los elabora la DGAF anualmente, adicionando los planes de trabajo por departamento. Se pudo ver que hay desconocimiento de cómo se evalúan, quién autoriza y quién emite dichos planes.

Entre las leyes y reglamentos en los que se basan para el desarrollo de sus actividades se mencionaron:

- Art. 123 apartado B constitucional.
- Ley ISSSTE.
- Ley ISR de la SHCP.

- Manuales de organización y procedimientos.
- Reglamento Interior y programas.
- Condiciones generales de trabajo SAGAR.
- Circular 001 en el presupuesto.

Todos consideraron adecuadas y de suma utilidad, los planes y programas fijados para el logro de sus actividades. Dichos planes están actualizados, en la opinión del 100% de nuestros entrevistados.(Preguntas 8 y 9).

El 100% cuenta con manuales de organización y consideran que estos documentos están actualizados y que se adaptan a las necesidades de funcionamiento del área.(Preguntas 10, 11 y 12).

El personal de ISEL conoce los manuales de organización, según comentaron los cuestionados, (100%).(Pregunta 13).

Para un 50%, la definición de jerarquías, responsabilidades y deberes específicos de cada puesto, no están definidos en el manual de organización.(Pregunta 14)

Se cuenta con manuales de organización hasta nivel de jefatura de Departamento, debidamente actualizados y adaptados a las necesidades de funcionamiento. Aunque no son conocidos por todos los empleados, solo hasta nivel de responsables de jefaturas de departamento. Son generales porque no definen la jerarquía, responsabilidades y funciones específicos de cada puesto.

Nadie consideró que existan funciones que originen duplicidad de labores. Un 75% cree que faltan puestos para poder cubrir las necesidades del área de Recursos Humanos.(Preguntas 15 y 16).

Las opiniones se dividen en un 50% para los que piensan que el personal con que se cuenta es el requerido para la carga y volumen de trabajo y para quienes dicen lo contrario.(Pregunta 17).

Como existe poco personal en el área, no hay duplicidad de labores (100%), sin embargo la ventaja radica en que se hacen procesos completos, y el personal realiza más funciones que enriquecen su experiencia.

En relación a la carga y volumen de trabajo, sería conveniente el contar con un técnico superior y un enlace administrativo, porque las actividades han crecido, se requiere también gente más preparada, principalmente profesionistas, aunque a decir de algunos jefes, no importa tanto el nivel académico, más bien “las relaciones que puedas tener y la experiencia”.

Un 75% indico contar con programas de capacitación, mientras un 100%, dijo contar con planes de calificación de méritos y con planes de incentivos para el personal.(Preguntas 18, 19 y 20).

No cuentan con un área de capacitación ni tampoco con una de Relaciones Laborales, éstas funciones se agregan de manera generalizada a las del departamento de servicios al personal, de manera poco enfática.

La capacitación la consideran como estímulo para el personal, no existen programas de capacitación bien definidos, son esporádicos.

El 100% dijo contar con planes de ascenso.(Pregunta 21).

“En cuanto a la promoción, dado que la estructura es muy rígida y la determinación o definición de plantillas tiene que pasar por todo un proceso de validación y autorización y después es difícil hacer modificaciones, el hacer carrera en la dependencia es difícil, porque no hay rotación de personal y la promoción va en función de ésta, de la antigüedad y de los méritos”. (En la práctica no es así, se le da preferencia a fuentes externas para puestos de importancia).

El personal del departamento de Recursos Humanos y de todo el órgano desconcentrado es de confianza, (100%).

El 100% dijo que existen métodos de evaluación para compensar el esfuerzo del personal. (Pregunta 23).

En la práctica, existe un método que se basa en la “calificación o puntaje” que emiten los directores de área del órgano desconcentrado sobre el desempeño de cada uno de sus subordinados, asociando el resultado con una cantidad de dinero. El criterio utilizado por quienes califican, es totalmente “subjetivo”.

No hay difusión entre el personal, de información como: vales de despensa, premios por puntualidad y asistencia, premios al servidor público, etc. (Estos conceptos se manejan anualmente).

Las condiciones de trabajo son óptimas, para el 100% de los funcionarios. La gran mayoría dispone de tecnología de punta, existe 1 computadora por cada trabajador y cuentan con espacios cómodos para laborar.(Preguntas 24 y 25).

En cuanto a recursos materiales, el 75% dijo contar con el material y equipo necesarios, el 25% restante dijo que sería mejor contar con 1 computadora más, más impresoras y un poco más de espacio.

Se cuenta con presupuesto, a decir del 75% de los jefes de Departamento, sin embargo, un 50% de ellos, considera que estos recursos disponibles son adecuados. (Preguntas 26 y 27).

Todos coincidieron en que existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos. Sin embargo, el 75% considera que éstos son adecuados.(Preguntas 28 y 29).

Todos los entrevistados cuentan con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades, (100%). (Pregunta 30).

En lo que respecta a este punto, el departamento concordó en que, para llevar a cabo cada una de las operaciones de la dependencia es necesario contar con los controles de asistencia, oficios, órdenes, trámites, etc., los cuales permiten un óptimo desarrollo en las actividades, así como en el establecimiento de programas de desarrollo, (100%). (Preguntas 31, 32 y 33).

El 100% considera que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos.(Pregunta 34).

Se observa una estructura plana, donde el tramo de control llega hasta la Dirección General de área, según refirió el Subjefe de Recursos Humanos. Se asume una función normativa, a través de la coordinación de una persona responsable en cada una de las áreas y esa persona responsable hace llegar toda la información y los requerimientos a Recursos Humanos. Esto implica una desconcentración de actividades y funciones como manejo del personal eventual, selección, reclutamiento y una parte de contratación, inducción, integración y capacitación y desarrollo.

#### 5.3.1.4. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DE APOYO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES FINANCIERAS

La persona de la DGOF a la que le fueron conferidas actividades del área de Recursos Humanos, tales como reclutamiento, selección, contratación, inducción e integración del personal del órgano desconcentrado, tiene un puesto de especialista "C", cuenta con 44 años de edad y 5 años de antigüedad en la institución, su escolaridad es la carrera técnica de secretaria ejecutiva y se desempeña como secretaria del director general de operaciones financieras.

En la entrevista sostenida con dicha persona responsable, se identificaron los siguientes puntos de importancia:

- No se lleva a cabo un proceso normal de reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación nula de la persona responsable, por parte del área de Recursos Humanos.
- Funciones y responsabilidades no definidas oficialmente.
- Falta coordinación entre el personal de Apoyo y el área de Recursos Humanos.
- Quedan en el aire funciones de inducción, integración y capacitación de los empleados del órgano, ya que no se llevan a cabo ni por Recursos Humanos, ni por el personal de Apoyo.
- No se toman en cuenta lineamientos establecidos en los manuales de organización y procedimientos o en el PROMAP.

Por otra parte, se obtuvo que para ocupar plazas de importancia se prefiere al personal externo antes que el interno.

La requisición del personal se basa en el perfil del puesto, se prefiere gente preparada, que maneje inglés, computación y que cuente con licenciatura para todos los puestos. Se toma mucho en cuenta la designación y la recomendación.

El director general es quien determina, previa entrevista, por lo regular, quién ocupará una plaza determinada. Es la secretaria quien recaba todos los documentos pertinentes y orienta al candidato en algunos aspectos (puesto que no tiene un dominio de los temas requeridos).

A esto se agrega el problema de que la comunicación resulta escasa, considerando que la persona responsable de ésta área tiene un carácter poco amable y no da la confianza necesaria para acercarse a ella y resolver las dudas existentes.

No se corroboran datos personales ni se aplican exámenes. El personal de nuevo ingreso nunca recibe un curso de inducción o de integración.

Un aspecto que llama la atención es el hecho de que la secretaria de la DGOF no asimila su contribución en el proceso de reclutamiento, selección, inducción e integración, capacitación y desarrollo del personal; realiza estas actividades mecánicamente y no le interesa mejorarlas.

### 5.3.1.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS DE CUESTIONARIOS APLICADOS AL PERSONAL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE NÓMINA

Nuestros principales entrevistados son profesionistas con Licenciatura en Administración y Contaduría Pública, ocupando los puestos en esta Dependencia de Profesional Dictaminador de Servicios Especiales y Secretar@ Ejecutiva "B" del @rea de n@mina. Las edades fluctu@n entre 32 y 34 a#os respectivamente.

El 100% convino en que deben estar claramente definidos los objetivos, ya que indican el camino a seguir, la finalidad y el tiempo en que deben cumplirse cada una de estos.

El 100% converge en que en cualquier empresa o instituci#n, se debe contemplar en su administraci#n un organigrama en el cual se representan el nivel y las jerarquas.

Un 50% de los entrevistados asegura que en su departamento existe una descripci#n de puestos, mientras que el resto manifiesta lo opuesto. Aqu# podemos consolidar que esta discrepancia, se debe a que el personal tiene muy poco tiempo en el puesto, no se ha tomado la molestia de hacer el manual de su @rea o tiene una falta completa de inter@s.

A pesar de la divergencia antes mencionada, el 100% concuerda en que est@n asignadas las funciones. Es importante que el ocupante del puesto tenga claramente definida sus funciones con el fin de evitar duplicidad, ya que es un @rea donde se manejan documentos confidenciales y de suma importancia. Adem@s de que es la encargada de hacer los pagos a sus diferentes regionales.

Los ocupantes de cada puesto divergen en un 50% al no tener definida la responsabilidad de su puesto, esto trae como consecuencia que su autoridad ante una circunstancia dada, no se haga valer y por ende las decisiones tomadas a favor o en contra están sujetas a terceras personas.

El 100% concuerda en que para poder llevar a cabo el cumplimiento de las actividades de cada puesto, debe haber un grado de autoridad. Si bien es cierto que para llevar a cabo cada una de las funciones del cargo se requiere de cierta responsabilidad, también se debe requerir de la autoridad para poder ejercerla en el momento en que esta sea demandada. Ya que no puede haber autoridad sin responsabilidad y responsabilidad sin autoridad.

El 100% de los encuestados expresa que existe una coordinación de actividades entre las áreas internas y externas.

Un 100% opina que son suficientes y adecuadas las instalaciones y equipo de trabajo. En esta caso podemos decir que para el buen funcionamiento y el óptimo desarrollo de cada una de las actividades es indispensable contar con las herramientas de trabajo al fin de no tener ningún imprevisto.

El 100% manifiesta que al contar con manuales de organización y procedimientos, todas las actividades y operaciones se rigen en torno a estos, ya que si no fuese así, existiría un descontrol de cada una de las operaciones y actividades.

Un 100% expresó que existe la autorización respectiva en el presupuesto de plazas federales.

El 100% dice que existe la asignación y disponibilidad para el pago de salarios, honorarios, compensaciones de servicios y demás partidas de servicios profesionales.

El 100% indicó que existen registros para el manejo presupuestal de las plazas federales.

Con respecto al pago de nómina, el 100% manifiesta llevar controles para su pago, entre los principales se encuentran los tabuladores, los recibos de pago, la hoja de nómina, registro de tarjetas de acceso. Los cuales proporcionan los días laborados, ausencias, permisos, incapacidades, etc., datos con los cuales se obtiene el salario correspondiente.

Un 100% de los entrevistados declara que la comprobación de la existencia física del personal, es evidente al firmar la lista de nómina.

Los encuestados (100%) afirman que las remuneraciones están de acuerdo con el tabulador vigente del Sector Público. Haciéndose notar en el sueldo que perciben.

Las deducciones fiscales por ley aplicadas a los empleados se llevan correctamente para un 100%.

El 100% manifestó que la información recibida de otras áreas cubre las finalidades y principios básicos requeridos por el área.

El personal entrevistado tiene acceso a la información generada por el departamento, para el 100%.

La información producida en el área de nómina es clara, útil y oportuna para el 100% de los encuestados.

La información tiene en un 100% un adecuado control, lo que conlleva a la comprobación y verificación automática de las operaciones, para evitar errores, proteger a las personas y activos, logrando así eficientemente las metas fijadas.

El 100% dijo que se generan documentos para los registros contables y presupuestales.

Se valida la información contable y presupuestal para la unidad de contratación y nómina para el 100%.

Existe la asignación de recursos presupuestales para la ejecución de actividades para el 100% de los empleados.

El grado de avance en el cumplimiento de las metas ha sido de entre un 90 y 100% para el 100% de los entrevistados.

El grado de cumplimiento en el ejercicio presupuestal, como en el cumplimiento de políticas y normas es del 100%, según indicó el 100% de los empleados.

De acuerdo al 100% de los cuestionados las disposiciones legales vigentes que se observan sobre el pago de remuneraciones son la Ley Federal de Trabajo Burocrático, La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123 apartado "B", La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Ley del ISSSTE y Tabulador vigente del Sector Público.

### **5.3.1.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS DE CUESTIONARIOS APLICADOS AL PERSONAL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN**

El personal que aquí labora es joven (24,26 y 36 años), en su mayoría son mujeres. Los puestos llaman la atención: "Secretaría Ejecutiva A" y "Ayudante de Oficina", los cuales son ocupados por gente que cuentan con carreras técnicas de secretariado y analista, el tercer miembro tiene una licenciatura en psicología.

Los objetivos están claramente definidos para el 67% de los funcionarios entrevistados.

El 100% del personal operativo de éste departamento declaró disponer de un organigrama de su área.

Para el 100% de los encuestados existe una descripción de puestos; por ende, las funciones asignadas y la determinación de responsabilidades, así como la delegación de autoridad definida, están bien establecidas para el 100% de los entrevistados. (Preguntas 3,4,5 y 6).

La coordinación de actividades con las áreas internas y externas con las que tiene contacto éste departamento, es positiva para un 67%.

Para el 100% de los interesados, existen manuales de organización, procedimientos y políticas, todas las actividades se ajustan a los manuales, según el 33% del personal, para el 67% restante no se aplican dichos manuales.(Preguntas 8 y 10).

El equipo y las instalaciones que poseen son adecuadas y suficientes para el 33% de los cuestionados.

Un 67% indicó que la requisición del personal no es en base al perfil del puesto y el 100% refirió que los datos personales, datos sobre trabajos anteriores, conocimientos de cada prospecto, etc., no son corroborados. (Preguntas 11 y 13).

En cuanto a las principales fuentes de reclutamiento, se sostuvo, por parte de un 67% que lo ignoran, y el 33% restante dijo que su principal fuente es la recomendación o aviso de conocidos.

Sobre las entrevistas el 67% del personal investigado observó que los directores generales las llevan a cabo, y un 33% dijo desconocer el procedimiento, ya que al llegar el candidato a Recursos Humanos, ya viene "contratado".

Las pruebas que se practican para seleccionar al personal son 2, un examen psicométrico y uno de conocimientos generales, cuyo objeto principal es completar el expediente y no el de seleccionar a los candidatos, explicó el 67% de los funcionarios, mientras el 33% no contestó la pregunta.

Para la selección de personal se consideran los resultados de la entrevista previa y pruebas efectuadas; aseguró el 33% de los empleados del Departamento de Reclutamiento y Contratación, sin embargo, el 34% de los mismos no contestó y el resto, (33%) dijo que ninguna de las opciones expuestas era la correcta.

La información que requiere el departamento de reclutamiento y selección de personal no es clara, precisa y oportuna para un 33%, por lo que no cubre las necesidades del departamento. El 67% no emitió opinión.

El 67% del personal de reclutamiento y contratación tiene acceso a la información que maneja el departamento, el 33% no contesto la pregunta.

Se maneja información confidencial por lo que la aplicación de un control es afirmativa para un 33% para un 33% es negativa y para el 34% no mencionó dato alguno.

Un 67% de los empleados expreso que existe un programa de contratación, un 33% dijo que dicho programa no existe.

En cuanto a si se contrata al personal que reúne todos los requisitos, el 67% opinó que sí, mientras el 33% respondió negativamente.

Para el 67%, se cuenta con al debida autorización para la creación de nuevas plazas, el 33% dijo lo contrario.

El 33% expresó que el departamento cuenta con el presupuesto suficiente para la ejecución de las actividades de reclutamiento y selección de personal, el 67% lo ignora.

El 67% del personal interrogado no conoce el grado de avance de sus metas y no sabe cómo se verifica dicho avance. El 33% señaló que no se verifica.

En cuanto a las políticas, normas y disposiciones legales, sólo el 33% manifestó que se revisa su cumplimiento y que se observan dichos lineamientos; un 33% sostuvo que lo anterior no se realiza y un 34% no declaró.

Un 67% refirió que si se cumple con el reglamento interior de trabajo, mientras el 33% no concretó su respuesta.

Finalmente, las disposiciones legales vigentes en materia de reclutamiento y contratación de personal, son observadas sólo por un 33% del personal, otro 33% no las considera y el 34% no contestó.

#### 5.3.1.4. ANÁLISIS DE DATOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS AL PERSONAL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL

Los cuestionarios aplicados arrojan los siguientes datos:

De las 3 personas que conforman la muestra, (todas del sexo Masculino), sólo una cuenta con una licenciatura en Administración Pública, tiene 28 años de edad, siendo el empleado más joven; sin embargo, es muy interesante ver que el puesto que ocupa es el de “Secretaria Ejecutiva A”, mientras que sus compañeros, de 40 y 50 años, ostentan un nivel de escolaridad de Preparatoria y Pasante de la carrera de Ingeniería, respectivamente, desempeñándose en los puestos de técnico superior y profesional dictaminador de servicios especiales.

Para los tres funcionarios, los objetivos están claramente definidos, consolidándose en un 100%.

El 33% dijo no contar con un organigrama, mientras el 67% respondió afirmativamente.

El 67% declaró que existe una descripción de puestos, que tienen asignadas perfectamente sus funciones, además de estar bien definida la delegación de autoridad, pero el 33% restante opinó negativamente a los conceptos anteriores. (Preguntas 3, 4 y 5).

El 100% expresó que existe coordinación de actividades entre las áreas internas y externas con las que tienen contacto y que dichas actividades se ajustan a lo que dicen los manuales establecidos. (Preguntas 6 y 7).

Los objetivos y metas de capacitación, están bien definidos, apuntó el 100% de los investigados.

Todos coincidieron (100%), en que hay un programa anual de capacitación, un control de los recursos empleados en este rubro y de los cursos de capacitación proyectados.(Preguntas 9, 10 y 11).

El 100% de los entrevistados mencionó contar con información sobre los cursos de capacitación y desarrollo.

Se observó que para un 67%, si se obtiene información del personal del órgano, sobre si la capacitación otorgada cubre las finalidades y principios básicos proyectados.

El 33% manifestó no tener acceso a la información producida en cuanto a dichos cursos.

La información producida en el Departamento fue calificada como clara, precisa y útil por el 100% de los interesados.

En el departamento de Servicios al Personal, la preparación de boletines en los que se difundan temas técnicos y/o de utilidad para el personal del órgano desconcentrado, es una actividad importante que no se realiza, según señaló un 67% de los cuestionados.

En consecuencia, una biblioteca, que funja como auxiliar en el desarrollo de las actividades del Departamento, resulta inexistente, en la opinión del 67% de las personas a quienes aplicamos el cuestionario.

El 100% de los integrantes del Departamento dijeron contar con recursos presupuestales suficientes para el desempeño de sus labores.

El procedimiento de evaluación del grado de cumplimiento de las metas es ignorado por el 100% de los cuestionados. Tienen la idea de alguna manera, de que el resultado de dicha evaluación ha sido bueno, pero no de cómo llegaron a obtener esa calificación.

Tampoco saben cómo se evalúa el grado de avance en su ejercicio presupuestal, según lo indicó el 67%.

Finalmente, el punto clave del Departamento de Servicios al Personal, que es el manejo de todas las prestaciones que se otorgan al personal de ISEL, y que implica un conocimiento profundo de las disposiciones legales, normas y reglamentos y políticas vigentes, etc. Por parte de todo el personal que ahí labora; reveló que el conocimiento de dichos conceptos es general e impreciso. El 33% dijo que no, el 67% nombró al PROMAP y citó el art. 123 apartado B y la Ley Federal del Trabajo.

### 5.3.1.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS EMPLEADOS DE ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES FINANCIERAS

Del total de los cuestionarios aplicados a empleados de estructura de la DGOF, el 60% indicó que al ingresar se le aplicó un examen médico y/o de conocimientos. En el caso de los cursos de inducción, el 100% de los funcionarios manifestó no haber recibido curso alguno. (Preguntas 1 y 2).

En el rubro de conocimiento de la filosofía y misión de la institución, un 85% dijo estar bien enterado y un 15% de los interesados ignora dichos conceptos. Un 95% conoce la estructura orgánica de la institución. (Preguntas 3 y 4).

El 90% de los investigados se considera satisfecho de trabajar en esta institución, porque proporciona buenos salarios y posibilidades de desarrollo profesional entre otras razones, sin embargo, sólo un 55% opina que el órgano se interesa por el bienestar de sus trabajadores, el 45% restante subraya lo contrario, argumentando que faltan becas de estudio, despensas, motivación, más capacitación y que no se toma en cuenta la opinión de los empleados en los asuntos importantes, por ejemplo, el cambio de banco. (Preguntas 5-6).

Lo que más les satisface de su labor en esta institución es el trabajo que realizan, indicó un 44% y el sueldo percibido, para un 21%. En menor medida el trato que reciben y las posibilidades de progreso o desarrollo, (ambas 14%), y el 7% no opinó.

El ambiente de trabajo es Bueno según el 65% de los interrogados y entre las propuestas que se recabaron para mejorar el ambiente de trabajo están:

- Mayor integración entre las áreas (6 puntos)
- Fomentar mayor comunicación (6 puntos).
- Regular horarios de trabajo (2 puntos).
- Menos políticas (2 puntos).

El salario ofrecido por éste órgano es considerado por los especialistas como Bueno, concretó un 90% de ellos.

El 45% de los funcionarios no conocen todas las prestaciones a las que tiene derecho, el 50% refirió que son adecuadas, un 40% no está de acuerdo y el 10% no emitió juicio alguno. Los requisitos para disfrutar de los servicios y prestaciones que otorga la institución son ignorados por el 50% de los trabajadores. (Preguntas 11, 12 y 13).

El 100% de los cuestionados se siente a gusto en su puesto, 70% conocen el perfil del mismo. Los objetivos que persiguen dichos puestos son ignorados por un 10%. (Preguntas 14, 15 y 16).

En la Dirección General de Operaciones Financieras, se opina que los ascensos y promociones son manejados de manera adecuada, pero a veces se permiten inequidades (según el 35%), un 15% afirma que son por amistad y el 10% que es de forma justa.

Los jefes inmediatos gozan del prestigio de ser Buenos para un 45% de los empleados, son excelentes para un 25% y regulares para otro 25%, un 5% apuntó que son malos.

Para la mayoría de los investigados (35%), los jefes se interesan en los problemas de los empleados. El 30% dijo que se interesan sólo si se afecta a la empresa y la opción de que sus jefes son absorbidos más por problemas técnicos la presentó un 20%.

El 95% declaró que se realizan juntas entre el jefe inmediato y los empleados.

Un 40% explicó que existen favoritismos en sus Departamentos.

Las limitaciones para cumplir su trabajo son fundamentalmente:

- Falta de capacitación y motivación (4 puntos)
- Falta de material y equipo (4 puntos)
- Falta de autoridad (2 puntos)

El 75% de los encuestados expuso que existen buenas relaciones entre sus Departamentos y el personal del órgano. La coordinación de actividades entre las áreas internas y externas con las que tienen relación existe para un 50% de los interesados, el 50% restante cita lo contrario. (Preguntas 23 y 24).

Sólo el 65% conoce los programas de trabajo de su área y de las áreas con las que tiene relación. Un 85% si sabe el alcance obtenido del cumplimiento de los programas y objetivos de su área. (Preguntas 25 y 26).

Los objetivos se evalúan en base a resultados, es decir, según el grado de cumplimiento de los mismos, especificó un 40%, para el 15% es el tiempo de entrega, un 15% no sabe, y con un 10% respectivamente, se encuentran quienes dicen que es por medio de juntas, por Consejo Técnico y por Programa Anual de Trabajo. (Pregunta 27).

En cuanto al tema de capacitación, podemos decir que el 65% de los interesados han recibido capacitación para realizar adecuadamente su trabajo. La frecuencia de la capacitación es esporádica afirma un 30%. La capacitación recibida no cubre o satisface las necesidades laborales para un 75% de los especialistas. (Pregunta 28, 29 y 30).

Un 60% de los cuestionados no tienen acceso a manuales de organización y procedimientos generales y específicos para consultarlos cuando se requiera.

Los procedimientos a seguir, los formatos a llenar y a quién deben dirigirse para realizar trámites administrativos, son desconocidos para el 60% de los empleados.

Las políticas de personal son desconocidas para un 65% de los funcionarios. Un 60% considera que la institución no tiene informados a los trabajadores de los aspectos que les interesan. El 55% de ellos indicó que dicha información no es oportuna. (Preguntas 33, 34 y 35).

El personal se entera de los comunicados que el área de Recursos Humanos tiene para ellos, por medio del pizarrón de avisos, colocado en cada uno de los elevadores (69%), mediante oficios o circulares enviados a las Direcciones Generales (23%) y por comentarios (8%).

Las medidas de higiene y seguridad son calificadas por un 45% como buenas, un 25% piensa que son regulares, el 20% cree que son malas y un 10% opina que son excelentes.

El 80% del personal considera que existen buenas relaciones entre ellos y el área de Recursos Humanos, un 40% indicó que es a las Direcciones Generales a quienes puede responsabilizarse de las faltas de comprensión existentes entre la institución y el personal.

un 35% expuso que los sistemas son los responsables y un 20% señaló a los Jefes inmediatos. (Preguntas 38 39).

El 45% de los entrevistados dicen que sus quejas y comentarios han sido tomados en cuenta, el 35% informó que no es así y un 20% no emitió juicio alguno.

55% de los empleados evaluaron el desempeño del departamento de servicios al personal como bueno, un 35% como regular, un 5% como excelente y otro 5% como malo.

El departamento de nómina fue calificado en su desempeño como bueno por el 75% de los investigados. Un 15% destacó que su servicio era regular y un 5% como excelente y otro 5% como malo.

El departamento de Reclutamiento y Contratación de personal fue designado en su desempeño. Como bueno por un 50% de los cuestionados, un 40% refirió que su labor era regular, un 5% determinó como excelente su trabajo y 5% ubica como malo el servicio proporcionado por ésta área.

### 5.3.1.5.1. ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS EMPLEADOS POR HONORARIOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES FINANCIERAS

El 80% de los empleados de la DGOF, indicaron que al ingresar no se les aplicó un examen médico o de conocimientos.

En cuanto a los cursos de inducción, el 100% de los cuestionados dijo no haber recibido curso alguno.

La filosofía y la misión del órgano son conocidas para el 20% de los entrevistados, un 80% ignora éstos puntos. La estructura orgánica de la institución es desconocida para el 20%. (Preguntas 3 y 4).

En contraste, el 100% de los investigados se consideran satisfechos de trabajar en esta organización, mientras que el 80% concretó que la institución se interesa por el bienestar de sus trabajadores. (Preguntas 5 y 6).

Para los funcionarios de la DGOF, lo que más les satisface de su trabajo en éste órgano es el sueldo que perciben (45%), en segundo término se encuentran la posibilidad de progreso y el tipo de trabajo que realizan (ambas con 22%), finalmente el trato que reciben se sitúa con 11%. (Pregunta 7).

El ambiente de trabajo es bueno para el 60% de los integrantes de la Dirección y Regular para un 40%. Las propuestas para mejorar el ambiente de trabajo recabadas son: Propiciar más la interacción del personal del área y realizar una reunión mensual en la que los miembros de la Dirección puedan exponer sus inquietudes y se procure la convivencia de los mismos. El 80% no opinó al respecto. (Preguntas 8 y 9).

El salario que ofrece la institución es considerado "Bueno" por el 100% de los funcionarios.

Las prestaciones a las que tienen derecho los empleados son desconocidas por un 60%, un 80% observó que dichas prestaciones son adecuadas. En cuanto a los requisitos que se deben reunir para disfrutar de los servicios y de las prestaciones que otorga la institución, resultaron ser ignorados por un 60% de los interesados. (Preguntas 11, 12 y 13).

Un 20% de los investigados apuntó no sentirse a gusto en su puesto, por desarrollar actividades que no corresponden a su nivel académico, (Ejemplo: Lic. en Administración, desempeñando actividades secretariales).

El perfil de los puestos que ocupan los cuestionados es desconocido para el 80% de ellos. Los objetivos que persiguen dichos puestos son ignorados por un 80%. (Preguntas 15 y 16).

Los ascensos y promociones son manejados con justicia y en ocasiones son llevados a cabo sin explicar porqué, en la opinión de la mayoría de los entrevistados. (40% respectivamente). Con 20% quedó la opción de que operan adecuadamente, pero a veces permiten inequidades. (Pregunta 17).

El criterio que tienen los empleados sobre sus jefes inmediatos fue en su mayoría Bueno (100%). (Pregunta 18).

Un 20% considera que sus jefes muestran interés por sus problemas, pero son atraídos más por los problemas técnicos, apuntó un 60% y el 20% restante se interesa sólo si afecta a la empresa. (Pregunta 19).

Sí se realizan juntas o pláticas entre el jefe inmediato y los empleados, según refirieron el 80% de los interrogados.

El 80% de los funcionarios expresaron que no existen favoritismos en su Departamento.

Las limitaciones que existen para cumplir satisfactoriamente su trabajo son la falta de equipo y programas indicó un 40%, un vehículo para el 20% y no contestó un 40%.

El 80% de los empleados declaró que existen “buenas relaciones” entre su Departamento y el personal de la Dirección. Un 80% detalló que existe coordinación de actividades entre las áreas internas y externas con las que tiene relación. (Preguntas 24 y 25).

Los programas de trabajo de su área y de las áreas con las que tienen relación son conocidos para un 40% del personal de la Dirección.

El avance obtenido del cumplimiento de los programas y objetivos de sus áreas respectivas son conocidos sólo para un 20% de los empleados, mientras que el 80% lo desconoce.

El método para evaluación del cumplimiento de objetivos establecidos para sus áreas, es ignorado para el 100% de los funcionarios. (Pregunta 27).

Un 60% de los cuestionados no ha recibido capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. Según el 40% restante, la capacitación es una vez al año, y sólo el 20% considera que la capacitación que ha recibido es la que mejor satisface sus necesidades laborales. (Preguntas 28, 29 y 30).

El 80% del personal investigado no tiene acceso a manuales de organización y de procedimientos generales y específicos para consultarlos.

El 60% de los empleados no conoce cuáles son los procedimientos a seguir, los formatos a llenar y a quién debe dirigirse para realizar trámites administrativos.

Un 80% de los funcionarios cuestionados no conoce bien las políticas de personal.

El 60% considera que la institución tiene informados a los trabajadores de los aspectos que les interesan y que esta información es oportuna. El personal se entera de los comunicados que Recursos Humanos tiene para ellos por medio de oficios y circulares, afirmó un 50%, por el pizarrón de avisos, se entera el 33%, y por comentarios de sus compañeros, el 17%. (Preguntas 34,35 y 36.).

Las medidas de higiene y seguridad son consideradas excelentes por un 20%, son buenas para un 40% y regulares para un 40%.

El 100% de los interesados revelaron que existen buenas relaciones entre el personal del órgano y el área de Recursos Humanos.

En cuanto a quién puede responsabilizarse de las faltas de comprensión que puedan existir entre la Institución y el personal, las respuestas son diversas:

El 40% no contestó, un 20% indicó que a los trabajadores; el 20% declaró que a las Direcciones Generales, otro 20% sostuvo que a los sistemas establecidos.

Las quejas y comentarios de los empleados han sido tomados en cuenta, afirmó el 60% de los interrogados.

Es interesante la evaluación que hace el personal de la DGOF, sobre el desempeño de cada uno de los departamentos del área de Recursos Humanos:

Para Servicios al Personal, el 60% calificó como "Bueno" el trabajo desempeñado por ese departamento, un 20% como "regular" y otro 20% como "malo".

Para el área de Nómina, el 80% señaló como "Bueno" el desempeño del departamento y finalmente, el Departamento de Reclutamiento y Contratación de Personal, fue evaluado en su desempeño como "Bueno", según expuso el 60% del personal investigado.

### 5.3.2. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

En el área de Recursos Humanos se identificó lo siguiente:

#### DEBILIDADES

- Capacitación.
- Inducción e Integración.
- Coordinación de Actividades desconcentradas.
- Relación del Departamento de Reclutamiento con Apoyos en las Direcciones Generales.
- Quejas y comentarios.
- Comunicación o Difusión.

#### FORTALEZAS

- Cumplimiento al programa de trabajo y al presupuesto.
- Apego a objetivos institucionales.
- Higiene y Seguridad.
- Coordinación entre Departamentos del Área de Recursos Humanos.

Se observó que el personal operativo que integra el área de Recursos Humanos del órgano desconcentrado no conoce en su totalidad el proceso que se desarrolla para contratar al personal.

Se realizan en la práctica, procedimientos que no están establecidos en los manuales (principalmente Reclutamiento y Selección de personal) y existe un cierto grado de desconocimiento de las funciones y de determinación de actividades.

Es evidente una percepción individual del Departamento por parte de los empleados; saben lo que cada uno hace y cómo debe llevar a cabo sus actividades, pero desconocen el trabajo de sus compañeros.

El caso específico del departamento de nómina presenta un estricto apego a los manuales de organización y procedimientos, a las diferentes leyes sobre las cuales recaen sus funciones y sobre todo al presupuesto. Aquí lo que más se valora es la experiencia que un empleado pueda tener, por lo tanto, la antigüedad cobra importancia y el nivel académico pasa a un segundo plano.

El área de Recursos Humanos se preocupa mucho por cumplir los objetivos del programa de trabajo de la institución, pero descuida los objetivos que tiene para con el personal del órgano.

Las actividades de reclutamiento y selección las realiza el encargado de las Direcciones Generales, (que por lo regular es la secretaria), Recursos Humanos se limita a abrir los expedientes, a reunir la documentación necesaria y a proceder al llenado del formato "movimientos de personal".

No existe un área específica de Capacitación y Desarrollo. El personal al que se delegan las actividades de reclutamiento y selección, carece de la capacitación adecuada para la realización de estas funciones.

Un punto relevante que consideramos como una de las causas que originan problemas para el personal del órgano es la falta de un curso de inducción.

Los empleados de ISEL que se tomaron en cuenta para esta Auditoría Administrativa, aprendieron con el tiempo, conceptos como misión, filosofía, organigramas, objetivos, etc., sin embargo, aún se percibe un grado de desconocimiento que ya no debería tener cabida.

También se observó que no hay una buena comunicación entre los empleados del órgano.

Otro punto de importancia es la capacitación. Se proporciona la que la organización cree necesaria y no se toma en cuenta la opinión y necesidades del personal, que en su mayoría piensa que la capacitación no es adecuada. No se vislumbra la existencia de un programa de capacitación periódico, sino por el contrario, la capacitación impartida es totalmente esporádica.

En la Dirección General de Operaciones Financieras se detectaron las siguientes fortalezas y debilidades:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>PUNTOS DE ATENCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Salarios*</li><li>• Progreso</li><li>• Buenos Puestos</li><li>• Cumplimiento de objetivos generales</li><li>• Cumplimiento de programas generales.</li><li>• Recursos presupuestales.</li><li>• Recursos materiales y equipo</li><li>• Desempeño general de la Dirección</li><li>• Recursos Humanos***</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reclutamiento</li><li>• Inducción</li><li>• Integración</li><li>• Comunicación</li><li>• Coordinación</li><li>• Capacitación</li><li>• Motivación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualización de equipos.</li><li>• Quejas y comentarios.</li><li>• Seguridad e Higienc.</li></ul>

---

\*El factor preponderante es el económico, y es el probablemente la causa de que se acepten puestos que no van con el nivel académico del empleado.

\*\*\*Los empleados de esta dirección son en su gran mayoría personas que cuentan con una licenciatura, que dominan dos idiomas por lo menos, que se preparan constantemente y que manejan diversos paquetes de computación.

En la DGOF se percibieron los siguientes problemas:

- Desconocimiento de los programas de trabajo de su área y de las tareas con las que tienen relación.
- Falta involucrar a los empleados en el proceso de evaluar el avance de los programas y objetivos de sus áreas y de las áreas con las que se relacionan. El personal no tiene acceso a manuales de organización y de procedimientos.
- Desconocimiento de los procedimientos a seguir, los formatos a llenar y a quién deben dirigirse para realizar trámites administrativos.
- Desconocimiento de políticas para el personal, perfil del puesto, objetivos y prestaciones. Filosofía, misión y organigrama.
- Limitaciones en cuanto al equipo con el que se cuenta, (desactualizado).
- Problemas de integración.

De este modo, nuestra suposición inicial se comprobó, ya que fueron detectados problemas en los parámetros mencionados en la hipótesis y expuestos anteriormente. Por otro lado, los mecanismos de control utilizados se encaminan al logro de objetivos institucionales. El control ejercido llega hasta Direcciones Generales, como respuesta a las condiciones que impone el entorno del órgano desconcentrado. Pero también es cierto, que se está dejando atrás un concepto fundamental: la razón de ser de un área de Recursos Humanos.

Porque es relevante guiar a un conjunto de personas para conseguir los objetivos de ISEL, pero también se debe tomar en cuenta al personal y fomentar el crecimiento y la superación de los empleados mediante el logro de los objetivos individuales.



# PRESENTACIÓN

---

### 5.4.1. RECOMENDACIONES

Los principales problemas detectados fueron:

- Capacitación.
- Inducción.
- Integración.
- Coordinación de actividades del proceso de selección y reclutamiento.

#### 1. CAPACITACIÓN.

Consideramos importante diseñar un proyecto de capacitación enfocado a 3 segmentos fundamentales:

- Personal de Apoyo en Direcciones Generales.
- Personal del Departamento de Recursos Humanos.
- Personal del órgano desconcentrado.

Considerando lo siguiente:

- A) Lo ideal es conformar un departamento de capacitación y desarrollo, pero ante la imposibilidad de definir un área de ésta naturaleza actualmente, dada la rigidez de la estructura orgánica, las plazas disponibles y las recientes políticas de austeridad en el presupuesto; lo más conveniente es determinar formalmente si ésta función puede ser realizada positivamente por el personal de apoyo en direcciones generales, (debidamente capacitado) en coordinación con el departamento de Servicios al Personal, con la finalidad de elaborar programas de capacitación específicos y adecuados para el personal del órgano, identificando fácilmente las necesidades de capacitación a nivel individual de forma más enfática que hasta ahora.

- B) Por lo tanto, es necesario establecer un programa de capacitación para el personal de apoyo, que realiza actividades de Recursos Humanos, con el objeto de no dar cabida a dudas, evitar la difusión de información errónea y mejorar la comunicación en el proceso: *Empleado - Personal de Apoyo - Recursos Humanos y viceversa*; con la finalidad de que pueda desempeñar de forma efectiva esta labor. Se debe considerar que la persona encargada, debe poseer entre sus cualidades la amabilidad y el buen trato, porque de otra manera no se cumplirían los propósitos de acercamiento al personal.
- C) Los empleados de Recursos Humanos requieren un curso que les permita manejar conceptos como fijación de objetivos, cumplimiento y evaluación de los mismos, planes de trabajo, fomento de una actitud de calidad total, funciones, las responsabilidades de sus puestos y las áreas con las que se relacionan. Además de los conceptos necesarios propios del área de Recursos Humanos.
- D) Para el personal del órgano desconcentrado, es necesario elaborar planes de capacitación programados y progresivos, acordes a las profesiones y actividades que se desempeñan en cada Dirección General. Evitando que se siga con el patron actual de otorgar capacitación esporádica y con restricciones.
- E) Incorporar mecanismos de evaluación periódica, para obtener una retroalimentación de los programas de capacitación puestos en marcha.

## 2. INDUCCIÓN.

A) Recomendamos el establecimiento de un curso de inducción obligatorio en el que se incluyan temas como trámites administrativos, documentación que se debe presentar, conocimiento de la Institución (organigrama, misión, filosofía, creación, antecedentes), prestaciones y servicios a los que se tiene derecho, ubicación de las áreas, además de información sobre el puesto que se va a desempeñar, etc.

El departamento de Servicios al Personal, distribuyó un folleto con información general de la institución, sin embargo, la información es insuficiente, el material no fue leído ni comprendido por los empleados a quienes se dirige el material impreso, como se pudo observar durante la aplicación de cuestionarios.

El curso asegura, mediante un programa y tiempo determinados, la solución de dudas, el conocer el grado de entendimiento de la información proporcionada y una integración mucho más fácil para el personal de nuevo ingreso. (Se debe incluir personal de servicio social).

Este curso debe ser coordinado por el área de Servicios al Personal e impartido por el personal de Apoyo de las Direcciones Generales, con esto solucionamos problemas como: Desconocimiento de los programas de trabajo de sus áreas respectivas y de las que tienen relación, de políticas, perfiles de puestos, etc.

En estos cursos es necesario distribuir los manuales de organización y procedimientos o en todo caso, indicar en dónde pueden conseguirlos y consultarlos.

### 3. INTEGRACIÓN.

- A) Complementando las propuestas anteriores, creemos que es conveniente establecer un periodo en el que el empleado de nuevo ingreso se involucre con cada una de las áreas que componen la Dirección a la que fue asignado, al tiempo que recibe el curso de inducción. Esto es factible si se programan sesiones en las que se imparta en la mitad del horario de trabajo teoría y que la otra mitad, sea práctica, es decir, que permanezca un día en cada departamento de manera que profundice su conocimiento en aspectos que le interesan directamente y con los que estará relacionado, a la vez que adquiere más confianza al convivir con sus compañeros. Con esto se pretende lograr más comunicación entre las áreas y entre el personal, mejorando el clima laboral existente y fomentar en los empleados una actitud más consciente de su entorno y de su labor.
- B) A nivel Direcciones Generales, pensamos que la realización de eventos a cargo del órgano, en los que se propicie la convivencia del personal, sería muy conveniente para lograr una mejora en el clima laboral de la institución.
- C) Realización de juntas o reuniones periódicas en las que se externen las inquietudes y comentarios del personal, procurando llegar a acuerdos y a la solución de conflictos.

#### 4. COORDINACIÓN ENTRE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y EL PERSONAL DE APOYO EN LAS DIRECCIONES GENERALES.

A) Según el PROMAP, todas las dependencias y entidades deberán analizar las normas reguladoras e identificar aquéllas que sean susceptibles de eliminarse o simplificarse y promover los cambios indispensables, con el objeto de eficientar la actuación de los servidores públicos y eficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Este órgano no realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal normal, y no es en sí esta condición causa de conflicto, si no el hecho de que no exista coordinación entre ambas áreas, porque aspectos importantes como exámenes de conocimientos, exámenes médicos y psicológicos, corroboración de datos personales, revisión de solicitud de empleo, etc., se quedan pendientes o incompletas.

En base a lo anterior, pensamos que sería positivo el formalizar las políticas de desconcentración de funciones de Recursos Humanos, de manera que se definan las actividades, responsabilidades y facultades correspondientes a cada área. De esta manera, se completa el proceso de reclutamiento y selección, se evitan fugas de responsabilidad y omisión de actividades.

#### 5. TRABAJO MECÁNICO.

A) El sistema de trabajo actual, se orienta a verificar que se cumpla con el marco jurídico administrativo que rige las actividades del área de Recursos Humanos, la evaluación de los programas de trabajo se enfoca a detectar irregularidades, los

sistemas de control se dirigen a detectar ilícitos. Sin embargo, ésta actitud implica la creencia de que el apego a la normatividad jurídica y la utilización adecuada del presupuesto autorizado son suficientes para lograr un desempeño satisfactorio. Esto provoca la realización de actividades repetitivas o mecánicas.

Por lo tanto, consideramos oportuno incorporar criterios de eficiencia y efectividad para cumplir con las expectativas del personal del órgano (Por ejemplo: Número de personas capacitadas adecuadamente en comparación con años anteriores, número de peticiones recabadas, número de quejas desatendidas, etc.), como parte importante en la obtención de un desempeño satisfactorio.

B) Mediante los cursos mencionados se deberá fomentar una actitud de servicio y calidad.

## 6. COMUNICACIÓN.

A) Procurar a los empleados el acceso a mecanismos para emitir su propia percepción sobre el desempeño, tales como: buzones de sugerencias, juntas mensuales, consultas directas, etc.

Considerando que las observaciones de los empleados permiten conocer el grado de satisfacción sobre los servicios recibidos, así como para explorar y formular opciones con el fin de mejorarlas, es necesario implantar los mecanismos citados de manera programada, como medio de solución de conflictos y como forma de allegarse de información relevante en beneficio de la institución y de sus empleados.

## **7. DIFUSIÓN.**

La subdirección de Recursos Humanos tiene la obligación de generar y difundir información sobre los servicios que presta a los empleados del órgano. En la medida que esto sea realizado eficientemente, se evitará la subjetividad y la confusión.

- A) Es apropiado crear programas de atención a empleados, que expliquen con un lenguaje sencillo y claro temas de interés general, mediante señalización en oficinas, cursos, uso de medios escritos y telefónicos, etc.
- B) Poner al alcance del personal de ISEL los manuales de organización y procedimientos, así como todo el material bibliográfico necesario para realizar consultas.

## **8. GENERALES.**

- A) La falta de personal, puede ser contrarrestada con la integración de prestadores de servicio social.
- B) Considerar el Servicio Civil de Carrera.

sistemas de control se dirigen a detectar ilícitos. Sin embargo, ésta actitud implica la creencia de que el apego a la normatividad jurídica y la utilización adecuada del presupuesto autorizado son suficientes para lograr un desempeño satisfactorio. Esto provoca la realización de actividades repetitivas o mecánicas.

Por lo tanto, consideramos oportuno incorporar criterios de eficiencia y efectividad para cumplir con las expectativas del personal del órgano (Por ejemplo: Número de personas capacitadas adecuadamente en comparación con años anteriores, número de peticiones recabadas, número de quejas desatendidas, etc.), como parte importante en la obtención de un desempeño satisfactorio.

B) Mediante los cursos mencionados se deberá fomentar una actitud de servicio y calidad.

## **6. COMUNICACIÓN.**

A) Procurar a los empleados el acceso a mecanismos para emitir su propia percepción sobre el desempeño, tales como: buzones de sugerencias, juntas mensuales, consultas directas, etc.

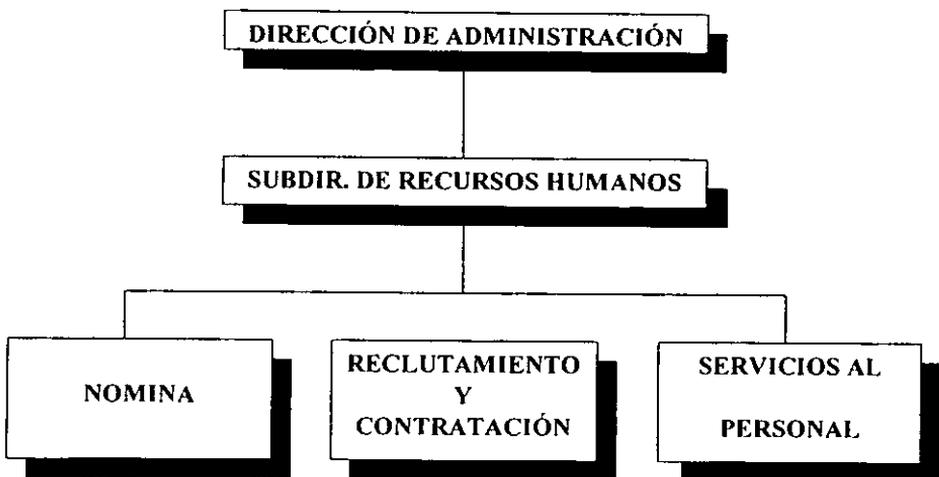
Considerando que las observaciones de los empleados permiten conocer el grado de satisfacción sobre los servicios recibidos, así como para explorar y formular opciones con el fin de mejorarlas, es necesario implantar los mecanismos citados de manera programada, como medio de solución de conflictos y como forma de allegarse de información relevante en beneficio de la institución y de sus empleados.



ANEXOS

---

**ORGANIGRAMA DE ISEL**



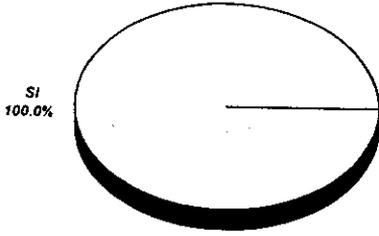


## GRÁFICAS

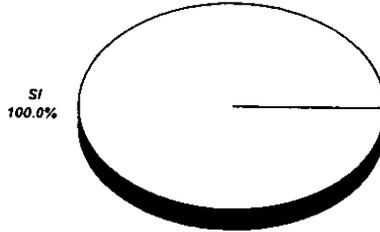
---

- SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
- JEFE DEL DEPARTAMENTO DE NÓMINA.
- JEFE DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN.
- JEFE DE SERVICIOS AL PERSONAL.

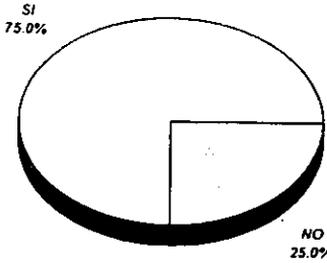
**LOS OBJETIVOS SE ALCANZAN DE MANERA EFICIENTE**



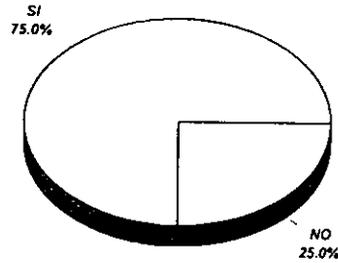
**EXISTE ALGUN MEDIO DE CONTROL PARA EL ALCANCE DE ESTOS OBJETIVOS**



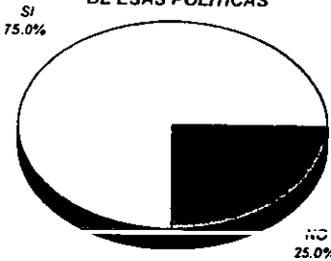
**SE ENCUENTRAN CLARAMENTE DEFINIDAS Y POR ESCRITO LAS POLITICAS**



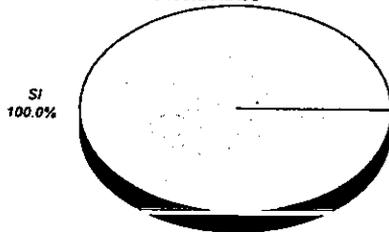
**CONSIDERA QUE LAS POLITICAS SEÑALADAS SON ADECUADAS**



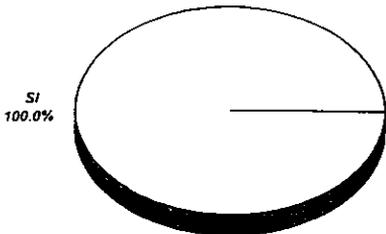
**SE SIGUEN REALMENTE LOS LINEAMIENTOS DE ESAS POLITICAS**



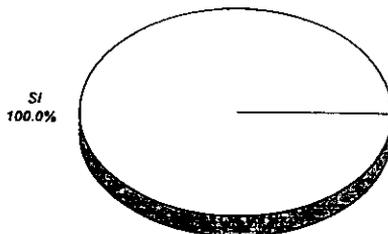
**EXISTEN PLANES GENERALES Y PARTICULARES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES**



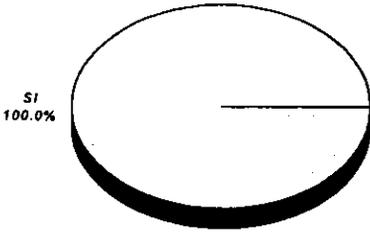
**CONSIDERA DE UTILIDAD LOS PLANES Y PROGRAMAS FIJADOS PARA EL LOGRO DE SUS ACTIVIDADES**



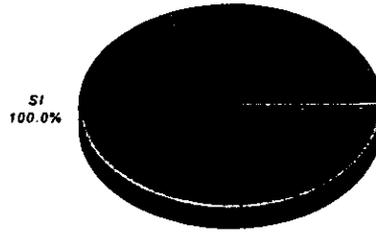
**CONSIDERA QUE SEAN ADECUADOS**



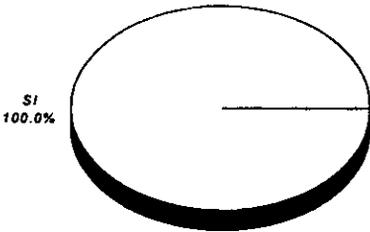
**ESTAN ACTUALIZADOS**



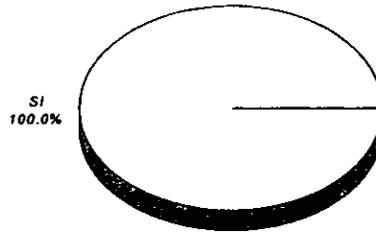
**SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION**



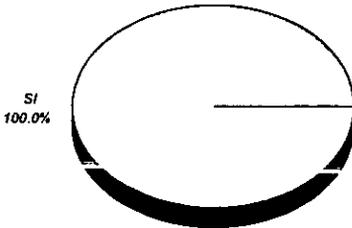
**SE CONSIDERA QUE EL MANUAL DE ORGANIZACION ESTE ACTUALIZADO**



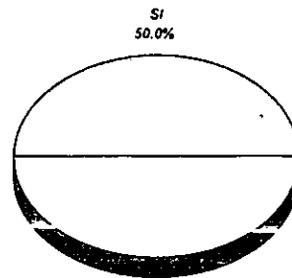
**SE ADAPTA A LAS NECESIDADES DE FUNCIONAMIENTO**



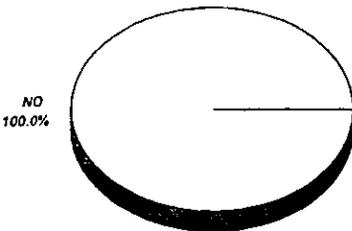
**ES CONOCIDO POR EL PERSONAL**



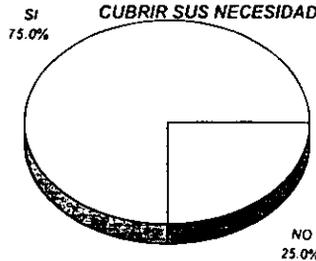
**EL MANUAL DEFINE LA JERARQUIA, RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE CADA PUESTO**



**CONSIDERA QUE EXISTEN FUNCIONES QUE ORIGEN DUBLICIDAD DE LABORES**

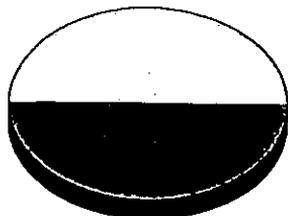


**CREE QUE FALTAN PUESTOS PARA CUBRIR SUS NECESIDADES**



**CONSIDERA QUE EL PERSONAL CON QUE CUENTA ES EL REQUERIDO PARA SU CARGA Y VOLUMEN DE TRABAJO**

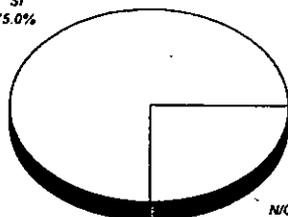
SI  
50.0%



NO  
50.0%

**CUENTAN CON PROGRAMAS DE CAPACITACION**

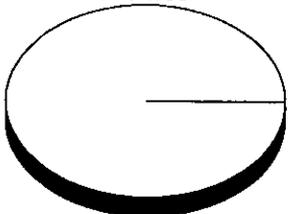
SI  
75.0%



N/C  
25.0%

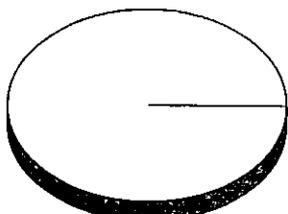
**CUENTA CON PLANES DE CALIFICACION DE MERITOS**

SI  
100.0%



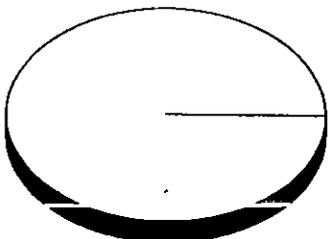
**CUENTAN CON PLANES DE ASCENSO**

SI  
100.0%



**EL PERSONAL ES DE CONFIANZA**

SI  
100.0%



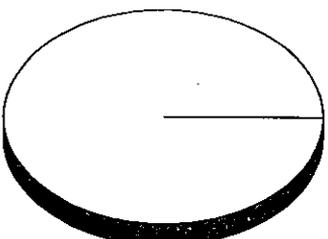
**EVALUAN LA FORMA DE COMPENSAR EL ESFUERZO DEL PERSONAL**

SI  
100.0%



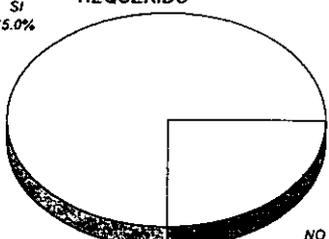
**CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON ADECUADAS**

SI  
100.0%



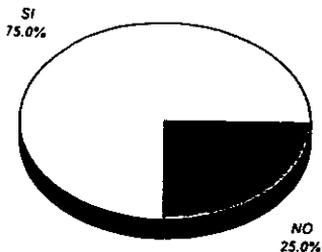
**CONSIDERA QUE SU DEPARTAMENTO CUENTA CON EL MATERIAL Y EQUIPO REQUERIDO**

SI  
75.0%

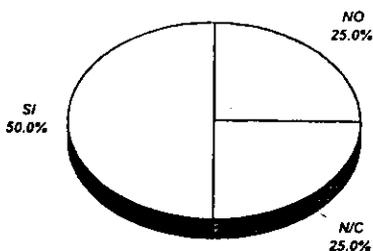


NO  
25.0%

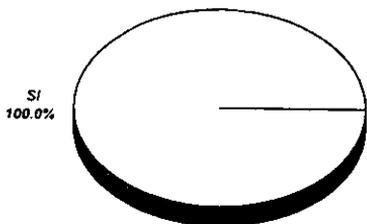
**SU DEPARTAMENTO CUENTA CON PRESUPUESTO**



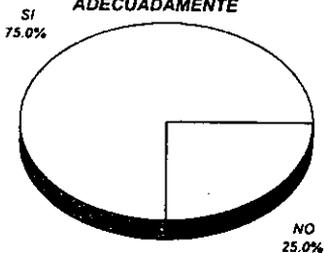
**CONSIDERA QUE LOS RECURSOS PRESUPUESTALES DE QUE DISPONES SON ADECUADOS**



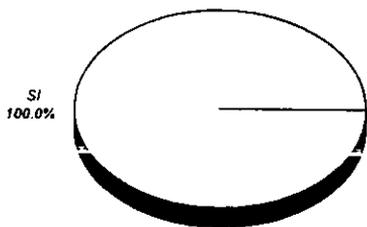
**EXISTEN NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEFINIDOS PARA TODOS LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO**



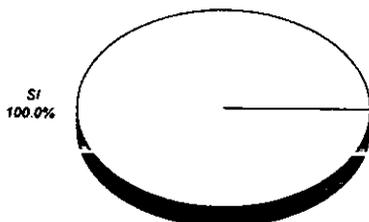
**CONSIDERA QUE LOS NIVELES DE AUTORIDAD ESTEN DEFINIDOS ADECUADAMENTE**



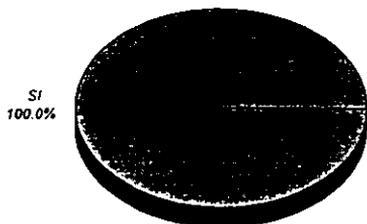
**CUENTA CON LA AUORIDAD DEBIDAMENTE DELEGADA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES**



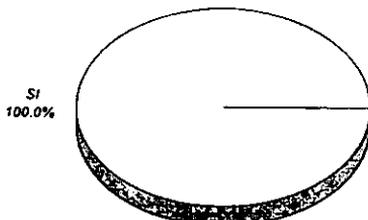
**EXISTEN REGISTROS DE CONTROL DE ASISTENCIA EN SU DEPARTAMENTO**



**EXISTEN UN CONTROL DE TRAMITES, OFICIOS, OREDENES, ETC.**

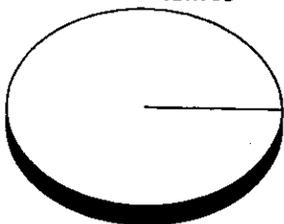


**UTILIZA UN CONTROL PARA PROGRAMAS DE DESARROLLO**



CONSIDERA QUE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
QUE SE UTILIZAN COADYUVEN AL LOGRO DE SUS  
PLANES Y OBJETIVOS

SI  
100.0%



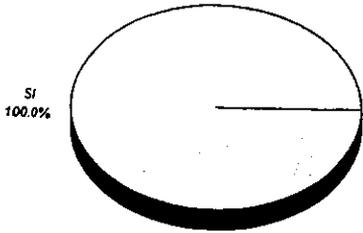


# CUESTIONARIOS

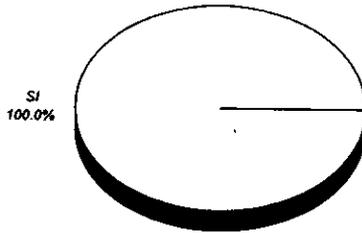
---

PERSONAL OPERATIVO DEL  
DEPARTAMENTO DE NÓMINA

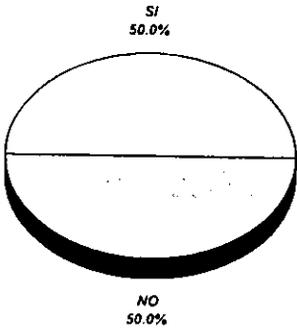
**ESTAN DEFINIDOS LOS OBJETIVOS DEL AREA DE NOMINA**



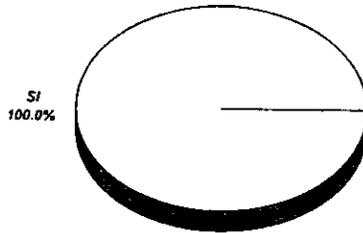
**CUENTA CON UN ORGANIGRAMA**



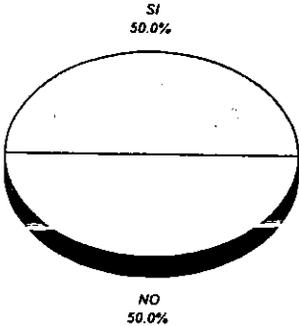
**EXISTE UNA DESCRIPCION DE PUESTOS**



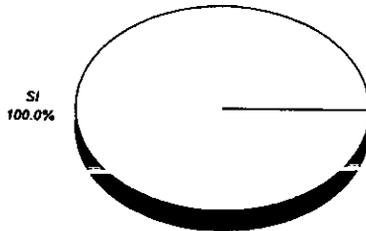
**ESTAN ASIGNADAS LAS FUNCIONES**



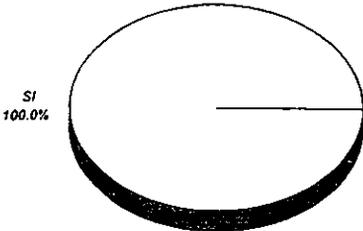
**ESTAN DEFINIDAS LAS RESPONSABILIDADES**



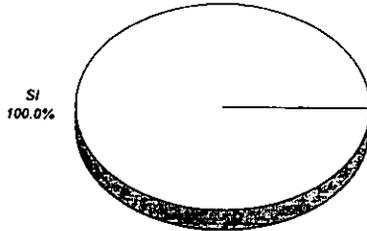
**ESTA DEFINIDA LA DELEGACION DE AUTORIDAD**



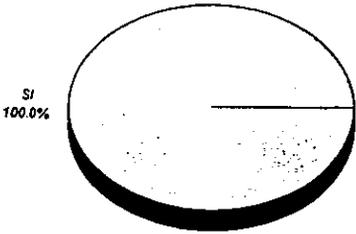
**EXISTE COORDINACION ENTRE LAS AREAS INTERNAS Y EXTERNAS**



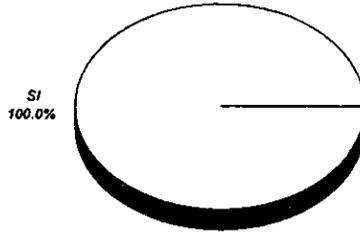
**SON SUFICIENTES Y ADECUADAS LAS INSTALACIONES Y EQUIPO**



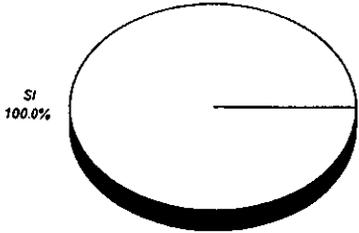
**LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES SE  
APEGAN A LOS MANUALES**



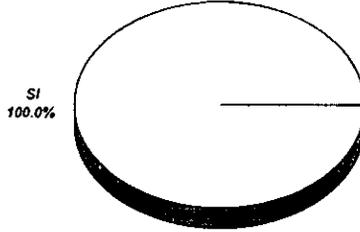
**EXISTE LA AUTORIZACION RESPECTIVA EN  
LAS PLAZAS FEDERALES**



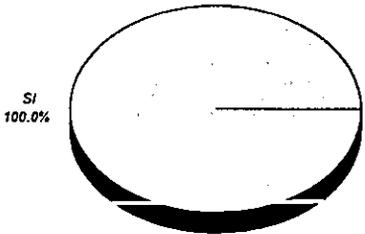
**EXISTE LA ASIGNACION Y DISPONIBILIDAD PARA EL  
PAGO DE SALARIOS Y DEMAS PARTIDAS**



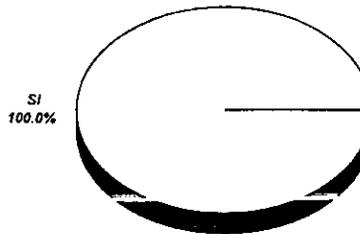
**EXISTEN REGISTROS PARA EL MANEJO  
PRESUPUESTAL DE LAS PLAZAS**



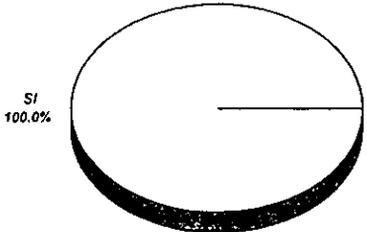
**EXISTEN CONTROLES PARA EL PAGO DE  
REMUNERACIONES**



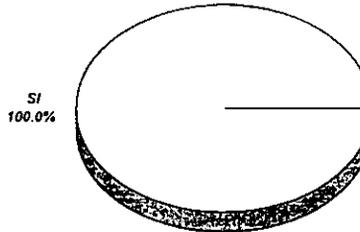
**SE COMPROBEA LA EXISTENCIA FISICA DEL  
PERSONAL**



**LAS REMUNERACIONES ESTAN DE ACUERDO AL  
TABULADOR VIGENTE**

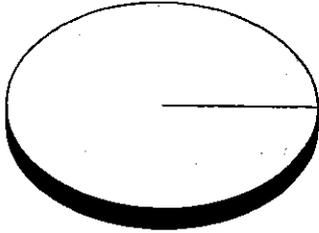


**LAS DEDUCCIONES FISCALES POR LEY SON LAS  
CORRECTAS**



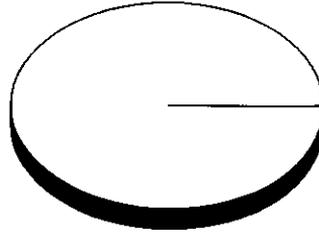
**LA INFORMACION RECIBIDA DE OTRAS AREAS CUBRE LAS FINALIDADES Y PRINCIPIOS BASICOS**

SI  
100.0%



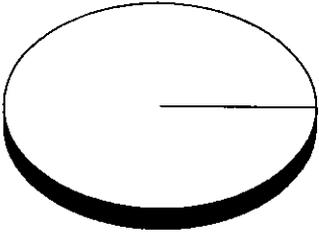
**EL PERSONAL AUTORIZADO TIENE ACCESO A LA INFORMACION**

SI  
100.0%



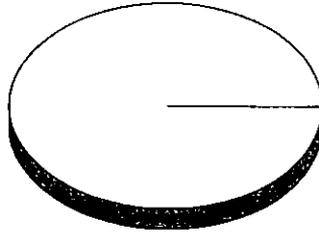
**LA INFORMACION PRODUCIDA ES CLARA, OPORTUNA Y UTIL**

SI  
100.0%



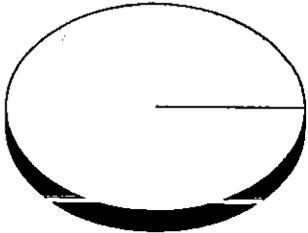
**TIENE UN ADECUADO CONTROL DE LA INFORMACION**

SI  
100.0%



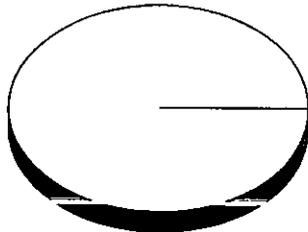
**SE GENERAN LOS DOCUMENTOS PARA EL REGISTRO CONTABLE Y PRESUPUESTAL**

SI  
100.0%



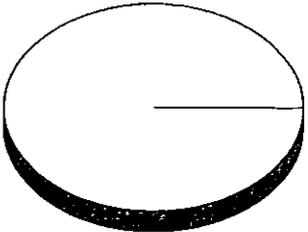
**SE VALIDA LA INFORMACION CONTABLE Y PRESUPUESTAL**

SI  
100.0%



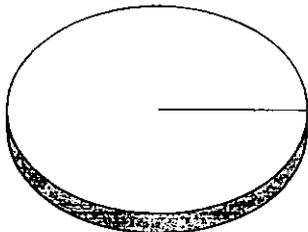
**EXISTE LA ASIGNACION DE LOS RECURSOS PRESUPUESTALES PARA LA EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES**

SI  
100.0%

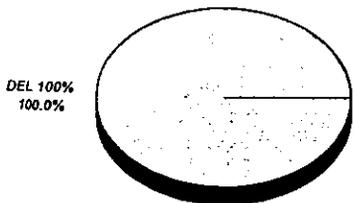


**GRADO DE AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS METAS**

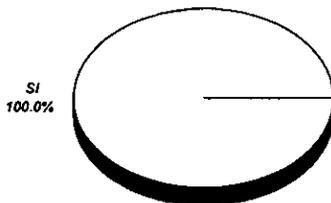
90 Y 100%  
100.0%



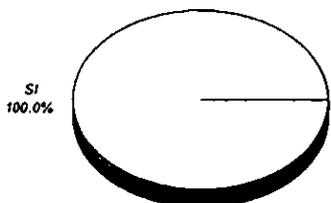
**GRADO DE AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO  
DE SU EJERCICIO PRESUPUESTAL**



**CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS, NORMAS Y  
DISPOSICIONES LEGALES**



**OBSERVACION DE LAS DISPOSICIONES LEGALES  
VIGENTES**





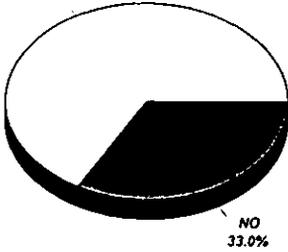
# CUESTIONARIOS

---

PERSONAL OPERATIVO DEL  
DEPARTAMENTO DE  
RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN.

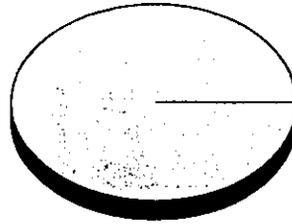
**ESTAN DEFINIDOS LOS OBJETIVOS DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION**

SI  
67.0%



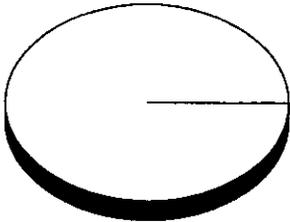
**CUENTA CON UN ORGANIGRAMA**

SI  
100.0%



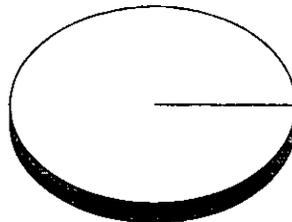
**EXISTE UNA DESCRIPCION DE PUESTOS**

SI  
100.0%



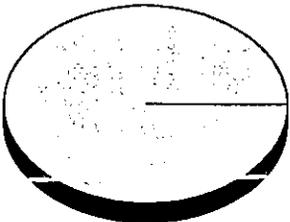
**ESTAN ASIGNADAS LAS FUNCIONES**

SI  
100.0%



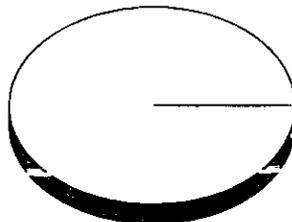
**ESTAN DEFINIDAS LAS RESPONSABILIDADES**

SI  
100.0%



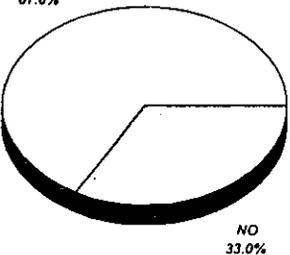
**ESTA DEFINIDA LA DELEGACION DE AUTORIDAD**

SI  
100.0%



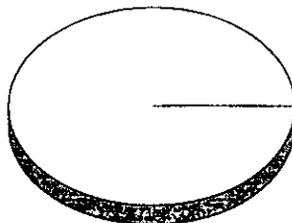
**EXISTE COORDINACION ENTRE LAS AREAS INTERNAS Y EXTERNAS**

SI  
67.0%

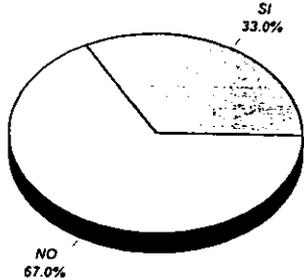


**EXISTEN MANUALES DE ORGANIZACION, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

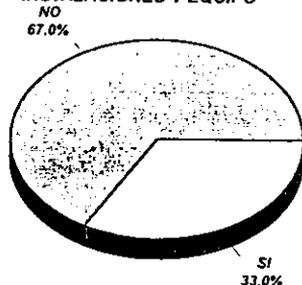
SI  
100.0%



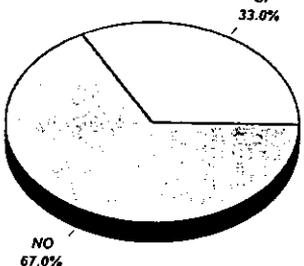
**LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES SE APEGAN A LOS MANUALES**



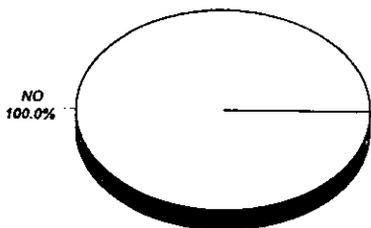
**SON SUFICIENTES Y ADECUADAS LAS INSTALACIONES Y EQUIPO**



**LA REQUISICION DEL PERSONAL ES EN BASE AL PERFIL DEL PUESTO**

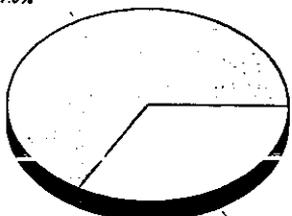


**SE CORROBORAN DATOS PERSONALES**



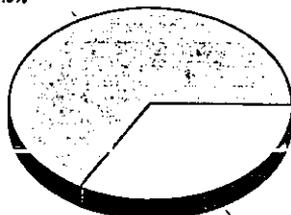
**COMO SE LLEVAN A CABO LAS ENTREVISTAS**

DIR. GRALES  
67.0%



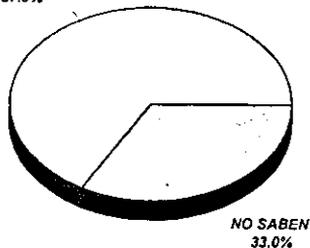
**PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

NO CONTESTO  
67.0%



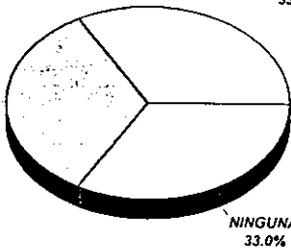
**PRUEBAS QUE SE PRACTICAN PARA SELECCIONAR AL PERSONAL**

EXAMENES  
67.0%

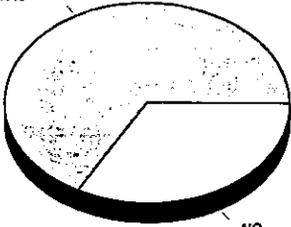


**PARA SELECCIONAR AL PERSONAL SE CONSIDERA**

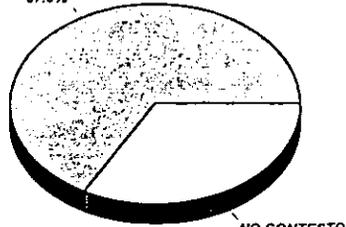
RESULT. DE ENT.  
33.0%



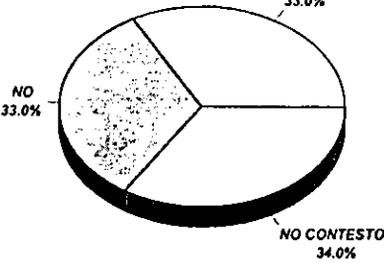
**ES CLARA PRECISA Y OPORTUNA LA INFORMACION**  
 NO CONTESTO 67.0%



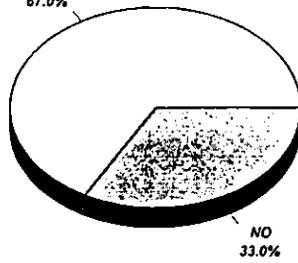
**EL PERSONAL AUTORIZADO TIENE ACCESO A SI LA INFORMACION**  
 67.0%



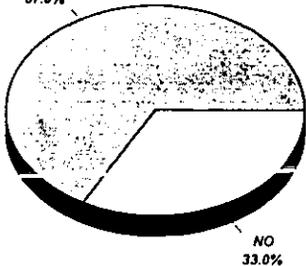
**EXISTE UN CONTROL SOBRE LA INFORMACION**  
 NO 33.0%  
 SI 33.0%



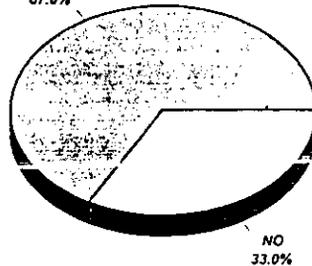
**EXISTE UN PROGRAMA DE CONTRATACION**  
 SI 67.0%



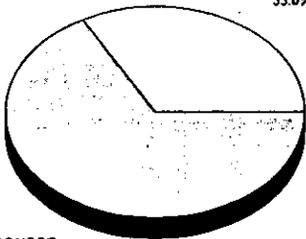
**SE CONTRATA AL PERSONAL QUE REUNE TODOS LOS REQUISITOS**  
 SI 67.0%



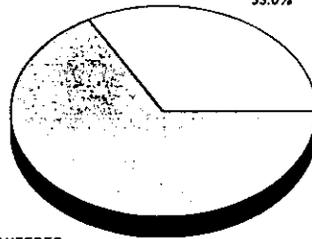
**SE CUENTA CON LA DEBIDA AUTORIZACION PARA LA CREACION DE NUEVAS PLAZAS**  
 SI 67.0%



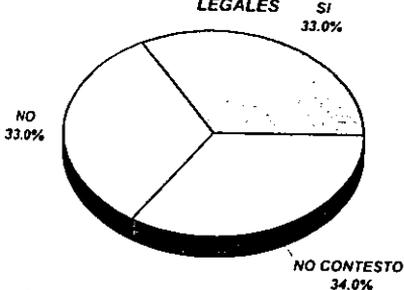
**GRADO DE AVANCE DE SUS METAS**  
 NO SE VERIF. 33.0%



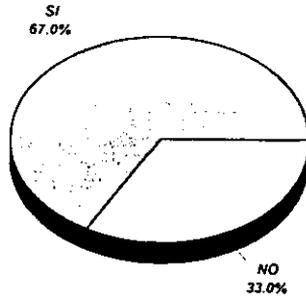
**CUENTA CON PRESUPUESTO PARA LA EJECUCION DE ACTIVIDADES**  
 SI 33.0%



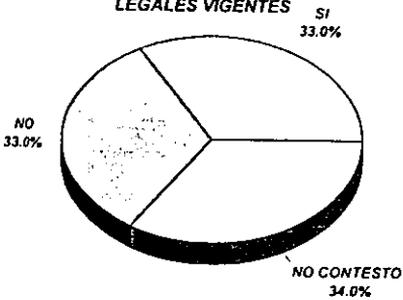
**SE REvisa EL CUMPLIMIENTO DE LAS  
POLITICAS, NORMAS Y DISPOSICIONES  
LEGALES**



**SE CUMPLE CON EL REGLAMENTO INTERIOR  
DE TRABAJO**



**OBSERVAN POLITICAS Y DISPOSICIONES  
LEGALES VIGENTES**



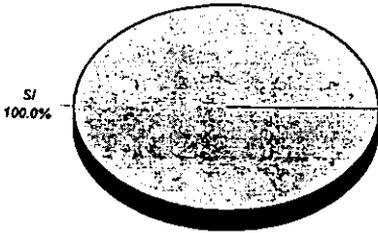


# CUESTIONARIOS

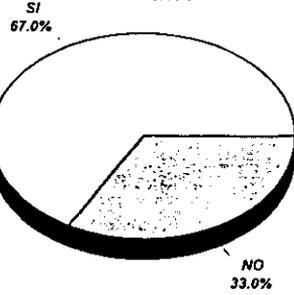
---

PERSONAL OPERATIVO DEL  
DEPARTAMENTO DE  
SERVICIOS AL PERSONAL.

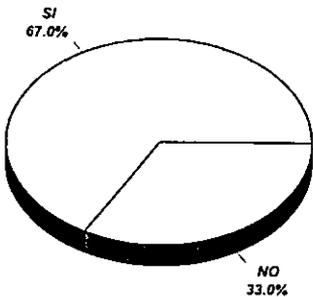
**ESTAN DEFINIDOS LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL**



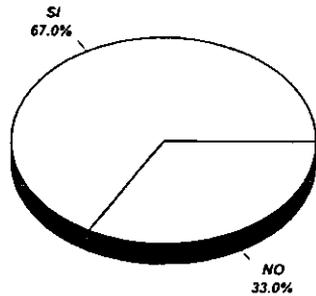
**SE CUENTA CON UN ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO**



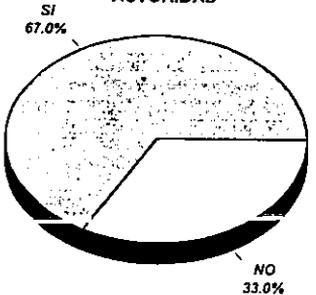
**EXISTE UNA DESCRIPCION DE PUESTOS**



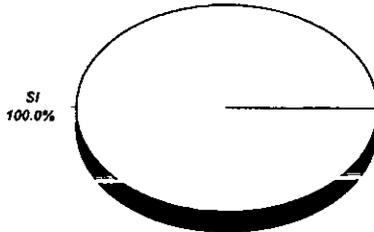
**ESTAN ASIGNADAS LAS FUNCIONES**



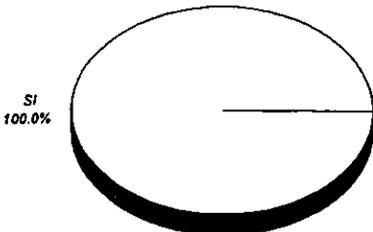
**ESTA DEFINIDA LA DELEGACION DE AUTORIDAD**



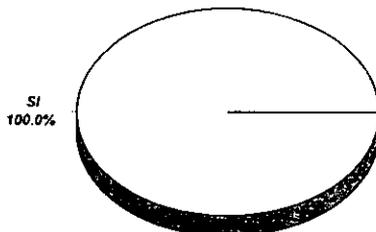
**EXISTE COORDINACION ENTRE LAS AREAS INTERNAS Y EXTERNAS**



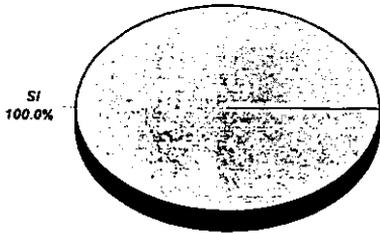
**LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES SE APEGAN A LOS MANUALES**



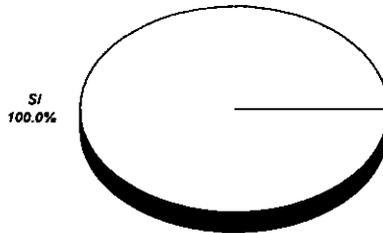
**ESTAN DEFINIDOS LOS OBJETIVOS Y METAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO**



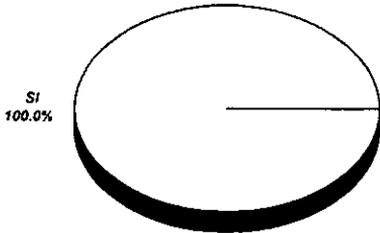
**EXISTE UN PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION**



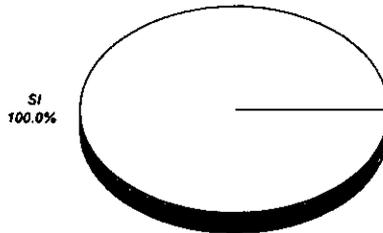
**EXISTE UN CONTROL SOBRE LOS RECURSOS DE CAPACITACION**



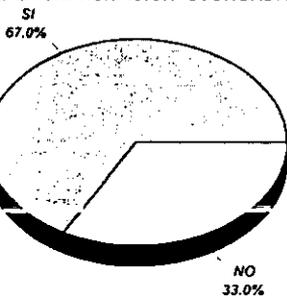
**EXISTE UN CONTROL DE CURSOS DE CAPACITACION**



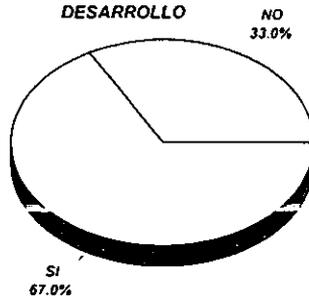
**SE CUENTA CON INFORMACION ACERCA DE LOS CURSOS DE CAPACITACION**



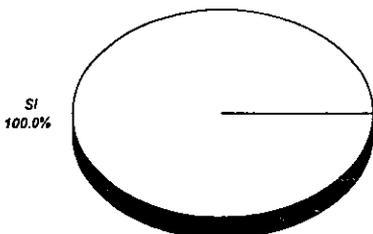
**SE OBTIENE INFORMACION DEL PERSONAL SOBRE LA CAPACITACION OTORGADA**



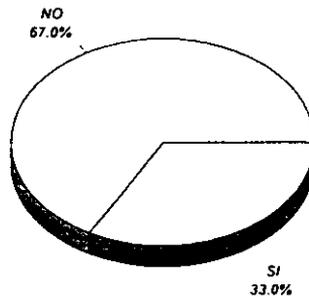
**EL PERSONAL TIENE ACCESO A LA INFORMACION SOBRE CURSOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO**



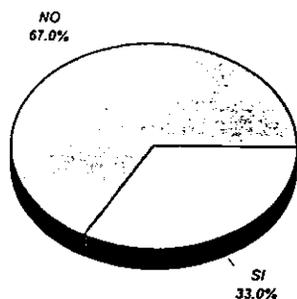
**LA INFORMACION ES CLARA, PRECISA Y UTIL**



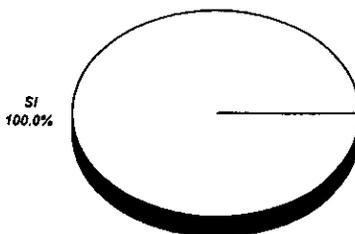
**SE DIFUNDEN TEMAS DE ACTUALIDAD**



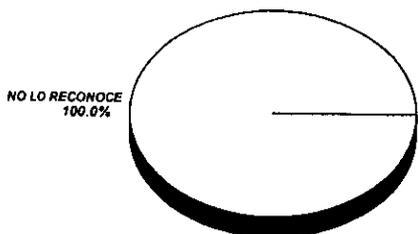
**EXISTE UNA BIBLIOTECA CON INFORMACION TECNICA**



**EXISTEN LOS RECURSOS PRESUPUESTALES SUFICIENTES**



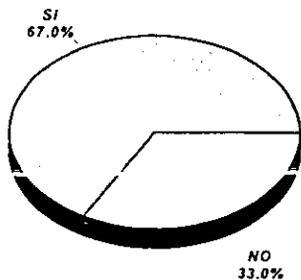
**COMO SE EVALUA EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE SUS METAS**



**AVANCE DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL**



**OBSERVACIONES DE LAS POLITICAS, NORMAS Y DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES**



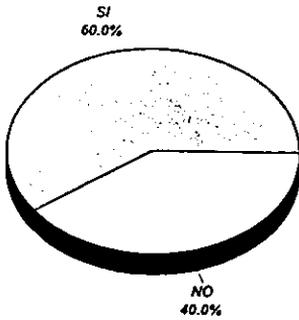


## CUESTIONARIOS

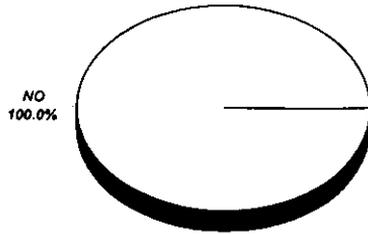
---

EMPLEADOS DE ESTRUCTURA DE  
LA DIRECCIÓN GENERAL DE  
OPERACIONES FINANCIERAS.

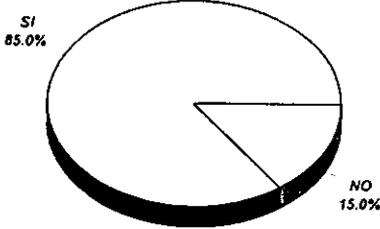
**AL INGRESAR SE LE APLICO UN EXAMEN MEDICO O DE CONOCIMIENTOS**



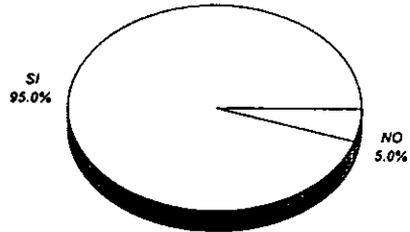
**RECIBIO ALGUN CURSO DE INDUCCION AL INGRESAR A ESTA INSTITUCION**



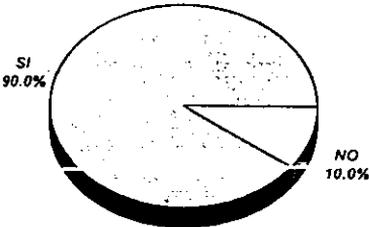
**CONOCE LA FILOSOFIA Y LA MISION DE LA INSTITUCION**



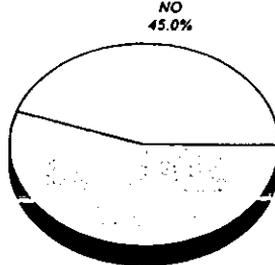
**CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA INSTITUCION**



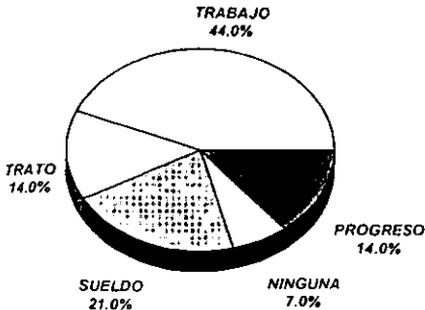
**SE CONSIDERA SATISFECHO AL TRABAJAR EN ESTA DEPENDENCIA**



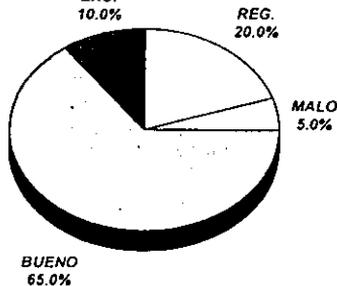
**CONSIDERA QUE LA DEPENDENCIA SE INTERESA POR EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES**



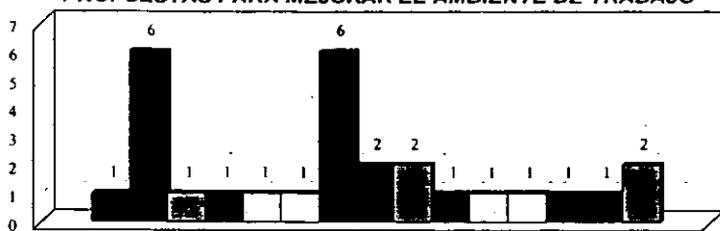
**QUE ES LO QUE MAS LE SATISFACE DE SU TRABAJO**



**SI 55.0% AMBIENTE DE TRABAJO**



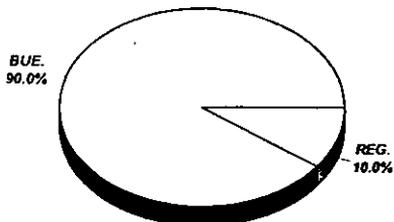
**PROPUESTAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO**



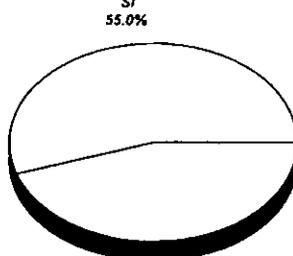
1. COMUNICACION CON EL DIR. GRAL.
2. INTEGRACION ENTRE LAS AREAS
3. CONCIENTIZAR A LOS TRABAJADORES
4. ACEPTAR A LOS DEMAS
5. REUNIONES PERIODICAS
6. ADECUACION AL TIPO DE MANDO
7. MAYOR COMUNICACION
8. REGULAR HORARIOS

9. MENOS POLITICA
10. ESPACIOS AMPLIOS
11. MAYOR PARTICIPACION
12. SERVICIO CIVIL DE CARRERA
13. CONOCIMIENTO GRAL. DE TRABAJO
14. MOTIVACION
15. NO CONTESTO

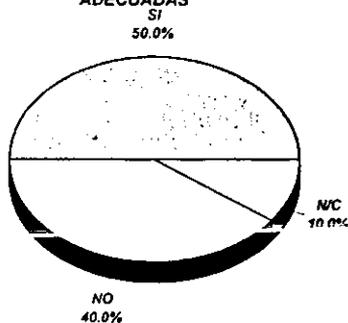
**QUE ES LO QUE MAS LE SATISFACE DE SU TRABAJO**



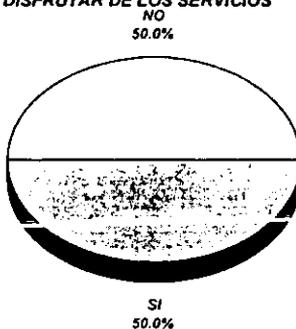
**CONOCE PRESTACIONES**



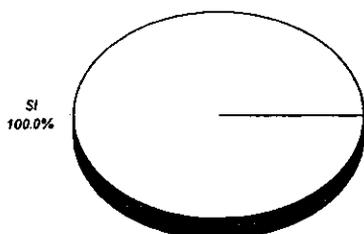
**CONSIDERA QUE LAS PRESTACIONES SON ADECUADAS**



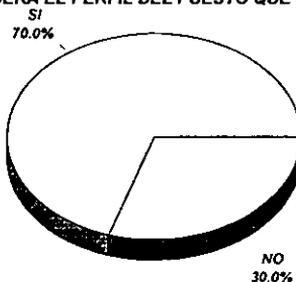
**SABE LOS REQUISITOS QUE SE DEBEN REUNIR PARA DISFRUTAR DE LOS SERVICIOS**



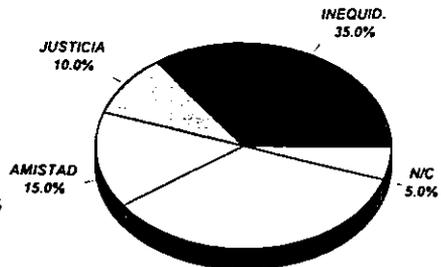
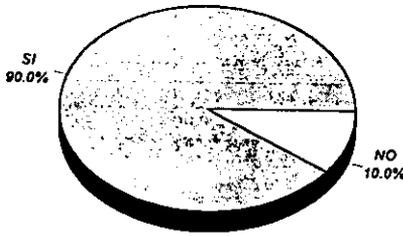
**SE SIENTE A GUSTO EN SU PUESTO**



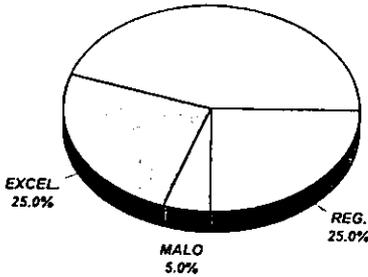
**CONSIDERA EL PERFIL DEL PUESTO QUE OCUPA**



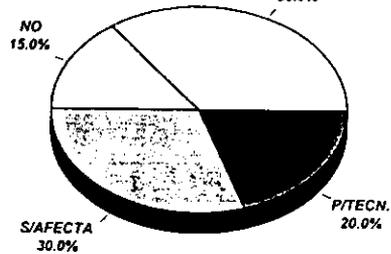
**SABEN CUALES SON LOS OBJETIVOS QUE CONSIDERA QUE LOS ASCENSOS Y PROMOCIONES PERSIGUE SU PUESTO**



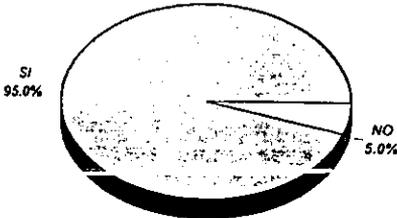
**COMO CONSIDERA A SU JEFE INMEDIATO**



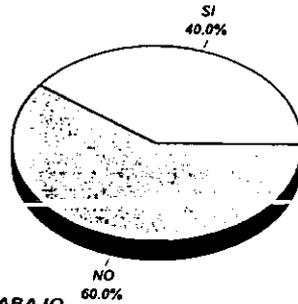
**CONSIDERA QUE SU JEFE SE INTERESA POR SUS PROBLEMAS**



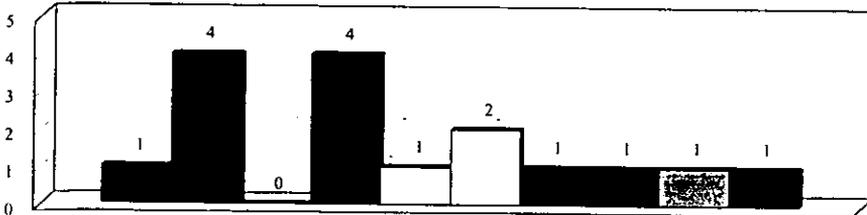
**SE REALIZAN JUNTAS ENTRE JEFE INMEDIATO Y LOS EMPLEADOS**



**SE CONSIDERA QUE EXISTEN FAVORITISMOS EN SU DEPARTAMENTO**

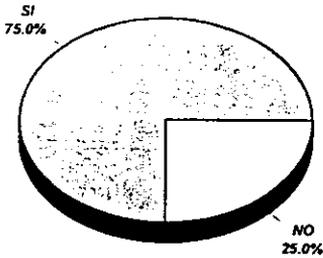


**LIMITACIONES PARA CUMPLIR SUTRABAJO**



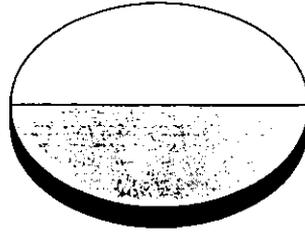
- 1. DESACUERDOS EN FECHA DE REALIZACION
- 2. FALTA DE CAPACITACION Y MOTIVACION
- 3. FALTA DE VENTILACION Y ESPACIO
- 4. FALTA DE MATERIAL Y EQUIPO
- 5. POCA DISPONIBILIDAD
- 6. FALTA DE AUTORIDAD
- 7. FALTA DE ATENCION
- 8. FALTA DE TIEMPO
- 9. FALTA DE PRESUPUESTO
- 10. DIFICULTAD PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO

**CONSIDERA QUE EXISTEN BUENAS RELACIONES ENTRE SU DEPARTAMENTO Y EL PERSONAL DEL ISEL**



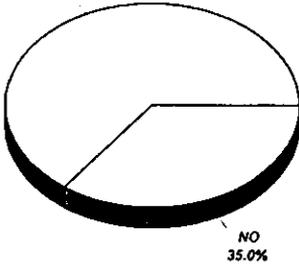
**COORDINACION DE ACTIVIDADES ENTRE LAS AREAS EXTERNAS E INTERNAS**

NO  
50.0%



**CONOCE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DE SU AREA Y DE LAS DEMAS**

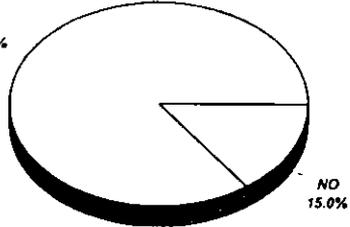
SI  
65.0%



**CONOCE EL AVANCE OBTENIDO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS**

SI  
85.0%

SI  
85.0%



**COMO EVALUA SI SE CUMPLEN O NO LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS**

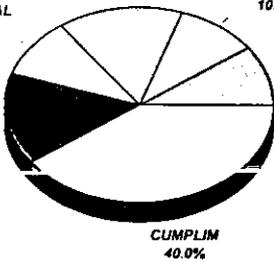
NO SABE  
15.0%

PROG. ANUAL  
10.0%

POR JUNTAS  
10.0%

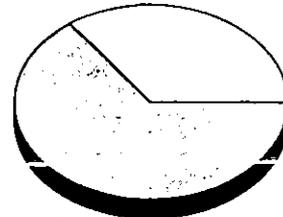
CONS. TEC  
10.0%

TPO. ENT.  
15.0%



**HA RECIBIDO CAPACITACION PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE SU TRABAJO**

NO  
35.0%



**CON QUE FRECUENCIA NO RECIBIDO**

40.0%

ESPORAD  
30.0%

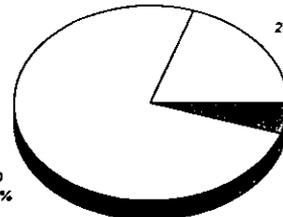


**CONSIDERA QUE LA CAPACITACION RECIBIDA SATISFACE SUS NECESIDADES**

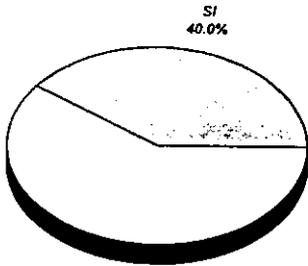
SI  
20.0%

NO CONT.  
5.0%

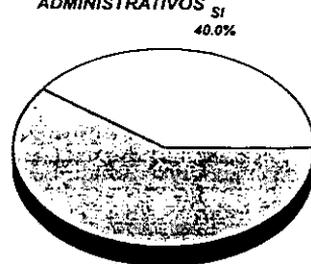
NO  
75.0%



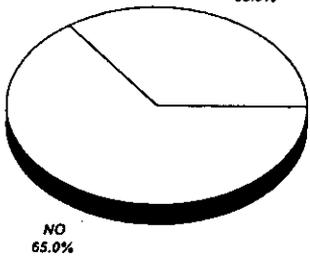
**TIENE ACCESO A MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS**



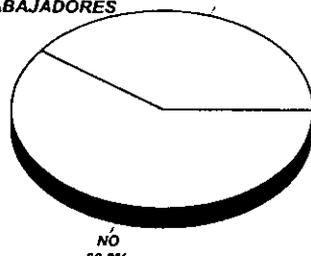
**CONOCE CUALES SON LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR Y A QUIEN DIRIGIRSE PARA REALIZAR TRAMITES ADMINISTRATIVOS**



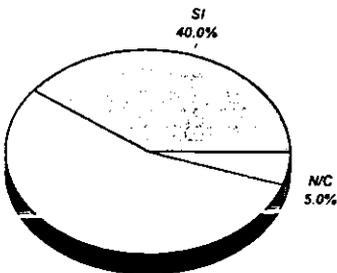
**CONOCE LAS POLITICAS DE PERSONAL**



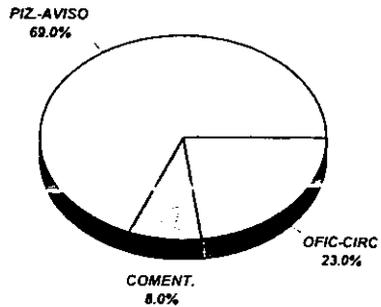
**CONSIDERA QUE LA INSTITUCION TIENE INFORMADOS A LOS TRABAJADORES**



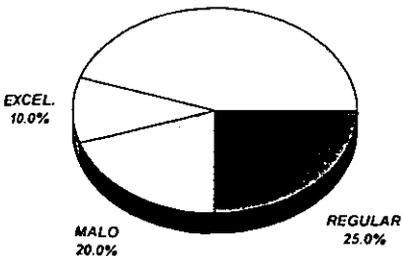
**CONSIDERA QUE ESTA INFORMACION ES OPORTUNA**



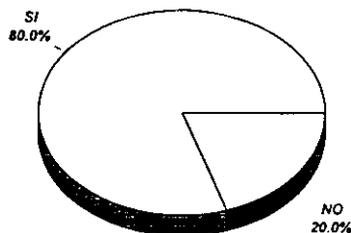
**COMO SE ENTERA DE LOS COMUNICADOS QUE RECURSOS HUMANOS TIENE PARA SU PERSONAL**



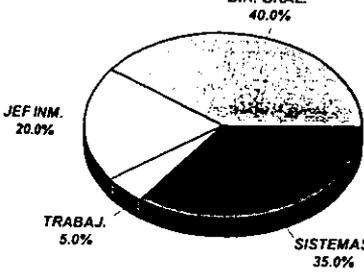
**MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD**



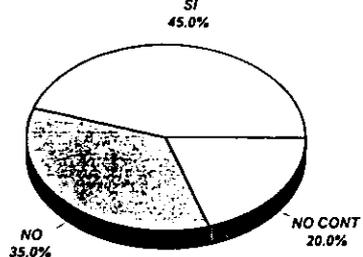
**CONSIDERA QUE EXISTEN BUENAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DE ISEL Y EL AREA DE RECURSOS HUMANOS**



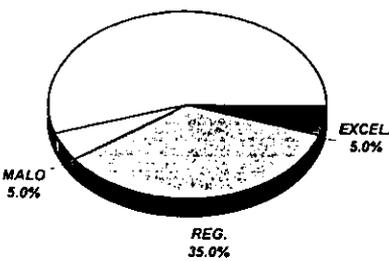
**A QUIEN PUEDE RESPONSABILIZARSE DE LAS FALTAS DE COMPRENSION QUE PUEDAN EXISTIR ENTRE LA INSTITUCION Y EL PERSONAL**



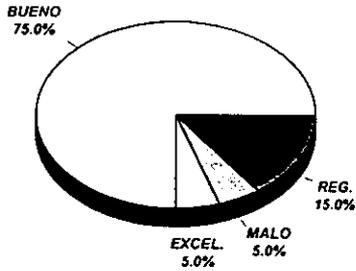
**SUS QUEJAS Y COMENTARIOS HAN SIDO TOMADOS EN CUENTA**



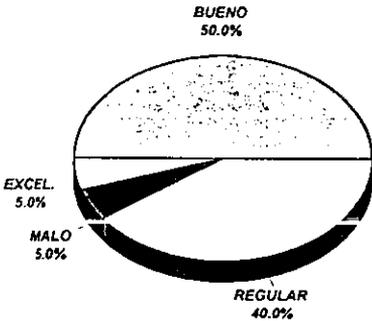
**DESEMPEÑO DE SERVICIOS AL PERSONAL**



**DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE NOMINA**



**DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION DE PERSONAL**



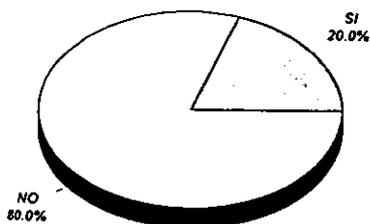


## CUESTIONARIOS

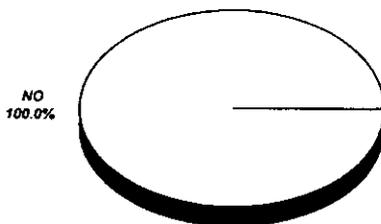
---

EMPLEADOS POR HONORARIOS DE  
LA DIRECCIÓN GENERAL DE  
OPERACIONES FINANCIERAS.

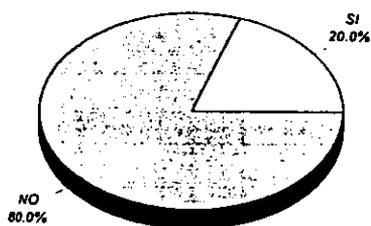
**SE LE APLICO UN EXAMEN MEDICO Y DE CONOCIMIENTOS**



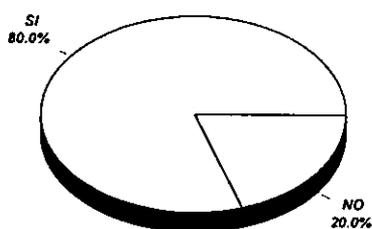
**RECIBIO ALGUN CURSO DE INDUCCION AL INGRESAR A ESTA INSTITUCION**



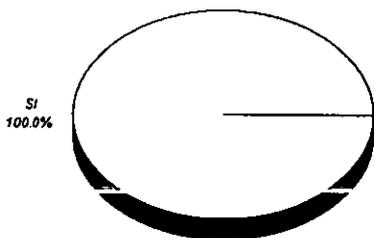
**CONOCE LA FILOSOFIA DE LA INSTITUCION**



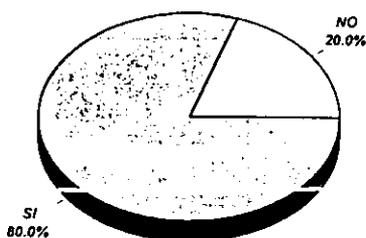
**CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ORGANIZACION**



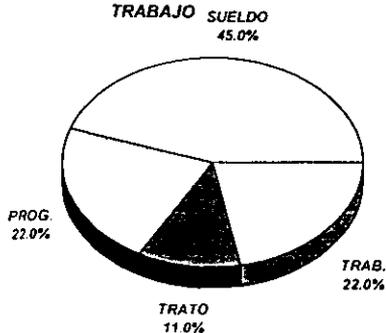
**SE CONSIDERA SATISFECHO AL TRABAJAR EN ESTA DEPENDENCIA**



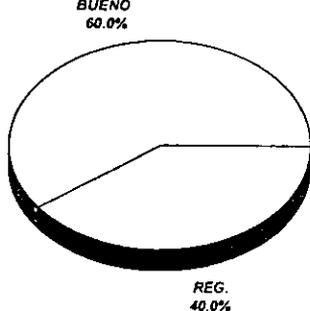
**CONSIDERA QUE LA DEPENDENCIA SE INTERESA POR EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES**



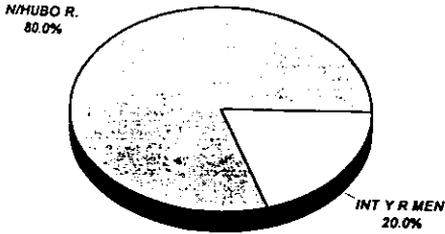
**QUE ES LO QUE MAS LE SATISFACE DE SU TRABAJO**



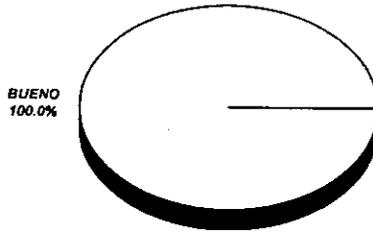
**COMO CONSIDERA EL AMBIENTE DE TRABAJO**



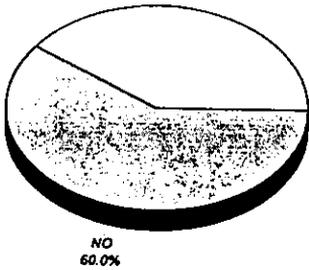
**PROPUESTAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO**



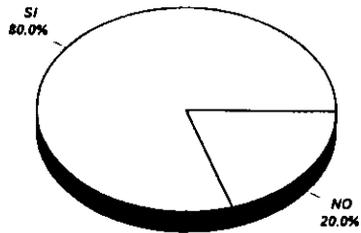
**COMO CONSIDERA SU SALARIO**



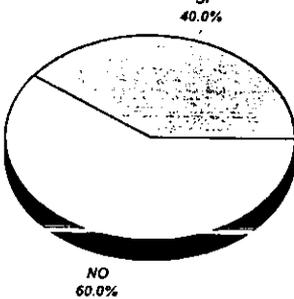
**CONOCE LAS PRESTACIONES A LAS QUE TIENE DERECHO**



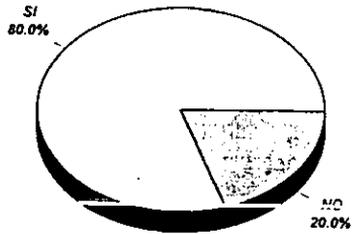
**CONSIDERA QUE LAS PRESTACIONES SON ADECUADAS**



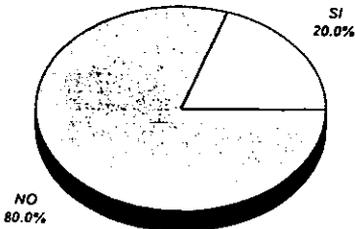
**SABE QUE REQUISITOS QUE SE DEBE REUNIR PARA DISFRUTAR DE LOS SERVICIOS**



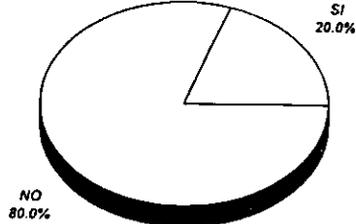
**SE SIENTE A GUSTO EN SU PUESTO**



**CONOCE EL PERFIL DEL PUESTO QUE OCUPA**

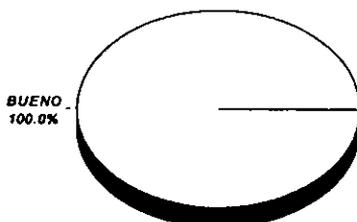
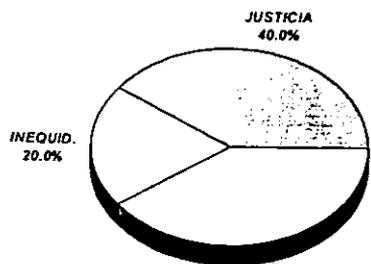


**SABEN CUALES SON LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE SU PUESTO**



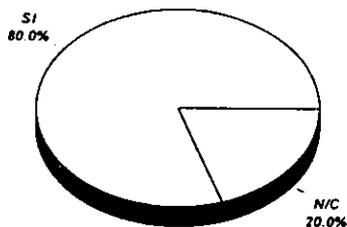
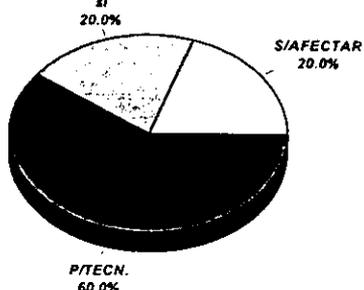
**LOS ASCENSOS SON MANEJADOS CON:**

**COMO CONSIDERA A SU JEFE INMEDIATO**



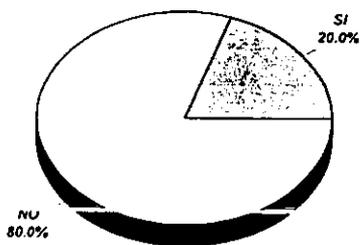
**SU JEFE SE INTERESA POR SUS PROBLEMAS**

**SE REALIZAN JUNTAS ENTRE EL JEFE INMEDIATO Y LOS EMPLEADOS**



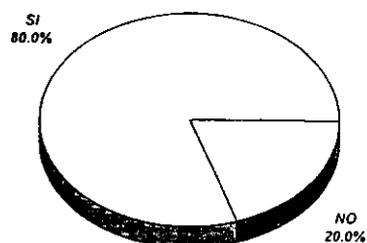
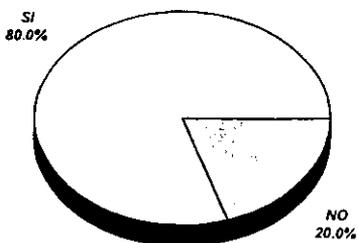
**CONSIDERA QUE EXISTEN FAVORITISMOS EN SU DEPARTAMENTO**

**LIMITACIONES PARA CUMPLIR SU TRABAJO**

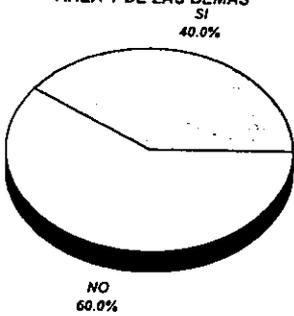


**CONSIDERA QUE EXISTEN "BUENAS RELACIONES" ENTRE SU DEPARTAMENTO Y EL PERSONAL DE ISEL**

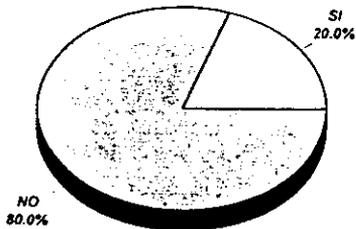
**COORDINACION DE ACTIVIDADES ENTRE LAS AREAS EXTERNAS E INTERNAS**



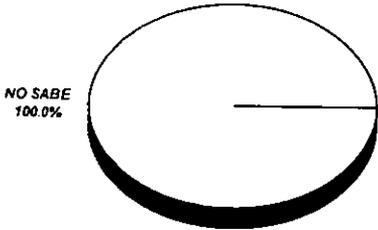
**CONOCE LOS PROGRAMAS DE TRABAJOS DE SU AREA Y DE LAS DEMAS**



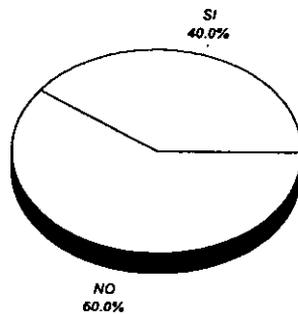
**CONOCE EL AVANCE OBTENIDO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS**



**COMO EVALUA SI SE CUMPLEN O NO LOS OBJETIVOS**

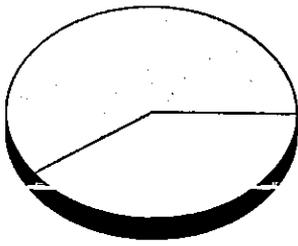


**HA RECIBIDO CAPACITACION**

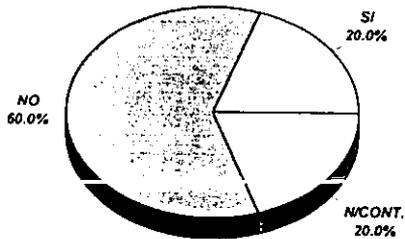


**CON QUE FRECUENCIA**

NO REC.  
60.0%



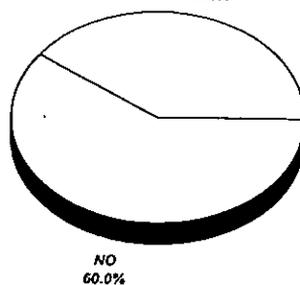
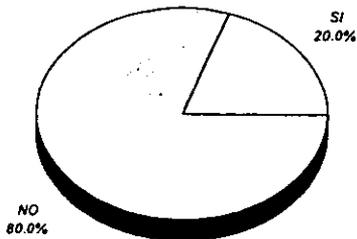
**CONSIDERA QUE LA CAPACITACION RECIBIDA SATISFACE SUS NECESIDADES**



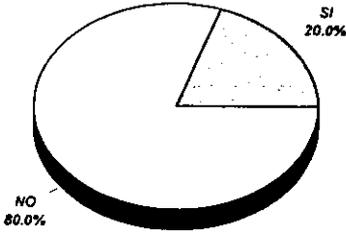
1 VEZ AL AÑO  
40.0%

**CONOCE LOS PROCEDIMIENTOS Y A QUIEN DIRIGIRSE PARA REALIZAR TRAMITES ADMITIVOS.**

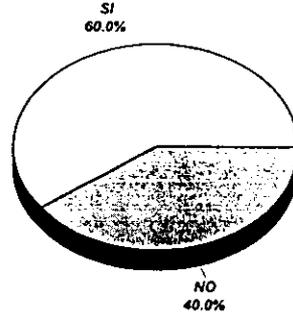
**TIENE ACCESO A MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS**



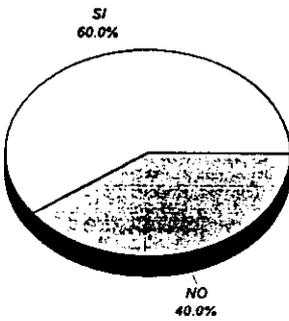
**CONOCE LAS POLITICAS DE PERSONAL**



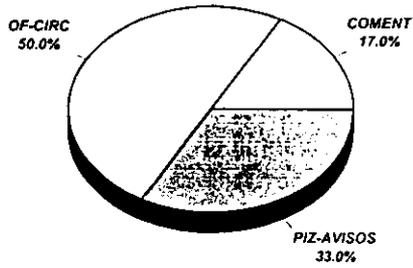
**CONSIDERA QUE LA INSTITUCION TIENE INFORMACION LOS TRABAJADORES**



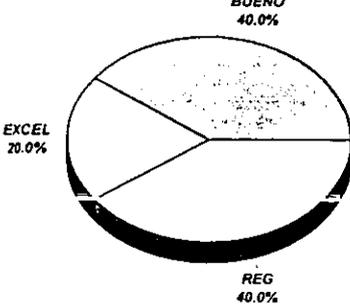
**CONSIDERA QUE ESTA INFORMACION ES OPORTUNA**



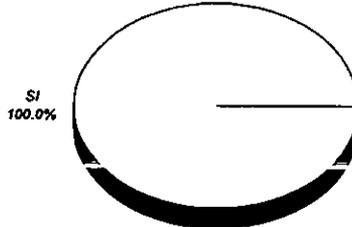
**COMO SE ENTERA DE LOS COMUNICADOS DE RECURSOS HUMANOS**



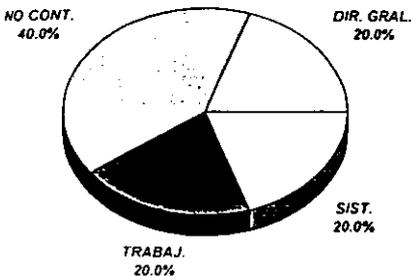
**COMO CONSIDERA LAS MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD**



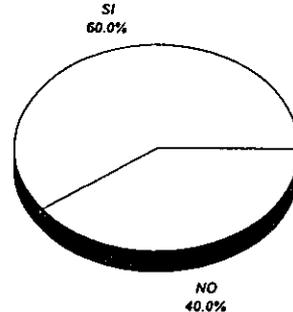
**CONSIDERA QUE EXISTEN BUENAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DE ISEL Y EL AREA DE RECURSOS HUMANOS**



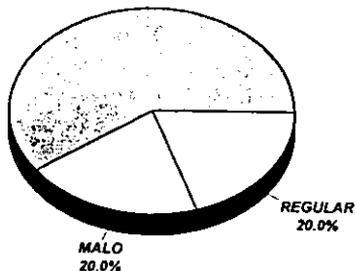
**A QUIEN PUEDE RESPONSABILIZARSE DE FALTAS DE COMPRENSION QUE PUEDAN EXISTIR**



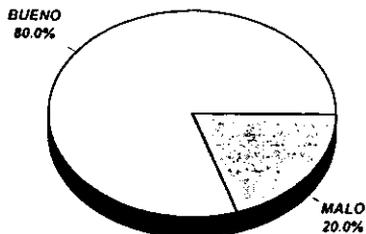
**SUS QUEJAS Y COMENTARIOS HAN SIDO TOMADOS EN CUENTA**



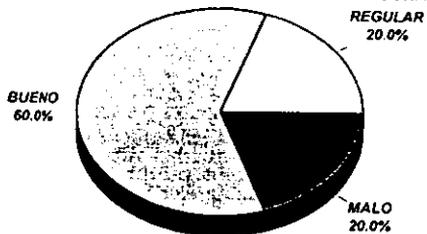
**DESEMPEÑO DE SERVICIOS AL PERSONAL**  
BUENO  
60.0%



**DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE NOMINA**



**DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION DE PERSONAL**





# DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

---

**6.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN ELABORADO POR: ELVIA GONZALEZ E. Y  
MA. ISABEL LOPEZ A.**

**ESQUEMA GENERAL**

**TIEMPO ESTIMADO**

<p><b>I. PLANTEAMIENTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Definición del problema</li><li>2. Hipótesis<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hipótesis específica</li></ul></li><li>3. Objetivos<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Objetivos específicos</li></ul></li><li>4. Determinación del campo de investigación</li><li>5. Elaboración del problema de auditoria<ol style="list-style-type: none"><li>a) Propósito de la auditoria</li><li>b) Recabar antecedentes</li><li>c) Planeación y objetivo de la auditoría</li><li>d) Definición de métodos y técnicas</li><li>e) Investigación en el área</li><li>f) Análisis de la información</li><li>g) Evaluación de los resultados</li><li>h) Conclusiones</li><li>i) Propuestas y comentarios</li><li>j) Elaboración informe auditoría</li><li>k) Presentación informe auditoría</li></ol></li><li>6. Definición del método a emplear en la auditoria</li></ol>	<p><b>Del 17 de AGOSTO al 17 de SEPTIEMBRE.</b></p>
---	---

<p><b>II. LEVANTAMIENTO DE DOCUMENTOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Formulación y confección de documentos para obtener la información sobre el problema:<ol style="list-style-type: none"><li>a) Entrevistas</li><li>b) Cuestionarios</li></ol></li></ol>	<p>Del 18 de SEPTIEMBRE al 09 de OCTUBRE.</p>
<p><b>III. ELABORACIÓN:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Discriminación de datos</li><li>2. Codificación y tabulación</li><li>3. Valoración estadística, análisis de datos</li><li>4. Representación gráfica</li></ol>	<p>Del 10 de OCTUBRE al 31 de OCTUBRE.</p>
<p><b>IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Interpretación de los resultados</li><li>2. Conclusiones y diagnóstico</li><li>3. Redacción e informe</li></ol>	<p>Del 1 de NOVIEMBRE al 30 de NOVIEMBRE.</p>



## GLOSARIO

---

## GLOSARIO

- AGREMIACIONES**                      Acción de agremiar o agremiarse.
- ANAGRAMAS**                            (Del latín anagrama). M. Transposición de las letras de una palabra o sentencia, de modo que resulta otra palabra o sentencia distinta, como de "amor", "Roma" o viceversa. Símbolo o emblema, especialmente el constituido por letras.
- BUROCRACIA**                            (Del griego bureaucratie, y este de bureau, ofician, escritorio, y el griego kpalos, poder) f. Influencia excesiva de los empleados públicos en los negocios del Estado. Clase social que forman los empleados públicos. Conjunto de los empleados y los funcionarios públicos de un Estado. Conjunto de los empleados y funcionarios administrativos de una organización; burocracia escolar, burocracia sindical. Forma de administración estatal, sindical, universitaria, de partido, etc. Que a partir de la concentración de funciones y la excesiva especialización de sus servicios, tiende a ganar poder y autonomía con respecto a su base social.
- BURÓCRATA**                            S. m. y f. Empleado público, particularmente el que tiene a su cargo tareas administrativas.
- COLEGIADO**                            Adj. Dicese del individuo que pertenece a una corporación que forma colegio. Tribunal Colegiado: Arbitro de un juego o deporte que es miembro de un colegio oficialmente.
- COSTAS**                                    (De costar). f. Costo. Gastos judiciales. Der. Civil. Hacer pagar los gastos que ha ocasionado a sus contrarios en el juicio y en lo criminal, agravar accesoriamente el castigo con el pago total o parcial de los gastos.
- DESCENTRALIZACIÓN**                    Para el derecho administrativo, es una forma jurídica en que se organiza la administración pública. Especialmente para la atención de servicios públicos, el legislador crea organismos dotados de personalidad jurídica y patrimonio propios, responsables de una actividad concreta. En la doctrina mexicana se aceptan en general dos clases de descentralización administrativa: por servicios (Comisión Federal de Electricidad, Ferrocarriles Nacionales de

México, Petróleos Mexicanos, Instituto Mexicano del Seguro Social, Universidad Nacional Autónoma de México, etc.) y por región (Comisión Nacional de Zonas Áridas, Patrimonio Indígena del Valle del Mezquital y la Huasteca Hidalguense, Productos Forestales Tarahumara, etc.)

Tres requisitos se exigen para que exista un organismo descentralizado: Que sea creado por la ley del Congreso de la Unión, o por Decreto del Ejecutivo Federal, que su patrimonio sea constituido parcial o totalmente con fondos o bienes federales o de otros organismos descentralizados, o con el rendimiento de un impuesto; y que su objeto sea la prestación de un servicio público o social, o la explotación de bienes o recursos para fines de asistencia o seguridad social. Al régimen jurídico de la descentralización administrativa se le llama en México Administración Pública Paraestatal. El hecho de que estas entidades estén organizadas bajo un régimen distinto al de los órganos centralizados, no significa que escapen al control ni dejen de formar parte del Estado, el cual no prescinde de su poder político regulador ni de la tutela administrativa.

## **DESCENTRALIZACIÓN POLÍTICA**

Forma de distribuir el ejercicio del poder entre diversas entidades del derecho público, por virtud de la cual pueden crear y aplicar normas jurídicas en el ámbito de su competencia. El federalismo y el regionalismo son las formas más difundidas de descentralización política. El municipio es una modalidad más.

## **DESCONCENTRACIÓN**

Es la forma en que la administración centralizada presta servicios o desarrolla acciones en distintas regiones del territorio del país, por medio de organismos o dependencias propios. Su objetivo es proporcionar servicios en el lugar donde radican los usuarios, con economía para éstos, y descongestionar el poder central. Los órganos desconcentrados son parte de la centralización administrativa, cuya competencia la ejercen en un ámbito regional, fuera del centro geográfico en el que tiene su sede el poder supremo. Así, pueden desconcentrarse las administraciones federales, estatal y municipal. El Departamento del Distrito Federal tienen como principales órganos desconcentrados a las Delegaciones Políticas. Los órganos desconcentrados están sujetos al poder jerárquico y los organismos descentralizados están fuera de la relación jerárquica del poder central. La doctrina Italiana llama a la

primera situación jurídica decentramiento burocrático o jerárquico, y a la segunda decentramiento autártico. Los órganos desconcentrados carecen de personalidad jurídica y patrimonio propios. La desconcentración se alcanza cuando el poder central transmite parte de sus funciones a sus órganos que le están subordinados. En el fondo, la desconcentración es distribución de competencia y ésta se puede hacer por la ley, por el reglamento, por un decreto general o por delegación administrativa de facultades, contenida en acuerdo general o individual. La competencia del órgano desconcentrado será en los primeros casos directa, y en el de la delegación, indirecta o derivada. La fórmula general de la desconcentración aparece en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Son ejemplos de órganos desconcentrados, las oficinas federales de Hacienda, las delegaciones calificadoras del impuesto sobre la renta, los servicios coordinados de salubridad, las agencias generales de agricultura y las comandancias militares de zona.

**ECLÉCTICA**

(Del griego eclecticox, que elige). Adj. Perteneciente o relativo al eclecticismo. Dícese de la persona que profesa las doctrinas de esta escuela, o que adopta una postura ecléctica.

**ECLECTISISMO**

M. Escuela filosófica que procura conciliar las doctrinas que parecen mejores o más verosímiles, aunque procedan de diversos sistemas. Modo de juzgar u obrar que adopta una postura intermedia, en vez de seguir soluciones extremas o bien definidas.

**ELEGIBILIDAD**

A. Cualidad de elegible. Utilizada principalmente para designar la capacidad legal para obtener un cargo por elección. Que se puede elegir, o tiene capacidad legal para ser elegido.

**EMOLUMENTO**

(Del latín emolumentum, utilidad, retribución) M. Remuneración adicional que corresponde a un cargo o empleo.

**EMPRESAS PÚBLICAS**

En este tipo de empresas, el capital pertenece al Estado, y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de

carácter social; pueden ser subclasificadas en:

**Centralizadas:** Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las secretarías de Estado caen dentro de esta clasificación.

**Desconcentradas:** Son aquéllas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Ejemplos: Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria.

**Descentralizadas:** En las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios. Ejemplos: Instituto Mexicano de Comercio Exterior, CONASUPO.

**Estatales:** Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedica a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado. Ejemplo: Ferrocarriles Nacionales.

**Mixtas o paraestatales:** En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

**ENFERMEDAD  
PROFESIONAL**

La que es consecuencia específica de un determinado trabajo.

**ESCALAFÓN**

Lista de los individuos de una corporación, clasificados según su grado, antigüedad, méritos, etc.

**ESPECTRO**

(Del latín spectrum). Fis. Banda matizada de los colores del iris, que resulta de la descomposición de la luz blanca a través de un prisma o de otro cuerpo refractor.

<b>FEUDO</b>	M. Contrato por el cual los soberanos y los grandes señores concedían en la Edad Media tierras o rentas en usufructo, obligándose el que las recibía a guardar fidelidad del vasallo al donante, prestarle el servicio militar y acudir a las asambleas políticas y judiciales que el señor convocaba. Reconocimiento o tributo con cuya condición se concede el feudo.
<b>GREMIO</b>	(Del latín Gremium) m. desus. Regazo. Corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales. Conjunto de personas que tienen un mismo ejercicio, profesión o estado social.
<b>INAMOVIBLES</b>	Fijo que no es movable.
<b>ITEM</b>	(Del lat. Item, del mismo modo, también). Adv. Lat. que se usa para hacer distinción de artículos o capítulos de una escritura u otro instrumento, o como señal de adición. Fig. Cada uno de dichos artículos o capítulos. Aditamento, añadidura. Cada uno de los elementos que forman parte de un dato. Psicol. Cada una de las partes o unidades de que se compone una prueba, un test o cuestionario.
<b>LAUDO</b>	(De laudar). M. Der . Decisión o fallo que dictan los árbitros.
<b>PRECONIZAR</b>	(Del latín preconizare) tr. Encomiar. tributar elogios públicamente a una persona o cosa.
<b>PRESCRIBIR</b>	Preceptuar, ordenar, determinar una cosa. Extinguirse un derecho, una acción o una responsabilidad. Adquirir un derecho real o extinguirse un derecho o acción de cualquier clase por el transcurso del tiempo en las condiciones previstas por la ley. Concluir o extinguirse una carga, obligación o deuda por el transcurso de cierto tiempo.
<b>PRESCRIPCIÓN</b>	(Del latín praescriptio-onis) F. Acción y efecto de prescribir. Ant. Introducción, premio, epígrafe con que se empieza una obra o escrito.

<b>PROBIDAD</b>	(Del latín provitas-atis), f. Honradez.
<b>RECUSAR</b>	(Del latín recusare) tr. No querer admitir o aceptar una cosa. Der. Poner tacha legítima al juez, al oficial, al perito que con carácter público interviene en un procedimiento o juicio, para que no actúe en él.
<b>REFECTORIO</b>	(Del b. lat. Refectorium, y este del lat. Refectus, refección, alimento) M. Habitación destinada en las comunidades y en algunos colegios para juntarse a comer.
<b>RIESGOS</b>	Contingencia o proximidad de un daño. Cada una de las contingencias que pueden ser de un contrato de seguro.
<b>SAJÓN</b>	(Del latín Saxones, los sajones). Adj. Dícese del individuo de un pueblo de raza germánica que habitaba antiguamente en la desembocadura del Elba y parte del cual se estableció en Inglaterra en el siglo V. Natural de Sajonia.
<b>SANCIÓN</b>	(Del latín sanctio – onis) F. Estatuto o ley. Acto solemne por el que el jefe del Estado confirma una ley o estatuto. Pena que la ley establece para el que la infringe. Mal dimanado de una culpa o yerro y que es como su castigo o pena. Autorización o aprobación que se da a cualquier acto uso o costumbre.
<b>USUFRUCTO</b>	(Del latín usufructus) M. Derecho a disfrutar bienes ajenos con la obligación de conservarlos, salvo que la ley autorice otra cosa. Utilidades, frutos o provechos que se sacan de cualquier cosa.
<b>USUFRUCTÚA</b>	tr. Tener o gozar el usufructo de una cosa.



## BIBLIOGRAFÍA

---

## BIBLIOGRAFÍA

- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 1A. Y 2A. PARTE, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, 7a. reimpresión, México, 1978, págs. 555, 89, 103, 137.
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Raymundo Amaro Guzmán, Editorial Limusa, 1a. Edición, 1981, México, págs. 1-32, 47, 90-97.
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas, 9a. reimpresión, México, 1980, págs. 23, 151, 407.
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Idalbeto Chiavenato, De. Mc Graw- Hill, 2a. Edición, Santafé de Bogotá, Colombia, 1995, págs. varias.
- APUNTES DE LAS ASIGNATURAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, Ciudad Universitaria, México, 1997-98.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Serie Jurídica, 2a. edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1995, págs. 65, 122, 75-83.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, abril de 1996, SAGAR, título 4º artículo 34.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, Dirigido por Luis Fernando Lara, El Colegio de México, México 1986, pág. 99.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, (Real Academia Española), Editorial Unigraf, 21a. edición, España, 1992. Págs. varias.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 2a. Edición, Tomo 1, Real Academia Española, 1984, pág. 222.
- ENCICLOPEDIA DE MEXICO, TOMO IV, Dir. José Rogelio Álvarez, SEP, Compañía Editora de Enciclopedias de México, México 1987, Edición Especial, págs. 2261- 62.
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Münch Galindo y García Martínez, Editorial Trillas, 3a. Edición, 1a. reimpresión, México, 1986, págs. 13, 42, 61, 105, 145, 169, 232.

- INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN. Alfredo Altamirano, Manuel Osuna Coronado. México, 1978.
- INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO, Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas, 3a. Edición, México, 1974, págs. 38-66.
- LA AUDITORIA INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, C.P., Alfredo Adam Adam y Guillermo Becerril Lozada, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., México, 1980, págs. 15-43.
- LA SOCIOLOGÍA. TEORÍAS, METODOS, TECNICISMOS Y PROBLEMAS SOCIALES. José Carrillo Martínez, Editorial Jocamar, 2a. Edición, México, 1984, págs. 264,270-296.
- LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, Carlos Bosh García, Décima edición, Dir. Gral. de Publicaciones UNAM, México, 1982. págs. 61-67.
- LEGISLACIÓN FEDERAL DEL TRABAJO BUROCRÁTICO, Disposiciones Complementarias, Alberto Trueba Urbina, Jorge Trueba Barrera, Editorial Porrúa, 1a. Edición, México, 1998, págs.3-171, 179,224.
- LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, Editorial SISTA, S.A., México, 1998, págs. 15 1-152.
- MANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL., SECODAM, Unidad de Comunicación Social, México, 1998, Cap. III, IV, VI, VII v VIII.
- MANUAL DE AUDITORÍA PÚBLICA, SECODAM, Unidad de Comunicación Social, México, 1998, págs. 29-38, 45-87.
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO, México, 1998.
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO. México, 1998.

- NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Editorial Teocalli, 10a. Edición, México, 1998, págs. 38-43.
- ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN, Adalberto Ríos Szalay, Andrés Paniagua Aduna, Editorial Trillas, 5a. Reimpresión, México, 1982, págs. 193-209.