



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**“Auditoría de Recursos Humanos: Un enfoque
multidisciplinario.”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

P R E S E N T A

Nombre: Pérez Rodríguez Nancy Nazhelly

Asesor: L.A. Martha Patricia Santana Velázquez

Cuatitlan Izcalli, Estado de México 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mis papas Evangelina y Víctor:

Gracias por ayudarme a poder realizar mi formación profesional, gracias a su cariño, amor, guía y apoyo. Este presente simboliza mi gratitud enorme por toda la responsabilidad invaluable ayuda que siempre me han proporcionado.

Con cariño.

A ti Arturo:

No sé cómo decirte la forma de agradecer el cariño, el amor, la comprensión y apoyo brindado en los momentos buenos y malos de mi vida. Te amo.

A ti bebe:

Gracias por hacerme sentir muy dichosa, tu eres el más profundo deseo que anhelaba, pensé que no ibas a llegar nunca, ahora que estas creciendo en mi vientre espero tu llegada con ansia para darte todo mi amor que te mereces, este trabajo espero que te sirva de estímulo en el futuro. Te quiero mucho.

A mis hermanos Víctor y Eduardo:

Gracias por ser parte de mi vida, por su cariño que me han dado. Los quiero mucho.

A mi Tío José Luis.

Gracias tío por tu gran apoyo y motivación para la culminación este trabajo.

Gracias a todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son.

A mi asesor

Por el apoyo, consejos, paciencia y su tiempo brindados para realizar este trabajo.

A todos mis amigos y compañeros

Gracias por compartir todos los momentos buenos y malos, gracias por su amistad y cariño.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por abrir las puertas para continuar mis estudios.

ÍNDICE.....Pagina

CAPITULO 1

<i>Marco teórico general</i>	8
<i>1.1 Concepto de administración</i>	8
<i>1.2 Objetivo de estudio de la administración</i>	10
<i>1.3 La administración en México</i>	11
<i>1.3.1 Agustín Reyes Ponce</i>	11
<i>1.3.2 Isaac Guzmán Valdivia</i>	12
<i>1.3.3 José Antonio Fernández Arenas</i>	13
<i>1.3.4 Francisco Javier Laris Casillas</i>	14
<i>1.4 Concepto de psicología</i>	15
<i>1.4.1 Objeto de estudio de psicología</i>	15
<i>1.5 Antecedentes :Historia de la Psicología Organizacional industrial</i>	16
<i>1.5.1 Corrientes en la Psicología Moderna</i>	16
<i>1.6 Campo de acción de la Psicología Organizacional industrial</i>	21
<i>1.7 La psicología Organizacional Industrial en México</i>	28

CAPITULO 2

<i>Auditoría Administrativa</i>	32
<i>2.1 Concepto de Auditoría Administrativa</i>	32
<i>2.2 Tipos de Auditoría Administrativa</i>	33
<i>2.3 Naturaleza de la Auditoría Administrativa</i>	34
<i>2.4 Objeto y alcance de la Auditoría Administrativa</i>	34
<i>2.5 Antecedes de la Auditoría Administrativa</i>	34

CAPITULO 3

<i>La Auditoría Administrativa en el departamento de Recursos Humanos</i>	42
<i>3.1 Concepto de la Auditoría de Recursos Humanos</i>	42
<i>3.2 Objetivo de la Auditoría de Recursos Humanos</i>	43
<i>3.3 Beneficios de Auditoría de Recursos Humanos</i>	44

3.4 Etapas de la Auditoría de Recursos Humanos	45
3.4.1 Planteamiento del Problema	46
3.4.2 Obtención de los informes de los datos e información	47
3.4.3 Análisis de los datos recabados	48
3.4.4 Informe de la Auditoría	49
3.5 Guía para la elaboración de una de Recursos Humanos	50
3.5.1 Cuestionario para la evaluación de Personal o de Recursos Humanos en basado en la Norma ISO 9001(ver anexo 2)	51
CAPITULO 4 Aplicación de la Auditoría o de Recursos Humanos en las Oficinas Centrales del IMSS	52
4.1 Planteamiento del Problema	52
4.2 Método	52
4.2.1 Participantes	52
4.2.2 Lugar	52
4.2.3 Instrumentos de Medición	52
4.2.4 Procedimiento	53
4.3 Resultados	53
4.4 Conclusiones	72
Anexos	76
Referencias	84

OBJETIVOS.

General.- Investigar **por medio del método científico los diversos** puntos psicológicos y administrativos la auditoría de Personal o de Recursos Humanos.

Particular.- Implementar una estrategia de Auditoría de Personal o de Recursos Humanos, con un enfoque interdisciplinario, entre las ciencias administrativas y las de psicología, en una población del IMSS.

INTRODUCCIÓN

En una organización se cuenta con diversos tipos de recursos; materiales, humanos o personal que ayudan a que se pueda realizar las actividades de la empresa.

El personal o recursos humanos de una empresa constituye un elemento valioso, por tanto la auditoria de personal es fundamental para todas las actividades dentro de la empresa para el logro de los objetivos planeados, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización. (Sikula, 2001).

La Auditoria de Personal o de Recursos Humanos es “Procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el cumplimiento de los fines de la administración de personal.” (Reyes ,1996)

En el presente trabajo se realizó una investigación de la auditoria de Recursos Humanos desde el punto general, psicológico y administrativo.

*Por consiguiente se abordará en el primer capítulo todos los antecedentes fundamentales, como el concepto de administración, su objeto de estudio, la administración en México; en ese apartado se hablará de los autores más importantes, **así mismo** es este capítulo se abordara el concepto de psicología, su objeto de estudio, también se hablara de los antecedente, de la psicología organizacional industrial.*

Después de tener en claro todos los antecedentes, en el capítulo 2 se hablará todo lo relacionado a la auditoría administrativa como su concepto, objetivo y alcance, y antecedentes.

*Una vez de haber abordado la auditoría administrativa en el capítulo 3 se hablará de la auditoría administrativa pero en el departamento de personal o de recursos humanos como su concepto, objetivo, proceso como último punto **se muestra una guía** ejemplo una guía para la elaboración de una auditoría de personal o de recursos humanos.*

En el último capítulo, se hace la aplicación de la auditoría de personal o de recursos humanos en las oficinas centrales de IMSS, en donde se realizó un diagnóstico de las áreas a tratar en los diversos puntos contenidos en la guía que se propone para la elaboración de una auditoría de Personal o de Recursos Humanos al tener dicho diagnóstico se hablará del impacto que provoca que no aplique los puntos expuestos en la guía propuesta.

CAPITULO 1 MARCO TEORICO GENERAL

1.1 Concepto de administración.

Münch, y García, (1985), cita diversos conceptos de administración de diversos autores los que se analizan a continuación:

“Es la coordinación de todos los recursos, a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.” **Henry Sisk y Mario Sverdlik**

“Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas, a fin de lograr los objetivos de una organización formal” **Robert F. Buchele**

“Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.” **Isaac Guzmán Valdivia**

“Es una ciencia social, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. **José A Fernández Arena**

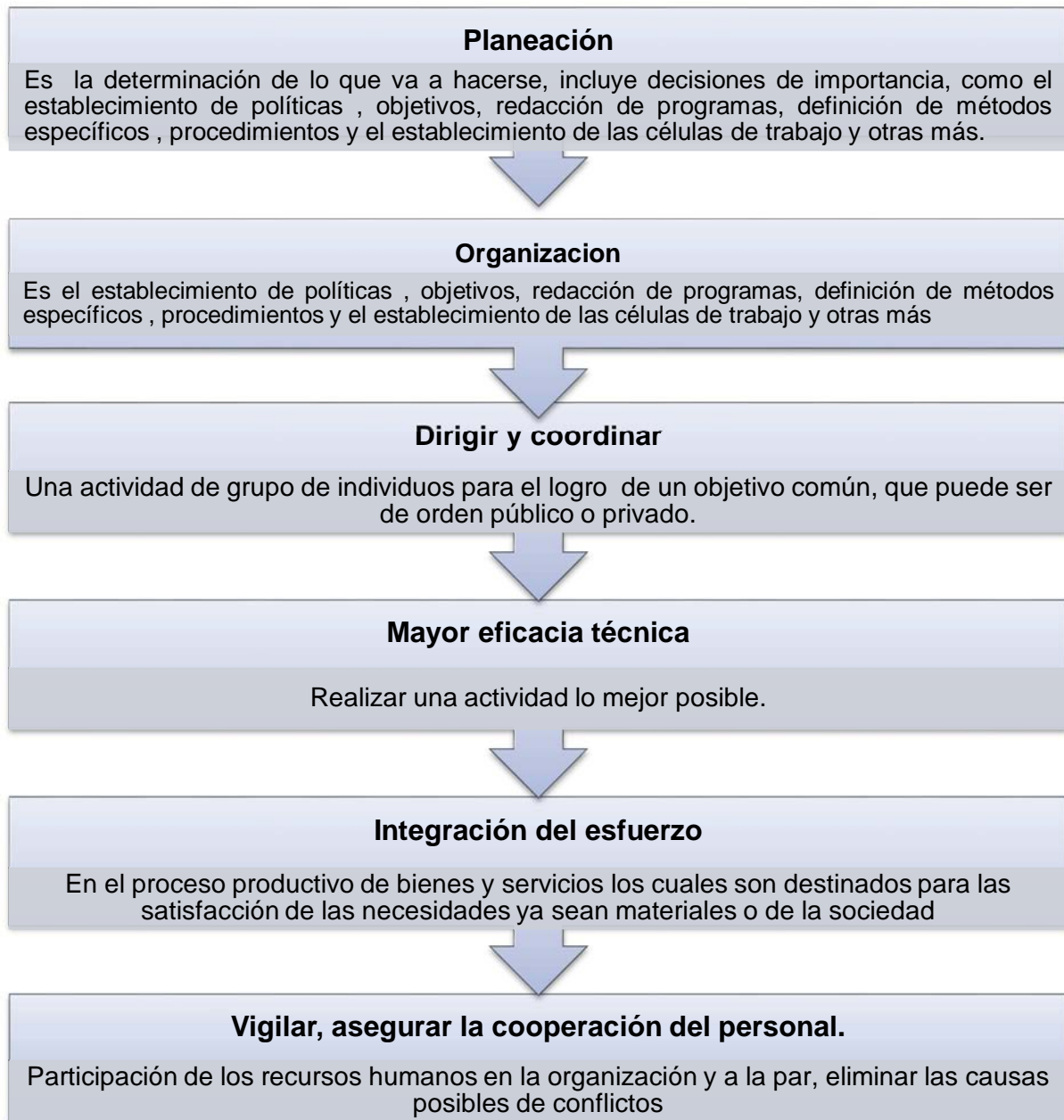
“Es una ciencia, compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación es a un conjunto de humanos que permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr” **W Jiménez Castro**

“La administración, es un proceso para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado” **Rodríguez, (2006)**

1.2 Objetivo de estudio de la Administración.

Rodríguez, (2006), propuso que para destacar los objetivos de la administración, es necesario remontarse hasta la acción y del comportamiento de la gente los que hacen la administración.

Los objetivos de la administración son los siguientes:



1.3 La Administración en México.

El propósito fundamental de la administración, consiste en coordinar y dirigir, la actividad de un grupo humano hacia objetivos concretos y obtener una eficacia y eficiencia.

El pensamiento administrativo-científico, de profundidad de análisis metodológico, difundido en países más avanzados del mundo, fue estudiado y difundido en México en los años sesenta del siglo XX. Hernández, (2006).

Destacan de esa época cuatro personalidades las cuales son las siguientes: Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzmán Valdivia, José Antonio Fernández Arena y Francisco Javier Laris Casillas

1.3.1 Agustín Reyes Ponce.

Fundó en la UIA (1947) la licenciatura de Relaciones Industriales y la de Administración de Empresas. Fue maestro fundador de posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Fue fundador de la carrera de Administración en la Universidad Autónoma de Puebla.

Agustín Reyes Ponce, es considerado por muchos el Padre de la Administración en México, calificativo que por sí mismo se avala, pues su filosofía sobre la administración ha permeado casi por cinco décadas el pensamiento directivo en nuestro país.



Publicaciones.

- *Administración de empresas*

- *Análisis de puestos.*
- *Administración de personal.*
- *Administración por objetivos.*

Para Reyes Ponce, la administración:

Es la técnica que estudia el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social.

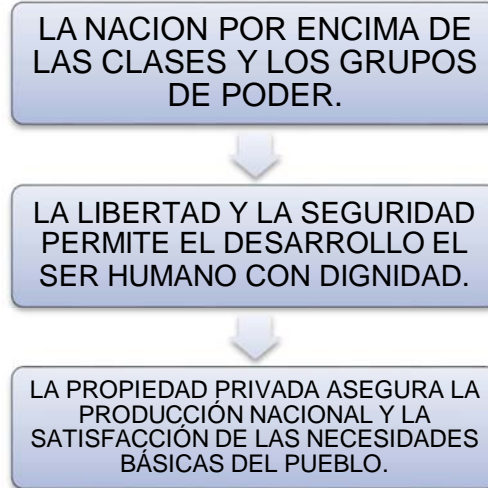
1.3.2 Isaac Guzmán Valdivia.

Fue pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración Universidad Iberoamericana. Asimismo, fue maestro fundador del Administración en la Facultad de Contaduría y Administración.

Por su visión humanística fue invitado a formar parte de la Comisión del Contrato Colectivo de Trabajo, Marco Teórico de la Ley Federal gracias a su Trabajo.



La filosofía de Guzmán Valdivia se resume en lo siguiente:



Publicaciones

- *El destino de México.*
- *Nuestra reconquista.*
- *La ciencia de la administración*, durante los últimos 30 años.
- *Problemas de la administración de empresas*

Para Guzmán Valdivia, la administración:

Es una ciencia normativa de dirección de los grupos humanos.

1.3.3 José Antonio Fernández Arena.

Como director de la FCA, pretendió romper con los esquemas tradicionales de enseñanza de los estudios de Administración con la implantación del sistema "modular".

Director general de Auditoría Fiscal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Autor que ha influido en México, fundamentalmente porque sus obras se difundieron mucho en la época en que fue director, y continúan utilizándose.



Publicaciones.

- *El proceso administrativo y auditoría administrativa*

1.3.4 Francisco Javier Laris Casillas.

Asesor de empresas, catedrático en diversas universidades nacionales y Extranjeras. Su interés se ha centrado siempre en la ética empresarial.



Publicaciones.

- *Administración integral.*
- *Estrategias para la planeación y el control empresarial.*
- *Comercialización dinámica*
- *Administración por objetivos. Controlar para planear.*

1.4 Concepto de Psicología.

“El término de psicología, proviene de dos palabras griegas *psyche* (mente, espíritu) y *logos* (conocimiento o estudio) La psicología se puede definir como el estudio de todo lo relacionado con la conducta y los procesos mentales.

La psicología, es el estudio de los fenómenos conscientes o de la conciencia como tales Velázquez, (1997).

La psicología, es la ciencia que estudia la conducta, los procesos mentales y la personalidad de los individuos, considerados individualmente a lo largo de su vida y en búsqueda por dar sentido que le permita trascender más allá de sí mismo.

1.4.1 Objeto de estudio de la psicología

El objeto de estudio de esta ciencia es, describir, entender y controlar la conducta, para proponer un beneficio a la humanidad. Dennis, (2004):

Describir

Al hablar describir, se exige una descripción meticulosa de la conducta. Aquí se designa y clasifica.

Compresión

Este objetivo de la psicología, se cumple cuando podemos explicar un hecho o proceso. Por lo general en la comprensión, explica las causas de cada conducta observada.

Predicción

En este tercer objeto de la psicología, es la capacidad de pronosticar lo adecuado de una conducta. Es la explicación de la apatía de espectador, predice las probabilidades de recibir ayuda.

Control

El control, significa simplemente la modificación de las condiciones que influyen predeciblemente en la conducta del individuo.

El control, debe de usarse con precaución y sin violar los derechos de cada uno de los individuos.

1.5 Antecedente: Historia de la Psicología Organizacional Industrial.

Las raíces de la psicología, se encuentran en la filosofía, que incluye asociacionismo, el paralelismo psicofísica y la empírica.

El asociacionismo, propone como idea básica que se nace con un conocimiento pero que lo olvidamos.

El paralelismo, con su concepto de que cuerpo y alma son diferentes, pero existiendo una dependencia entre los mismos y la Empírica cuyo fundador fue John Locke, que se basa en la experiencia como medio para llegar al conocimiento verdadero y ofreciendo datos objetivos a fin de demostrar la realidad, conforme lo que es la filosofía.

1.5.1 Corrientes en la Psicología Moderna.

La Psicología Moderna, empieza en el siglo XVII, teniendo como principal representante de este cambio a René Descartes, quien introduce la idea de que existe una dualidad entre el alma y el cuerpo; es fundador del racionalismo, teoría del conocimiento que se considera a la razón como única fuente de saber.

Francis Bacon (1561 – 1626), considera que la misión de la filosofía y de la ciencia en general consiste en conocer la naturaleza y ayudar al hombre a dominar sus poderosas fuerzas. Luis Vives (1492 – 1540) y John Locke (1632-1704) fundadores de la empírica, consideraban que todo conocimiento del hombre procede de las sensaciones, dando origen a la teoría del sensualismo.

En la siguiente etapa, es la fisiología la que tiene el papel central Thomas Hobbes en el siglo XVII presenta su esquema mecanicista puro en el sentido cartesiano de que la conducta es consecuente de un antecedente; el estímulo, esquema que se enfrentó con los problemas por lo que empieza a estudiar la conducta como la simple expresión de funcional de cerebro, posición que apoyaba Julien Offray de la Mettrie.

El sistema psicológico llamado estructuralismo, fue fundado por Wundt y utiliza la introspección como método experimental.

La evolución de la psicología, parece probablemente que el inicio de la psicología industrial se situó en el invierno de 1901, cuando Walter Dill Scott psicólogo de la Northwestern University, pronunció un discurso haciendo un análisis de la posibilidad de la aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. Dicha platica se llevó a cabo a insistencia de Thomas I Balmer jefe de publicidad de una cadena de revistas.

En 1903 en el libro *The Theory of Adverrting*, menciona la aplicación por primera vez de la psicología al área de los negocios.

Sin embargo es Münsterberg, es quien se le concede el honor de ser el primer psicólogo industrial ya que fue quien inició el estudio sobre las aptitudes individuales, estableciendo una serie de pruebas que se utilizaron en la selección

de conductores de tranvías para disminuir el número elevada de accidentes. En 1913 publicó el libro *Psychology and Industrial Efficiency*, donde se analiza los métodos de la ciencia pura y los de la aplicada, incluyendo temas como: aprendizaje, ajuste a condiciones físicas, economía de movimiento, compraventa y monotonía.

Uno de los factores que aceleraron el crecimiento de esta rama, fue la Primera Guerra Mundial, ya que los países deseaban seleccionar adecuadamente a sus oficiales militares. Ya en la Segunda Guerra Mundial casi todos los países contaban con psicólogos y psicómetras para este fin. Por eso a partir del diseño de pruebas de selección, entre la psicología al terreno industria, considerando las diferencias de los individuos un cuanto aptitudes, conocimientos, capacidades, intereses, inteligencia y personalidad; el objetivo era por tanto detectar en los individuos dichas diferencias para seleccionar a los mejores de la industria. Esta es la idea principal: buscar la eficiencia, considerando que ciertas actividades no son naturales por ir en contra de la constitución física del hombre y que cualquier cambio en la tarea que la hiciera adaptarse mejor al organismo humano, incrementa la productividad de los trabajadores en ella. A partir de esta idea, comenzaron a desarrollarse los estudios de tiempo y movimientos para incrementar la producción economizando el gasto de energía humana. La función del estudio de tiempos y movimientos, fue determinante la forma más eficiente de ejecutar una operación determinada, descomponer una tarea en unidad más pequeña y específicas, de manera que un sujeto realice operaciones más simples.

Un hombre importante para la realización de estos estudios fue Frederick Winslow Taylor, llamado el padre de la administración científica, quien descubrió deficiencias en el modo tradicional de hacer las cosas, tanto en las actividades cotidianas como en las industriales. Además encontró que los empresarios poseían una idea más o menos clara de que lo que podía producir una máquina, sin embargo conocían realmente el nivel de eficiencia de sus empleados. Los estudios que realizó constituyeron a elevar la eficiencia y la producción de cada

trabajador sin incrementar el gasto de energía. Utilizando el estudio de tiempos y movimientos y el pago como incentivos primarios logró el incremento, sobre todo de tareas repetitivas y de gran participación física la idea era la de asemejar lo más posible el hombre a las máquinas para ahorrar tiempo y aumentar la productividad.

Con la Primera Guerra Mundial como ya se mencionó, la psicología adquirió una gran importancia práctica. El suministro de mano de obra se vio interrumpido y las necesidades de potencial humano para la agricultura, industria y servicio militar se elevaron notablemente; todo trabajador físicamente capaz tenía una gran demanda. La selección de las personas adecuadas dio como consecuencia la aplicación de métodos psicotónicos. En este periodo Henry Fayol, considerado padre de la organización moderna, reconoció los esfuerzos del trabajo en la industria y dio mayor importancia a los niveles superiores, gerenciales y directivos. Formuló la teoría en la que define la dirección directa, en donde un vez constituido el grupo social, debe de encontrarse la forma adecuada de hacerlo funcionar; misión que corresponde directamente a la dirección.

A partir de los principios de la administración que establece Fayol en su libro *“Administración General Industrial”*, se observa la administración científica y se considera a la capacitación como fundamento en los objetivos empresariales.

En 1916 se desarrollaron otras técnicas de selección. Scott Bingham y Whipple menciona por primera vez la utilización de las entrevistas en el proceso de selección, para aumentar la confiabilidad. Woods, estableció la importancia de comparar resultados de los tests con un criterio, iniciándose en el análisis estadístico en la selección de personal.

En 1919 Scotty, fundó junto con otros investigadores la Scott Company of Philadelphia, primera organización de consultoría psicológica orientada hacia los problemas del personal en la industria, utilizando el Army y el Test de Scott (Atencion Mental).

En 1921, se funda la Psychological Organization, la organización más antigua que aún está en funcionamiento en los Estados Unidos.

Otra aportación importante es la de George Elton Mayo, quien efectuó investigaciones sobre la rotación de personal a través de una psicología individualista y tratando de conocer los posibles efectos de los cambios ambientales sobre el trabajo. Esta publicación se considera de la más importante sobre las relaciones humanas en el trabajo registradas hasta hoy. Gracias al este trabajo se introdujo la pausa de descanso, horas de trabajo, incentivos monetarios, alimentos proporcionados por la organización. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los cambios producidos en el rendimiento se debían al efecto de las relaciones interpersonales dentro de la empresa dando el origen al movimiento conocido como movimiento de relaciones humanas.

En 1948, apareció una publicación importante de investigación publicada en *Personnel Psychology* en la que aparecían los resultados de investigación en psicología en campo como: adiestramiento, análisis de puestos, selección, evaluación, motivación y actitudes, diseño de equipos y condiciones de trabajo. Se crearon organizaciones importantes, como la Human Factors Society y la Ergonomics Society. La primera publica su propio periódico y es considerada por un grupo de psicólogos norteamericanos interesados en los problemas de ingeniería humana.

Douglas McGregor fue innovador. Propuso una nueva filosofía de gerencia y sobre los métodos de dirección y control, proponiendo una gerencia por integración y autocontrol que ataca la posición tradicional de gerente autocrático. Para él la autoridad no es el medio de control adecuado sino solamente una forma de influir en las conductas de otros y que solo es efectiva cuando va seguida de un castigo. La función básica del gerente, es cumplir con los objetivos de la organización y para ello aprovechar todo lo positivo de sus recursos humanos y no sus puntos débiles, no ir en contra de su naturaleza. Su pensamiento lo expresa a través de la teoría X Y que representa dos postulados acerca del comportamiento humano. En el postulado X o tradicional, considera al

hombre como perezoso por naturaleza, quien trabaja principalmente por dinero y posición, dependiente, necesita supervisión, se resiste al cambio, le interesa solamente el puesto y le mantiene el temor al despido, debe ser constantemente motivado para ser productivo. En el postulado Y o potencial propone que el hombre es activo por naturaleza, que busca satisfacción en el trabajo, desea lograr objetivos personales y sociales, aspira a la independencia y autodirección, le cansa la rutina y la monotonía, busca su autorrealización y tiene una potencia ilimitada.

Se puede resumir los antecedentes de la psicología industrial en cuatro aspectos importantes los cuales son:

1. Adaptación del hombre al trabajo: La psicología al entrar a la industria se mide las diferencias individuales. Con las técnicas para medir las aptitudes de cada individuo y en análisis de puesto se buscó encontrar para cada puesto el sujeto más adecuado entre los disponibles.
2. Adaptación de la tarea del hombre: En esta etapa se procuró adaptar las tareas a las aptitudes humanas. Esta adaptación se refiere específicamente a las características físicas de trabajo y por eso ha sido llamada ingeniería humana.
 - a) Adaptación de la máquina: conciliar la tecnología con un diseño que facilite al hombre el manejo de la máquina.
 - b) Adaptación del puesto y del proceso del trabajo: El trabajo se establece en función de las aptitudes y capacidades humanas, tratando de que se facilite para el trabajador
 - c) Adaptación del ambiente: El ambiente físico como la iluminación, ventilación, temperatura etc. Influyen en el rendimiento del trabajador.
 - d) Los problemas de fatiga: El estudio de las condiciones físicas de trabajo y su influencia en el rendimiento, llevo también a analizar cuando exigen un esfuerzo desproporcionado a las capacidades humanas
3. Integración personal de trabajo.

4. Integración colectiva en la organización.

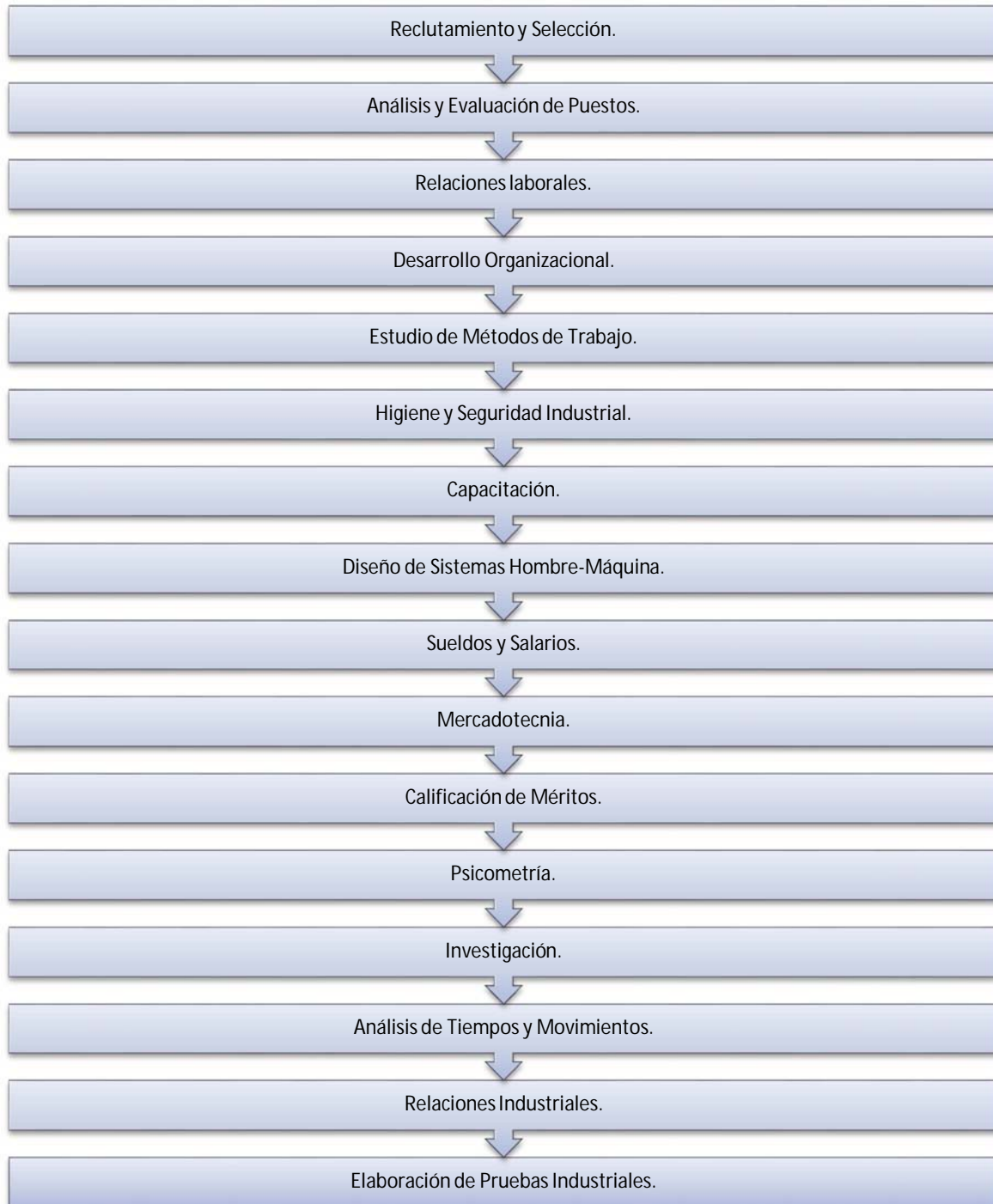
1.6 Campos de acción de Psicología Organizacional Industrial.

La rama de la psicología, que se ocupa de los individuos en el trabajo ha sido calificada, en forma diversa, como: psicología industrial, psicología ocupacional, psicología del trabajo o laboral o psicología organizacional. Por lo que es importante ubicar y reflexionar sobre las funciones, o campo de acción de la psicología organizacional industrial ya que esto permitirá la organización, orientación y regulación en forma adecuada del quehacer actual.

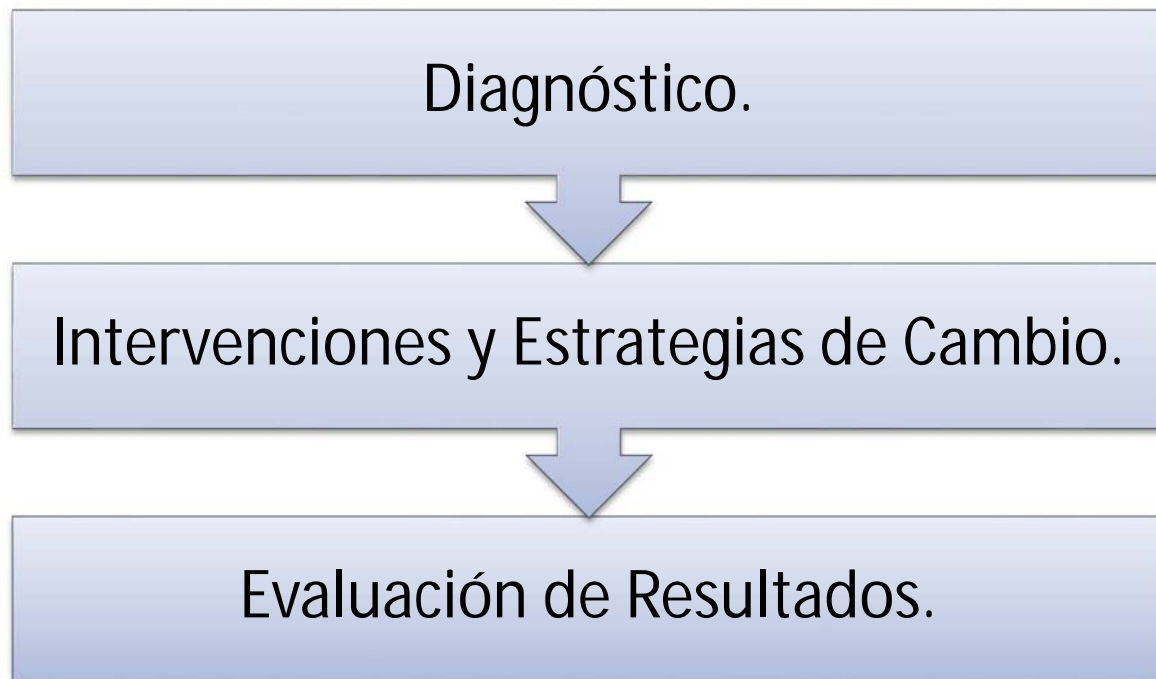
Otras formas de designación para los que se ocupan de estudiar a los trabajadores en los escenarios laborales, incluyen a ergonomistas, especialistas en factores humanos, psicólogos experimentales aplicados, psicólogos sociales aplicados, científicos de la conducta, especialistas en comportamiento organizacional, sociólogos industriales, etc. (Català, 1995; Schultz, 1991; Smith y Wakeley, 1988; y Warr, 1993).

Las funciones del psicólogo del trabajo tienen por objeto la solución de problemas psicológicos relacionados con el ámbito laboral.

Las actividades o funciones del psicólogo industrial son las siguientes funciones:



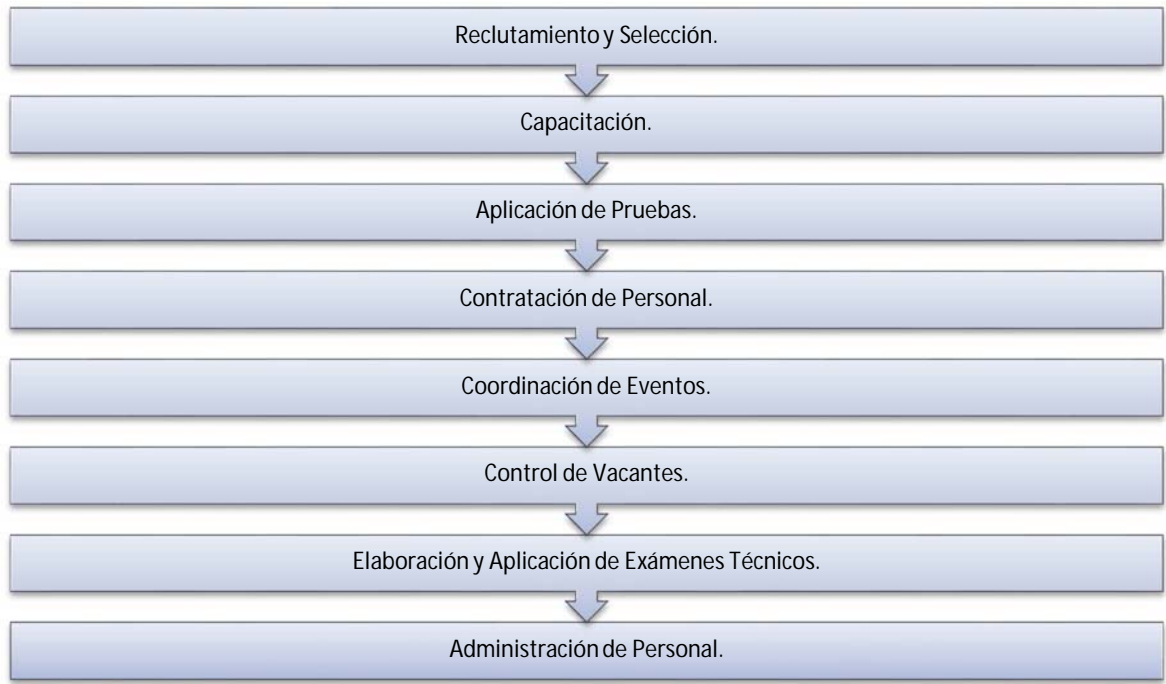
El papel del "psicólogo del trabajo y su desarrollo en el campo de la consultoría", Aquí se presenta dos tipos de consultoría: la tradicional y la moderna. Asimismo plantea el proceso de la consultoría en tres fases (las cuales implican funciones generales del psicólogo), que son:



Por otro lado, se encontró las áreas de especialidad de los consultores, que son:



Una serie de funciones actuales que desempeñan psicólogos dentro de las organizaciones mexicanas las cuales son:



Así mismo, en dicha investigación, se encontró que las áreas que más se están requiriendo de las consultorías, por parte de los psicólogos del trabajo en México, son:



1.7 La Psicología Industrial en México

La psicología de trabajo desde su inicio se ha relacionado íntimamente con las ciencias sociales que en una labor interdisciplinaria han servido como estímulo y equilibrio para su crecimiento. Uno de los principales objetivos de la psicología en esta área, ha sido ampliar su nivel de aplicación hecho que se facilita gracias a la multiplicación de mercados, de demanda de productos y en general por el incremento y mejoramiento de la industria.

A continuación se dan fechas de algunos acontecimientos surgidos en el desarrollo de la psicología industrial o del trabajo en México (Grados, 1986):

En 1877 – 1911, debido a las condiciones políticas la red de ferrocarriles y la producción de petróleo, se presentó una transformación en los métodos de trabajo existente.

En 1897 – 1906, se impulsó el desarrollo de la industria mexicana las principales empresas manufactureras, se iniciaron en este periodo con la fábrica San Rafael, la Fundidora de Monterrey, etc.

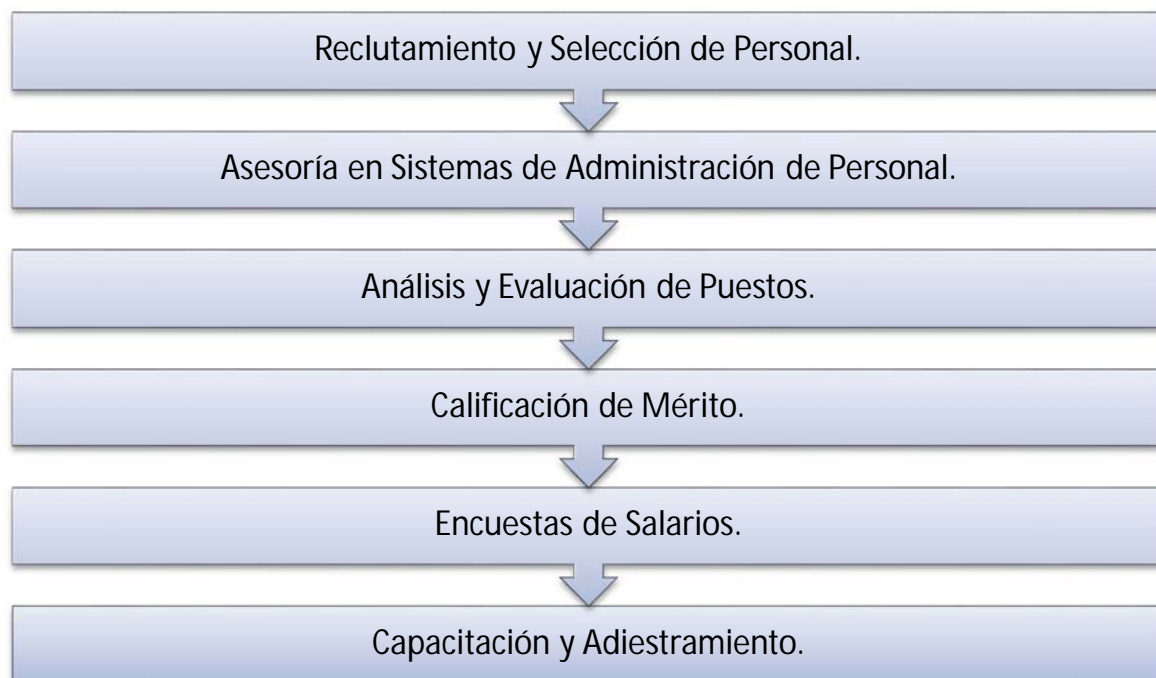
En febrero de 1923 , se fundó un departamento Psicotécnico del Departamento de Distrito Federal, el cual adaptó a México el test Binnet ,que se aplicó con fines de selección de personal, también se aplicaba a los candidatos a ingresar al cuerpo de Policía y Tránsito, así como en otras dependencias por ejemplo la Normal Superior.

En 1925, se publicó la segunda edición de la “Escala Binnet Simon – Terman, en su adaptación para México, bajo la dirección del profesor David Pablo Boder, encargado de la sección de Psicotécnica en colaboración con el Dr. Agustín Molina Reyes, Luis González y María Deutsch, miembros de la misma.

Posteriormente la Psicología de trabajo se extendió, abarcando nuevas áreas, como la capacitación y desarrollo de habilidades de los individuos. Y fue en 1938 cuando Teléfonos de México, funda una escuela de capacitación técnica de personal, con el fin de proporcionar una enseñanza técnica básica a los trabajadores relacionados con la rama de telefonía.

En 1942, el Banco de México introduce la selección Técnica de Personal en una forma organizada e institucionalizada, siendo director el Sr. Eduardo Villaseñor. La selección, se enfoca a evitar la contratación de gente con rasgos psicopatológicos, con el objeto de reducir hasta donde fueran posibles los fraudes, de robo, etc. Dadas las necesidades de la empresa de contar con un personal calificado surge la idea de crear un despacho que prestara dichos servicios el cual se fundó en 1950 el cual fue llamado "instituto de Personal SD"

Las actividades a las que se dedicó fueron:

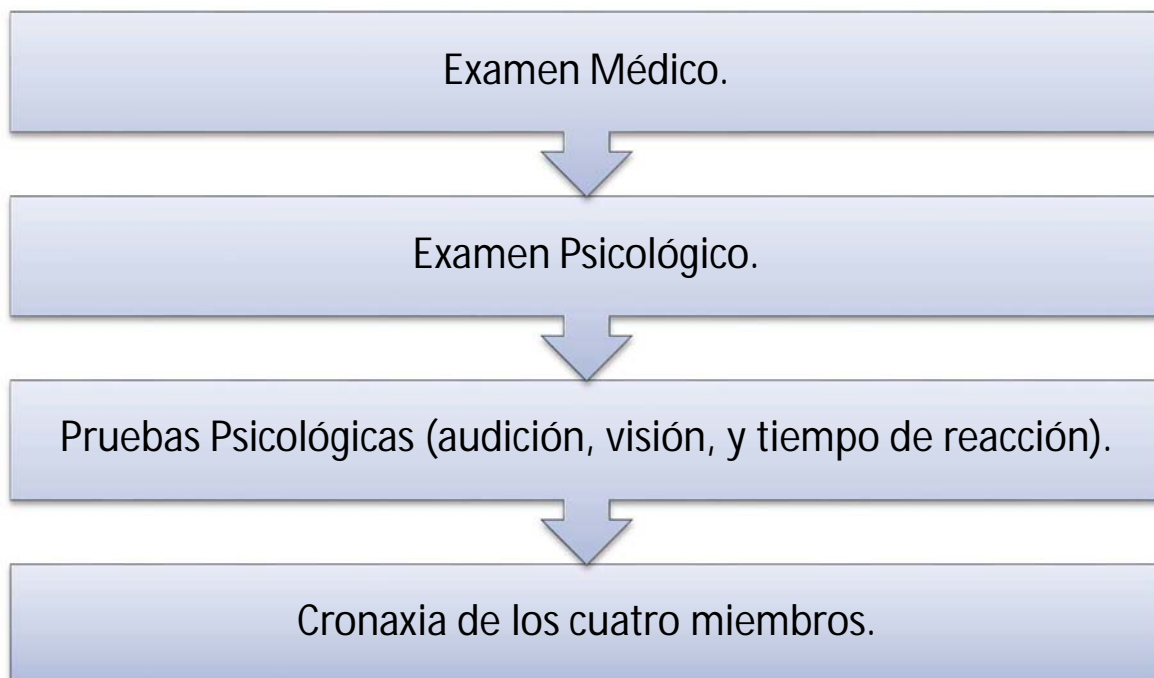


En 1951, el Hospital Colonial, funda el departamento de servicio de previsión

de riesgos, educación, neuropsiquiatría y medicina psicosomática, el cual prestaba los servicios:



Lo que se buscaba era eliminar el procedimiento de:



La selección técnica de personal, proporciona beneficios tanto para la empresa como para el trabajador. A la empresa le permite contar con el personal calificado para las diferentes tareas específicas que se requieren en el puesto; a los trabajadores se les permite obtener un puesto que sea el más adecuado a sus capacidades.

En 1959, se inicia el desarrollo de la psicología de la industria en el sector público a través de la realización de exámenes de selección de personal en la Comisión Federal de Electricidad, aplicada en la oficina de encuestas y servicios sociales.

En los sesenta, se empezaron a fundar diversos despachos en respuesta a las necesidades de pequeñas empresas de contar con un psicólogo de planta sin que exista la limitación económica. En la esa misma década, se empezó a crear las plazas para psicólogos laborales en empresas privadas; el alcance de dichas plazas no se limitaba a la selección y reclutamiento sino que abarcaba también a la capacitación, actividad que con el tiempo se ha ido incrementando, ofreciendo al psicólogo su reconocimiento como profesional.

Entre los factores que han contribuido al desarrollo de la psicología como profesión en México, incluyendo la especialidad del área laboral, industrial o de trabajo, es importante señalar la enseñanza de esta carrera en diversas universidades.

CAPITULO 2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

A nivel general, aquí se considera que la Auditoría Administrativa, tiene la función esencial; de observar y evaluar dos aspectos importantes de cualquier organización laboral que son:

- 1) Los recursos humanos o el personal de la organización.
- 2) Los recursos materiales o físicos de la organización.

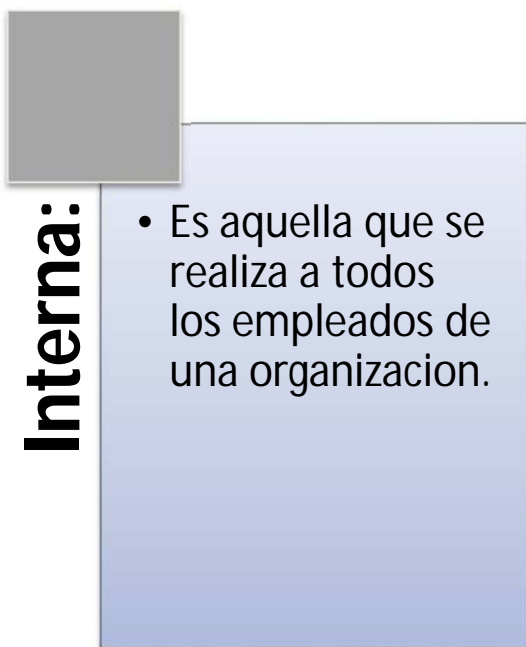
2.1 Concepto de Auditoría Administrativa.

Franklin, (2007), nos hace mención de que la Auditoría Administrativa, es la revisión total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar y lograr una ventaja competitiva sustentable.

Por tanto se puede decir que la Auditoría Administrativa, es la técnica de control administrativo, que examina sistemáticamente e integralmente el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en esta eficiencia influye en la efectividad de las mismas.

2.2. Tipos de Auditoría Administrativa.

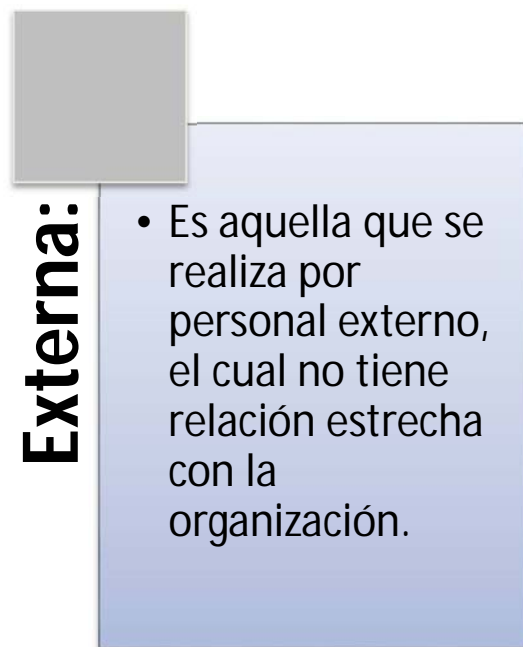
A grandes rasgos se puede decir que existen dos tipos de Auditoría Administrativa:



Interna:

- Es aquella que se realiza a todos los empleados de una organización.

The diagram consists of a grey square at the top left, a vertical line extending downwards from its bottom edge, and a light blue rectangular box to the right of the line. The word 'Interna:' is written vertically in bold black text along the left side of the box. A single bullet point is centered within the box.



Externa:

- Es aquella que se realiza por personal externo, el cual no tiene relación estrecha con la organización.

The diagram consists of a grey square at the top left, a vertical line extending downwards from its bottom edge, and a light blue rectangular box to the right of the line. The word 'Externa:' is written vertically in bold black text along the left side of the box. A single bullet point is centered within the box.

2.3 Naturaleza de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa por naturaleza puede ser:

Total:

- En esta auditoría, se puede observar cómo se ha llevado a cabo la administración en toda la empresa. Por ejemplo FES Iztacala, FES Cuautitlán, IMSS.

Parcial:

- En esta auditoría; se escoge un área, departamento, procedimiento o función dentro de una empresa. Por ejemplo: Biblioteca de la FES Iztacala, Área de Recursos Humanos de IMSS, Área de contabilidad de la Delegación Norte del IMSS.

2.4 Objetivo y alcance de la Auditoría Administrativa.

La auditoría, es una herramienta fundamental; para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere un estudio, de que acciones se pueden tomar para eliminar diferencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas.

El objetivo de la Auditoría Administrativa según Franklin, (2007) es:

De control

Ya que orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De productividad

Debido a que, encauzar las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa.

De organización

Determina la definición de la estructura, competencia, funciones a través de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De calidad

La auditoría, tiende a elevar los niveles de actuación de la organización en todos los ámbitos.

De cambio

La auditoría, transforma a la organización que sea más permeable y receptiva.

De aprendizaje

La auditoría, permite que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias, las cuales se puedan convertir en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones.

Después de obtenerse las conclusiones y resultados, se pone en práctica las recomendaciones en la organización para su mejor funcionamiento.

En conclusión, se puede decir que la auditoría administrativa tiene como objetivo:



El alcance de la Auditoría Administrativa, es muy amplio ya que se puede aplicar en toda la empresa, como su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación como Franklin, (2007):



2.5 Antecedentes de la Auditoría Administrativa.

Al crecer las organizaciones, la administración crece con ellas y se vuelve más compleja, por consiguiente el control interno es más importante debido a la delegación de autoridad a diversas personas que debe de cubrir cada uno de los integrantes de la organización.

Por lo que sé origino la necesidad de adoptar una auditoría que pudiera evaluar y revisar a la organización, en su conjunto, los procesos, la estructura de la organización, las funciones que la integra ya sea desde la alta dirección hasta las partes más pequeñas que forman parte la organización.

Los antecedentes importantes a considerar sobre la Auditoría Administrativa son los siguientes Franklin, (2007):

En 1900, surge la idea formal de la administración científica, con los trabajos de Taylor, el cual propone el método científico, para analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de producción en su obra *The Principles of Scientific Management*. Esta teoría se fortalece con los trabajos de Henry Gantt.

En 1924, H F Dodge H G Rorning y W A Shewhart, como producto de su trabajo en los laboratorios de la Bell Telephone, propone un control estadístico de la calidad.

En 1935, James O Mc Kinsey, denominó que “Auditoría Administrativa, la cual consiste en “una evaluación de una empresa en todos los aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro.”

En 1948, Arthur H Kent, de la Standard Oil Company, de California, publico un artículo sobre Auditoría de Operaciones, en donde se sostiene que la revisión de una empresa puede realizarse mediante el análisis de sus funciones.

En 1949, Bill E Goetz, afirmo que la Auditoría Administrativa “es la más compresiva y poderosa de estas técnicas para detectar problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración”

En 1953, George R Terry, propone cuatro procedimientos para llevar a cabo la evaluación a una organización a través de la auditoría los cuales son:

1. **Apreciación de conjunto.** Análisis de la estructura para determinar si se cumple con las condiciones de eficiencia requeridas.
2. **Apreciación informal.** Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de que haya mejoramiento.
3. **Apreciación por comparación.** Comparar la estructura orgánica de la empresa con las otras similares o competidoras
4. **Enfoque ideal. Imaginar una estructura ideal y compararla con la estructura y revisión,** anotando las mejoras que pueden realizarse.

En el punto 3, la idea central con el paso de los años, se conocerá con Benchmarkin, en este punto se insistía sobre lo que se denomina “controles generales y auditorías administrativas”, pues señala que la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, ya que es el significado primordial de lo que es una Auditoría Administrativa.

En 1953, surge la Organización Profesional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de los países pertenecientes a las Naciones Unidas, la cual desempeña la función de fiscalizar las cuentas y las actividades de la administración pública, así como la promoción de la gestión financiera sana y la obligación de rendir cuentas de los gobiernos.

En 1962, William P Leonard, incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa.

En 1963, Stephen R Michael, aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva. En este mismo año en Costa Rica José Galván Escobedo, destaca la previsión de los cursos de acción que una organización puede adoptar, por lo que la valoración administrativa de sus condiciones actuales y esperadas es fundamental para el crecimiento.

Tiempo después Bradford Cadmus en su obra el Operation Auditing Book, en ella se incluye la forma de poner en práctica la Auditoría Operacional en una organización; el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados en el manuscrito Management Services Book de Henry de Vos, ahí se plantea la necesidad de realizar un análisis informativo, constructivo y evaluativo de los procesos de una entidad económica.

Manuel D´Azaola S, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas, y distribución, así como registro contable y estadístico.

En 1965, David Andersen R y Leo Schirmidt, relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.

A finales de ese mismo año Edward F Norbeck, define el concepto, contenido e instrumentos de aplicación de la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la Auditoría Administrativa y la de estados financieros, y desarrolla los criterios para integrar el equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arenas, desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la Auditoría Administrativa y presenta una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

En 1967, W T Greenwood, profundiza acerca del marco metodológico, alcance e importancia que tiene para las organizaciones administrativas.

En 1968, se surgen tres nuevas aportaciones, en primer lugar en la obra de C. A Clark *Auditoría Social para la Gerencia*, en ella se considera a la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de cada una de las empresas.; la segunda aportación es la de John C Burton, la cual destaca los aspectos fundamentales de la Auditoría Administrativa, como el contenido, programa e instrumentos, además de cómo el papel que juega los auditores en la ejecución. Por último en este año Fernando Vilchis Plata, explica como está integrado el informe, como prepararse y los beneficios que aporta a una empresa su correcta observación.

En 1969, Fabián Martínez Villegas, expone el enfoque para la ejecución de una Auditoría Administrativa por parte del contador público con una visión práctica y didáctica.

En 1971, Agustín Reyes Ponce en su obra *Administración de Personal*, presenta su visión de la Auditoría de Recursos Humanos y la relación con la Auditoría Administrativa.

En 1975, Roy A Lindberg y Theodore Cohn, desarrollan el marco metodológico para instrumentar una Auditoría de las Operaciones que realizan las empresas.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difunde un trabajo en donde se reúne Normas de Auditoría Administrativa, las características de servicio de un auditor interno e independiente, el alcance en las empresas, en base a las consideraciones de sus funciones y su aplicación en la empresa ya sea pública y privada. En este mismo año se realiza una apreciación de contenido y propósito de una auditoría con un enfoque cualitativo.

CAPITULO 3 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

3.1 Concepto de Auditoría de Recursos Humanos.

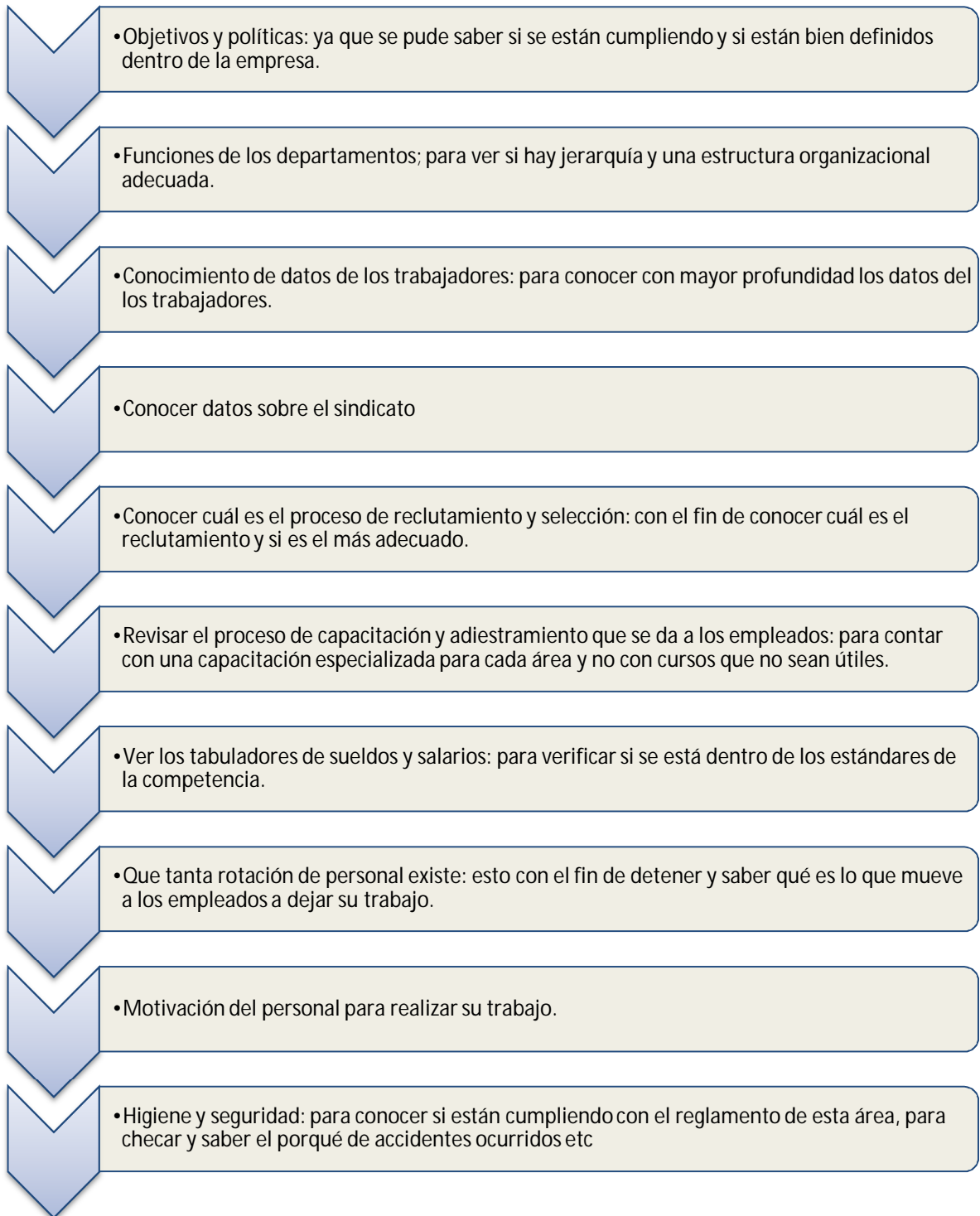
Arias Galicia, (1994), la auditoría sobre el recurso humanos, es un examen minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, de los sistemas, de los controles, de la aplicación de recursos y la estructura de la organización, que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; constituye entonces la función de control.

Para Reyes, (1996) la Auditoría de Recursos Humanos, es “Procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el cumplimiento de los fines de la administración de personal.”

Fernández, (1999), la Auditoría de Recursos Humanos, es análisis y diagnóstico del personal o de los recursos humanos de una organización y de los sistemas de gestión y dirección de los mismos. Suele incluir también el aprovechamiento, uso y desempeño actuales y potenciales de tales recursos con el objetivo final de mejorar el rendimiento y desarrollo de cada uno de ellos y de la empresa ante los nuevos desafíos del entorno. Entre los ámbitos de actuación se encuentra el de evaluación y control de la organización, selección, ubicación, formación y desarrollo de carrera, así como información sobre análisis de puestos, sistemas de compensación, etc. y entre los beneficios a conseguir cabe citar, promover una mayor profesionalidad y maduración de personal, aclarar responsabilidades y objetivos de actuación y desempeño, optimizar ratios de inputs- outputs y favorecer la aceptación de los cambios necesarios.

3.2 Objetivo de la Auditoría de Recursos Humanos.

La Auditoría Personal o de Recursos Humanos, que se llevaba a cabo en la organización se puede observar:



3.3 Beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos.

En general se puede observar un beneficio en el individuo, el gerente, la organización.

Beneficio para el jefe	Beneficio para el subordinado	Beneficios para la organización
<ul style="list-style-type: none">• Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación.• Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño.• Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño con objetividad.	<ul style="list-style-type: none">• Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.• Conocer las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.• Saber que disposiciones se deben implementar para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.• Autoevaluación y autocrítica.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar el potencial humano o recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, definir la contribución de cada empleado.• Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen las condiciones para ascenderlos o transferirlos.• Mayor dinámica a la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, gracias a la estimulación de la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

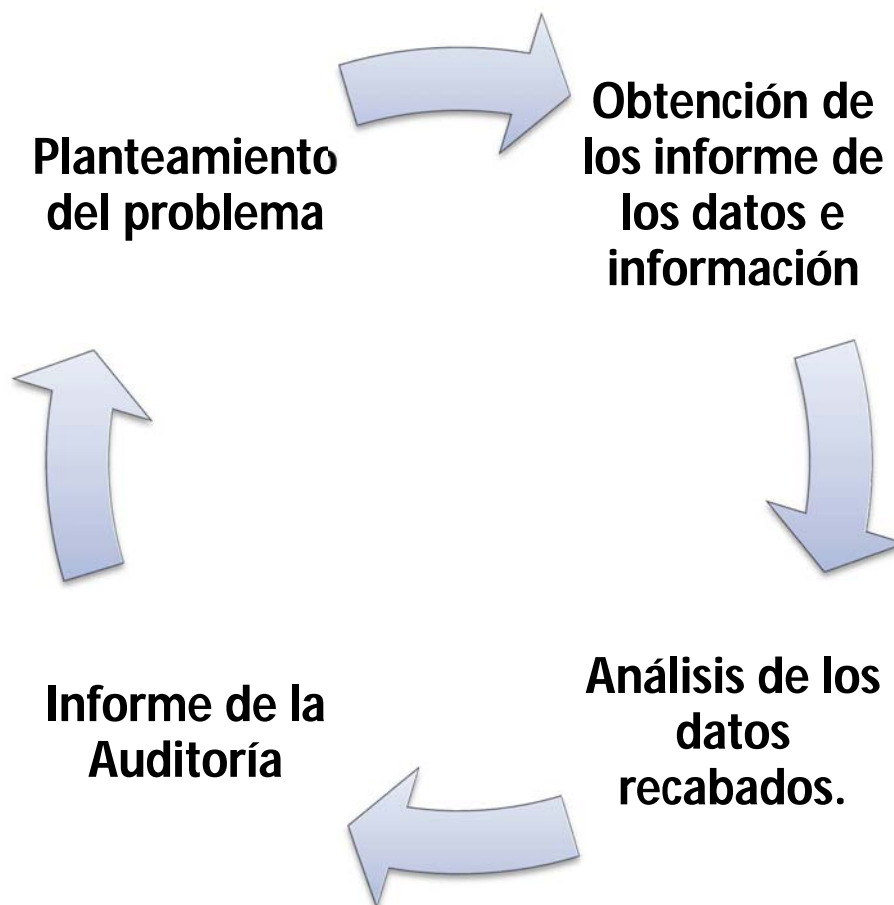
3.4 Etapas de Auditoría de Recursos Humanos.

La Auditoría Administrativa, que se enfoca a auditar todo el control administrativo al momento de llevar a cabo el proceso administrativo, para poder lograr la eficiencia de las organizaciones y la Auditoría de Recursos Humanos, se enfoca en el análisis de lo que conforma a todo en materia Recursos Humanos, si se cumple para que se pueda dar el mejor cumplimiento de lo que se realizan en los distintos departamentos de una organización, en su caso que no sea así, determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el cumplimiento de los fines de la administración de personal.

Ahora bien antes de realizar la Auditoría de Recursos Humanos, se debe de determinar el campo de acción para la implementación de dicho procedimiento, se puede realizar de forma general o específica. Al considerarse de forma general se auditará todos los programas y políticas de recursos humanos de todas las áreas de las organizaciones; en forma específica se auditará, las políticas y los problemas aislados, ya sea de un departamento o de un área específica.

Para la elaboración de una Auditoría de Recursos Humanos, se sugiere realizar de acuerdo al método científico, procedimiento mediante el cual se realiza para alcanzar un fin, es el camino para llegar al conocimiento, procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven para alcanzar los fines de una investigación, al utilizarlo se obtiene un mejor resultado, ya que se puede demostrar que los resultados de la investigación realizada son reales.

Por lo que a continuación se menciona a grandes rasgos cuales el proceso de investigación.



3.4.1 Planteamiento del problema.

Antes de empezar la auditoría de Recursos Humanos, se debe definir cuál es el problema que se trata de solucionar, este debe de ser bien planteado, porque se debe cuidar su definición y cuáles son las técnicas, procedimientos que nos permitirá realizar de forma adecuada la investigación.

Ya que se eligió la técnica que se va utilizar durante la auditoría, también se debe de considerar las medidas estadísticas que se va a emplear una vez obtenido los resultados y así mismo se debe de considerar el personal idóneo que esté capacitado para que se lleve a cabo la Auditoría de Recursos Humanos.

En este apartado está muy ligado a la hipótesis la cual es realizada por los auditores, herramienta que nos permite ayudar a ordenar, estructural y sintetizar el conocimiento a través de una preposición

La hipótesis es una respuesta tentativa a nuestro problema la cual se ratificará con nuestra investigación. Se emite con una afirmación, el procedimiento para construir una hipótesis adecuada es preguntarse y contestar hasta descubrir la respuesta más general.

Un ejemplo de hipótesis en relación a la auditoría de recursos humanos es:

Implementar una herramienta para la elaboración de una auditoría de personal con un enfoque multidisciplinario para la obtención de mejores resultados.

3.4.2 Obtención de los informe de los datos e información.

En este apartado, se ejecuta el estudio de acuerdo a lo planeado. Es decir, se aplica, la técnica que se considera adecuada para la elaboración de la auditoría.

Las técnicas más usuales para la elaboración de una auditoría son las entrevistas y los cuestionarios.

La entrevista, es una conversación la cual tiene como objetivo recabar datos, opiniones, etc. Existe básicamente tres tipos de entrevista.

- Libre: En esta entrevista, se conversa con el entrevistador sobre un tema en específico. En esta, es muy limitada para llevar un proceso de investigación.

- Dirigida: En este tipo de entrevista, se selecciona algunos puntos o datos que son de interés del entrevistador.
- Estandarizada: En esta entrevista, ya se tiene elaborada una serie de preguntas las cuales se les aplica al entrevistado.

Otra técnica aplicada en la Auditoría de Personal o de Recursos humanos, son los cuestionarios, en los cuales se recaba por escrito datos pertinentes a su problema. Existen básicamente dos tipos de cuestionarios, los de preguntas abiertas; en este tipo de cuestionarios se deja a elección de persona su respuesta; y los de elección forzada, en este tipo de cuestionario, se debe de elegir de una serie de respuestas probables la que se considere que es la correcta.

Dentro de los cuestionarios de elección forzada, existen varias versiones las cuales son:

- a) Dicotómicos: Se dan dos alternativas para que se marque una por ejemplo:
Existe un reglamento interno de trabajo SI NO
Encierre en con un círculo la respuesta correcta
- b) Tricotómicos: Se incluye tres alternativas por ejemplo
Existe un reglamento interno de trabajo SI NO SE
Encierre en con un círculo la respuesta correcta
- c) Alternativas múltiples, como su nombre lo dice se debe elegir entre más de tres posibilidades

Se aplica el reglamento interno de trabajo.

SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES RARA VEZ NUNCA

Encierre en con un círculo la respuesta correcta.

3.4.3 Análisis de los datos recabados.

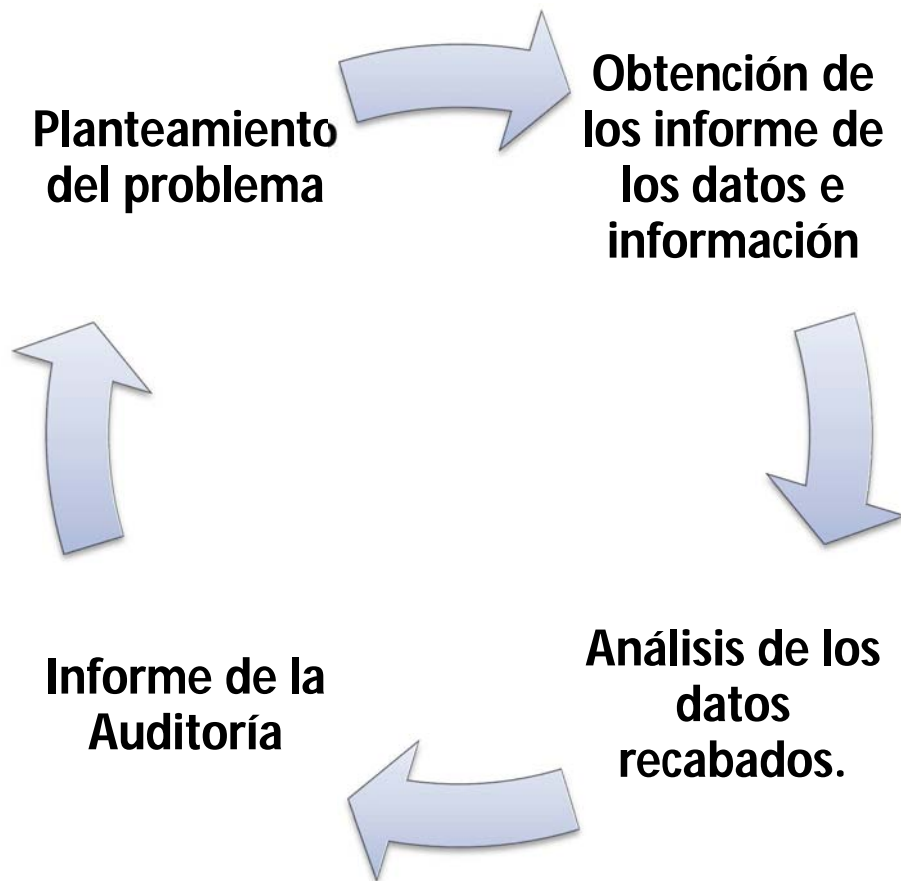
Parte importante de la Auditoría de Personal o de Recursos Humanos; ya que se señalan las fallas encontradas en materia de Personal o de Recursos Humanos; aquí se determina si los programas y procedimientos puedan mejorarse. En esta parte de la auditoría, implica un trabajo de comparación de diversas partes de los cuestionarios o el método que se aplicó en la auditoría; ya concluido lo anterior, se debe de verificar su veracidad o exactitud que se expresa en dicho documento.

En este apartado, se analiza estadísticamente los datos; con los resultados obtenidos se puede considerar si lo dicho en la hipótesis fue cierta o falsa.

3.4.4 Informe de la Auditoría.

En esta parte, se le informa al jefe o jefes del área en donde se llevó a cabo la auditoría, cuál debe ser la idea lógica y clara, de cómo se debe de realizar todo lo relacionado con los objetivo en materia de Personal o de Recursos Humanos, que integra una organización, se elabora un reporte final que debe de contener de forma clara y precisa como principal:

- Indicación de fallas a los programas y procedimientos, que se hayan encontrado, así mismo como la indicación de dichos daños, que se estima que han causado o pueden causar.
- Las adecuaciones o inadecuaciones de todos los programas, en relación a las políticas y objetivos en materia de Personal o de Recursos Humanos.
- Recomendaciones, en qué ocasiones se pueda elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas que se consideran inalcanzables, inadecuados u obsoletos.
- La información, que no se pudo auditar y las causas por las cuales no se pudo auditar.



3.5. Guía para elaboración de una Auditoría de Recursos Humanos.

Para poder llevar a cabo una Auditoría de Recursos Humanos, se sugiere una guía, en donde se presenta una serie de puntos cuya finalidad, es observar si una organización está cubriendo estos puntos aconsejables. Cada organización puede agregar otros puntos que consideren pertinentes para la elaboración del mismo. Esta guía permitirá detectar las áreas de oportunidad con el fin de proporcionar el mejoramiento constante. Arias, (2004)

Para Arias, (2004) los puntos aconsejables que se deben de tener en materia de personal, son los siguientes:

- I. *Contrato psicológico*
 - a) *Derechos*

- b) Compromiso
- c) Remuneraciones
- II. Efectividad
 - a) Responsabilidades
 - b) Reclutamiento
 - c) Selección
 - d) Contratación
 - e) Inducción
 - f) Trabajo

(Ver Anexo 1)

3.5.1 Cuestionario basado en la Norma ISO 9001.

Esta norma, se centra en la valoración de los procesos de documentación para la generación del Manual de Gestión de la Calidad, instrumento que permitirá a la empresa alcanzar mayores cuotas de competitividad a través del análisis de todos y cada uno de los procesos que se desarrollan en la compañía.

De acuerdo a la norma ISO 9000 los puntos aconsejables con los que debe contar una empresa son los siguientes:

(Ver Anexo 2)

CAPITULO 4 APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

Como se vio en capítulos anteriores, para elaborar una Auditoría de Recursos Humanos se sugiere la aplicación del método científico. En este capítulo se tratará el objetivo del presente trabajo y el método de aplicación de la Auditoría de Recursos Humanos en las Oficinas Centrales del IMSS.

4.1 Planteamiento del problema.

En el presente trabajo el objetivo fue implementar una estrategia de Auditoría de Personal, con un enfoque interdisciplinario, entre las ciencias administrativas y las de psicología, en las Oficinas Centrales del IMSS.

4.2 Método

4.2.1 Participantes.

Personal del IMSS. (Personal administrativo)

- Participante 1 y 3 contadores de base en las Oficinas Centrales del IMSS.
- Participante 2 Jefe de grupo de los Servicios de Contabilidad en el Área de Trámite de Erogaciones de las Oficinas Centrales del IMSS.

4.2.2 Lugar.

La investigación se realizó en las Oficinas Centrales del IMSS.

4.2.3 Instrumentos de medición.

Se aplicaron dos cuestionarios:

- Evaluación de recursos humanos (Ver anexo 1).
- Cuestionario ISO 9000 (Ver anexo 2).

4.2.4 Procedimiento.

Se aplicó dos cuestionarios, para obtener información específica y completa para la Auditoría de Personal o de Recursos Humanos.

4.3 Resultados

Tabla 1. Evaluación de Personal o de Recursos Humanos

I. Contrato psicológico

a) Derechos

Concepto	Participante 1	Participante 2	Participante 3
1. Políticas relativas al capital humano	0	0	0
2. Cumplimiento de la Ley Federal de Trabajo	50	50	50
3. Cumplimiento de la Ley de (IMSS o ISSSTE)	80	70	80
4. Cumplimiento de otras leyes: INFONAVIT, etc.	70	70	70
5. Elaboración del Reglamento Interior de Trabajo	20	20	20
6. Observancias del mismo	10	0	0
7. Firma del contrato colectivo y/o individuales	30	20	30

8. Observaciones del mismo	30	20	30
9. Cumplimiento de otras disposiciones legales	30	20	20

b) Compromiso

Concepto	Participante 1	Participante 2	Participante 3
1. Difusión de la visión y la misión	20	20	30
2. Evaluación del desempeño	30	30	40
3. Análisis de clima organizacional	20	20	20
4. Sistemas de reconocimiento	20	10	20
5. Sistema de comunicación formal (Revista, boletines, circulares, etc.)	10	10	10
6. Diagnóstico y determinación de la cultura organizacional	10	10	10

c) Remuneraciones

Concepto	Participante 1	Participante 2	Participante 3
1. Valuación de	0	10	0

puestos o trabajos				
2.	Tabulares	10	10	0
3.	Sistemas de incentivos	10	10	10
4.	Prestaciones	30	20	20

II. Efectividad

a) Responsabilidades

Concepto	Participante 1	Participante 2	Participante 3
1. Análisis de puestos o perfil de excelencia	0	0	0
2. Políticas de revisión y actualización	10	10	10
3. Perfil de alto desempeño (criterios de efectividad)	10	10	10
4. Entrega de perfil de alto desempeño a cada persona	0	0	0
5. Organización de trabajo	10	10	10
6. Estructura (piramidal, horizontal o equipos auto dirigido)	20	10	10

b) Reclutamiento

Concepto	Participante 1	Participante 2	Participante 3
1. Utilización del análisis o del perfil	0	0	10
2. Diagnosticó de fuentes de reclutamiento	0	0	10
3. Localización de fuentes	0	0	10

c) Selección

Concepto	Participante 1	Participante 2	Participante 3
1. Establecimiento de políticas de selección	10	10	10
2. Formulación de un proceso de selección	10	10	10
3. Empleo de entrevistas validada	10	10	10
4. Utilización de solicitud validada	10	10	10
5. Uso de pruebas psicológicas estandarizadas	30	20	30
6. Uso de pruebas prácticas confiables	10	10	10
7. Empleo de examen	0	0	0

médico				
8.	Utilización de la encuesta socioeconómica	0	0	0
9.	Decisión con base al perfil	0	0	0
10.	Elaboración de un plan individual de formación al comparar el perfil del candidato con el perfil de alto desempeño	0	0	0
11.	Diagnosticó del tipo de liderazgo requerido por candidato	0	0	0
12.	Informe al superior inmediato respecto a los tres puntos previstos	10	20	20

d) Contratación

Concepto	Participante 1	Participante 2	Participante 3
1. Contrato individual de trabajo	20	10	20
2. Entrega de contrato colectivo	20	10	10
3. Programa de inducción	10	10	10
4. Programa de capacitación	10	20	10

5. Programa de desarrollo	0	0	0
6. Inventario de capital humano	30	20	30
7. Avisos a las autoridades respectivas	50	40	50
8. Aviso a nominas	10	10	10

e) Inducción

Concepto	Participante 1	Participante 2	Participante 3
1. Realización	30	30	40

f) Trabajo

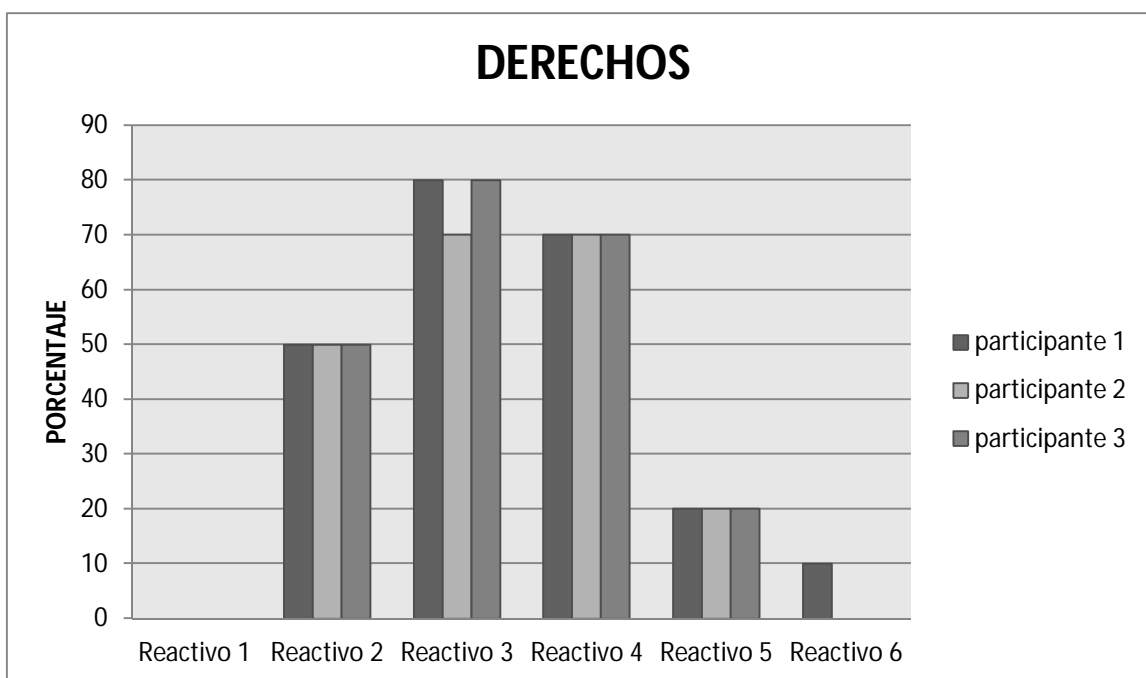
Concepto	Participante 1	Participante 2	Participante 3
1. Administración para la calidad global		0	0
2. Trabajo desafiante para las personas	30	20	30
3. Círculos de calidad (en su caso)	30	20	30
4. Eliminación de riesgos de trabajo	40	30	30

TABLA 1 NOTA: En esta tabla se presenta el porcentaje de avance o cumplimiento, si existe, en cada una de las funciones y/o procedimientos siguientes, en una escala de 0 a 100%.

Después de haberse analizado los resultados, que se obtuvieron al realizar los cuestionarios a los tres participantes que trabajan en a las Oficinas Centrales del IMSS, el diagnóstico de los puntos más importantes que se consideran es el siguiente:

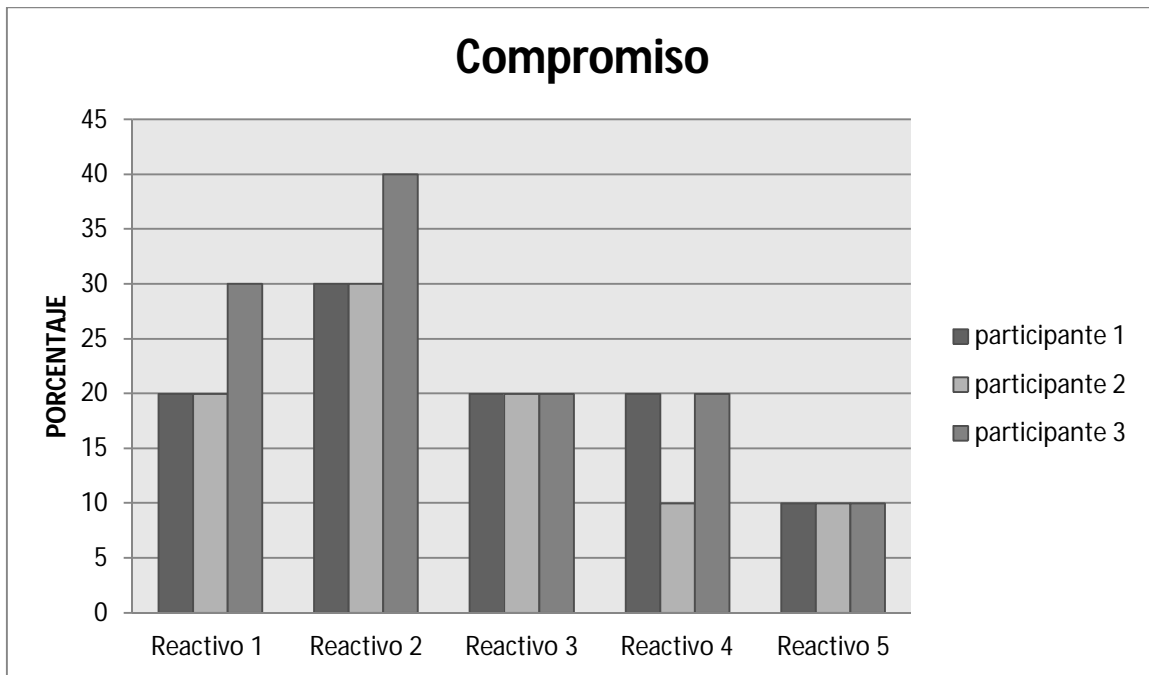
En lo relativo en el apartado 1 en el inciso A, se observó:

- Todo lo relacionado a las políticas relativas al capital humano en todos los participantes son nulas (cero), es decir se obtuvo 0%.
- Con respecto a la Ley Federal de Trabajo, se obtuvo que su aplicación es 50% en todos los participantes.
- La Ley del IMSS, los participantes 1 y 3 se obtuvo que su aplicación es del 80%, el participante 2 se obtuvo 70%.
- La Ley del INFONAVIT se obtuvo que su aplicación es de 70% en todos los participantes.
- La elaboración del Reglamento Interno de Trabajo en todos los participantes se obtuvo que su aplicación es 20%.
- Las observancia del Reglamento Interno, en el participante 1 se obtuvo que su aplicación es 10%; en los participantes 2 y 3 contestaron que su aplicación es nula (cero) es decir se obtuvo 0%.



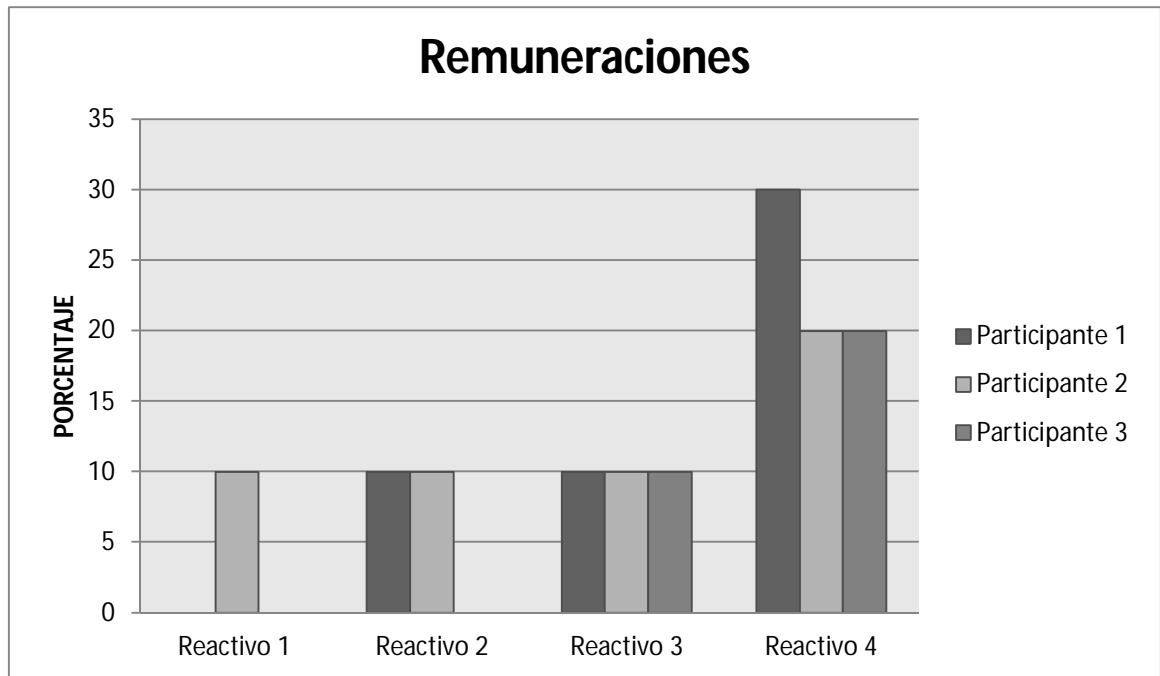
En el inciso B de ese mismo apartado, que se refiere al compromiso se observó:

- La difusión de la misión y la visión, en los participantes 1 y 2 se obtuvo que su aplicación es 20%; en el participante 3 su aplicación es 30%.
- La evaluación al desempeño, en los participantes 1 y 2 se obtuvo que su aplicación es 30%; en el participante 3 su aplicación es 40%.
- El análisis de clima organizacional, en todos los participantes, se obtuvo que su aplicación es 20%.
- El sistema de reconocimientos, en el participante 2 se obtuvo que su aplicación es 10%; en los participantes 1 y 3 su aplicación es 20%.
- El sistema de comunicación formal y el diagnóstico en la determinación de la cultura organizacional, en todos los participantes se obtuvo que su aplicación es 10%.



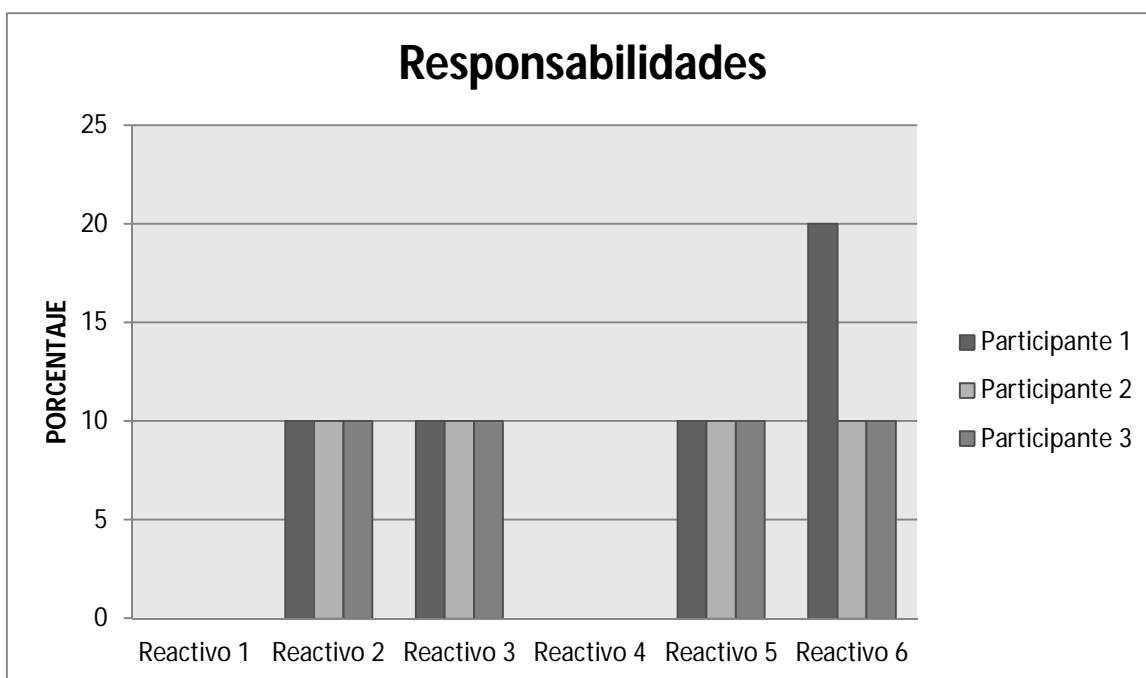
En el inciso C que se refiere a las remuneraciones del mismo apartado se observó:

- La valuación de puestos o trabajos, en el participante 2 se obtuvo que su aplicación es 10%; en los participantes 1 y 3 se obtuvo que su aplicación es nula (cero) es decir 0%.
- Tabulares, en los participantes 1 y 2 se obtuvo que su aplicación es 10%; en el participante 3 se obtuvo que su aplicación es nula (cero) es decir 0%.
- Sistemas de incentivos, en todos los participantes se obtuvo que su aplicación es 10%.
- Prestaciones, se cumple en el participante 1 se obtuvo que su aplicación es 30%; en los participantes 2 y 3 su aplicación es 20%.



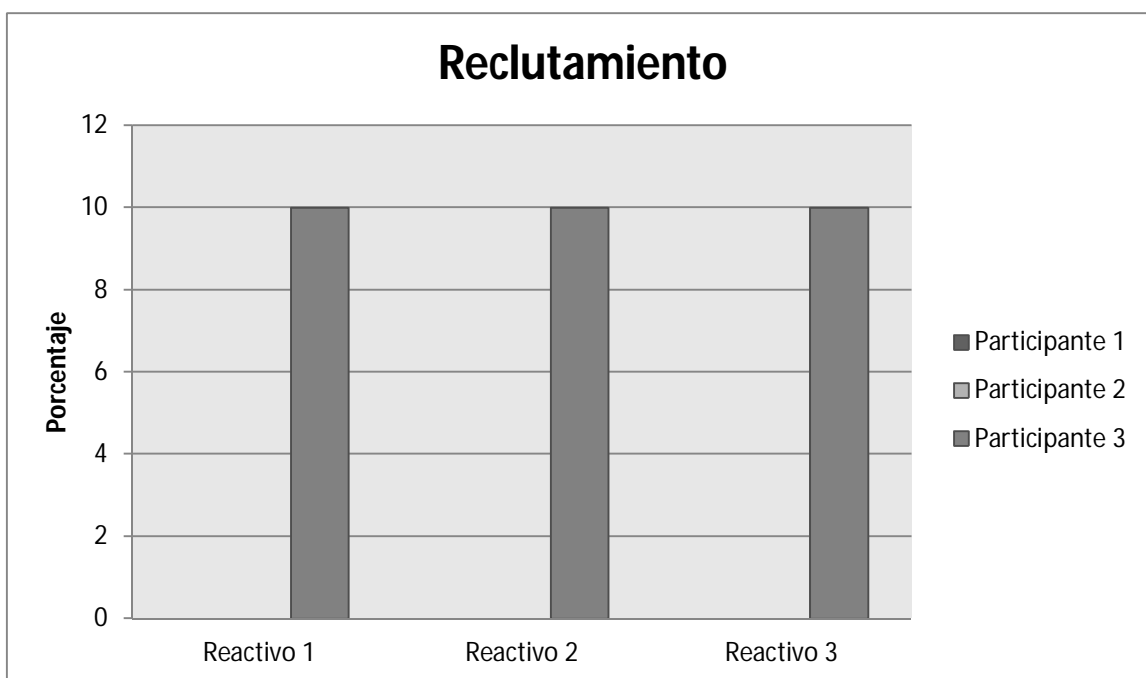
En el segundo apartado que se refiere efectividad en su inciso A que aborda las responsabilidades se observó:

- En reactivo 1 y 4 en todos participantes se obtuvo que su aplicación es nula (cero) es decir 0%.
- En reactivo 2,3 y 5 en todos los participantes se obtuvo que su aplicación es de 10 %.
- En reactivo 6 en el participante 1 se obtuvo que su aplicación es 20%; los participantes 2 y 3 se obtuvo que su aplicación es 10%.



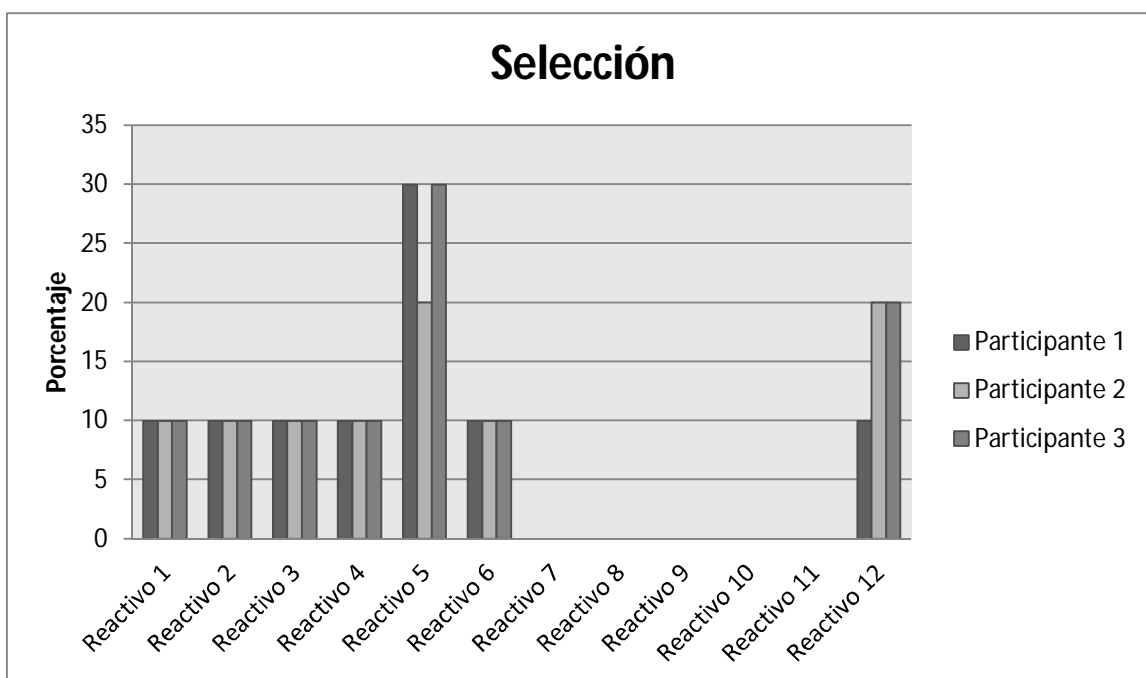
En el inciso B de mismo apartado que, se refiere al reclutamiento, se observar que:

- En este apartado se obtuvo que en los reactivos 1,2 y 3 en los participantes 1 y 2 su aplicación es nula (cero) es decir 0%; en el participante 3 su aplicación es 10%.



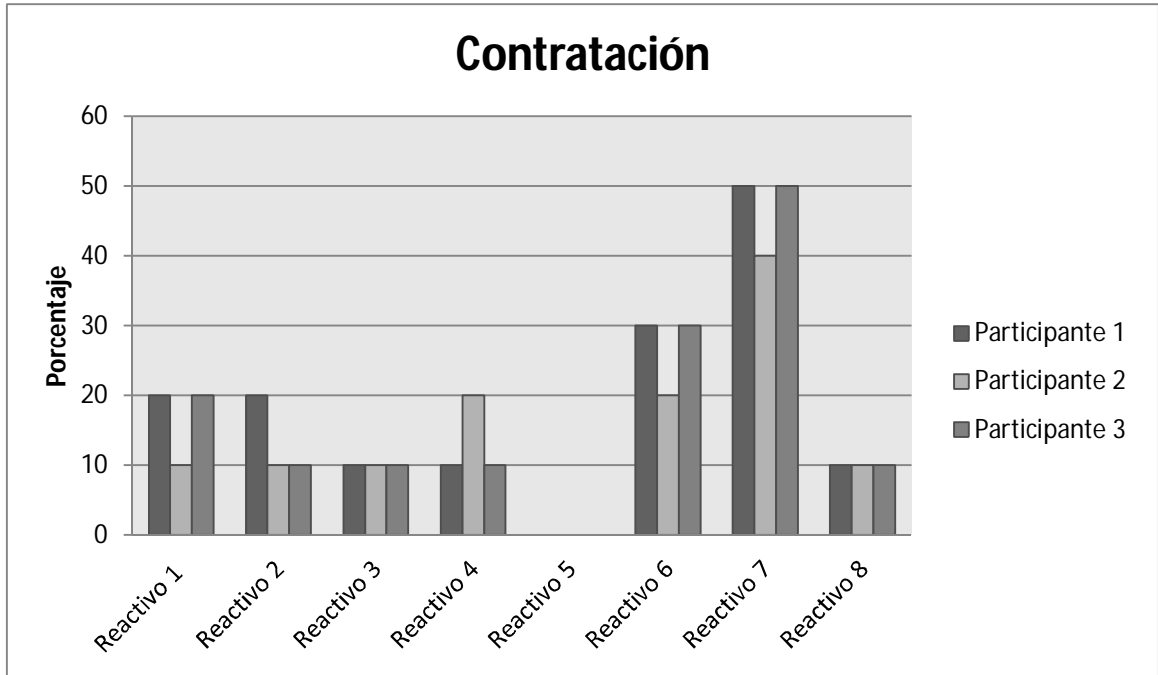
En el inciso C del mismo apartado, que se refiere a la selección, se observa:

- En los reactivos 7, 8, 9,10 y 11, en los todos los participantes se obtuvo que su aplicación es nula (cero) es decir 0%.
- En lo reactivo 1, 2,3, 4, y 6 en todos los participantes se obtuvo que su aplicación es 10%.
- En el reactivo 5 en los participantes 1 y 3 que su aplicación es 30%; en el participante 2 su aplicación es 20%.
- En el reactivo 12 en el participante 1 se obtuvo que su aplicación es 10%; en los participantes 2 y 3 su aplicación es 20%.



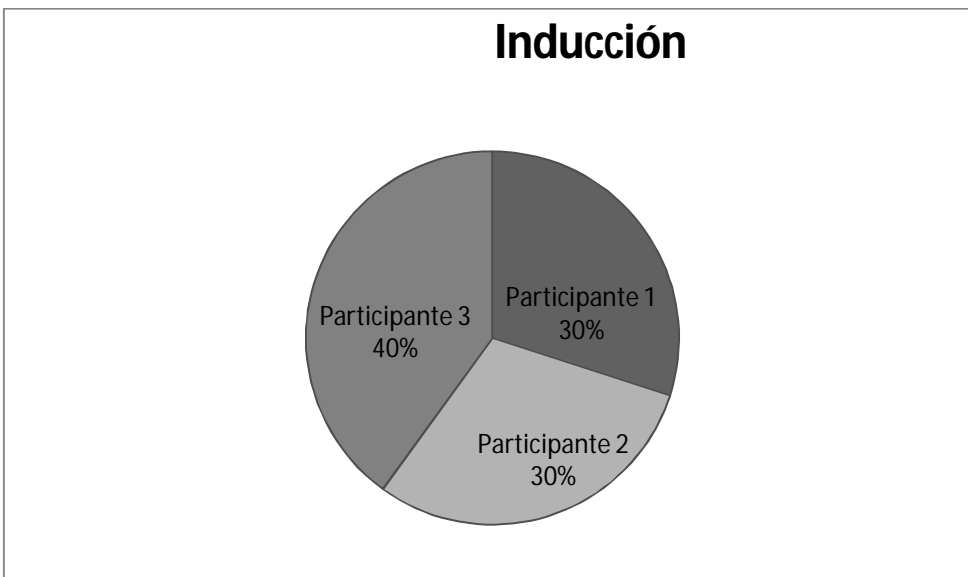
En el inciso D del mismo apartado que se refiere contratación se observó:

- En el reactivo 5 en, los todos los participantes su aplicación es nula (cero) es decir 0%.
- En el reactivo 3 y 8, en los todos los participantes se obtuvo que su aplicación es 10%.
- En el reactivo 1 en los participantes 1 y 3 se obtuvo que se cumple 20%; el participante 2 su aplicaciones es 10%.
- En el reactivo 2 en el participante 1 su obtuvo que su aplicación es 20%; en los participantes 2 y 3 su aplicación es 10%.
- En el reactivo 4 en los participantes 1 y 3 se obtuvo que su aplicación es 10%;en el participante 2 su aplicación 20%
- En el reactivo 6 en los participantes 1 y 3 se obtuvo que su aplicación es 30%; el participante 2 su aplicación es 20%.
- En el reactivo 7 en los participantes 1 y 2 se obtuvo que su aplicación es 50%; el participante 2 su aplicación es 40%.



En el inciso E del mismo apartado que se refiere a la inducción se puede observar lo siguiente:

- En el único reactivo en los participantes 1 y 2 se obtuvo que su aplicación es 30%; el participante 3 su aplicación es 40%.



En el inciso F del mismo apartado que se refiere al trabajo se puede observar:

- En el reactivo 1 en los todos los participantes se obtuvo que su aplicación es nula (cero) es decir 0%.

En los reactivos 2 y 3 en los participantes 1 y 3 obtuvo que su aplicación es 30%; en el participante 2 su aplicación es 20%.

- En el reactivo 4 en los participantes 2 y 3 se obtuvo que su aplicación es, 30%; en el participante 1 su aplicación es 40%.

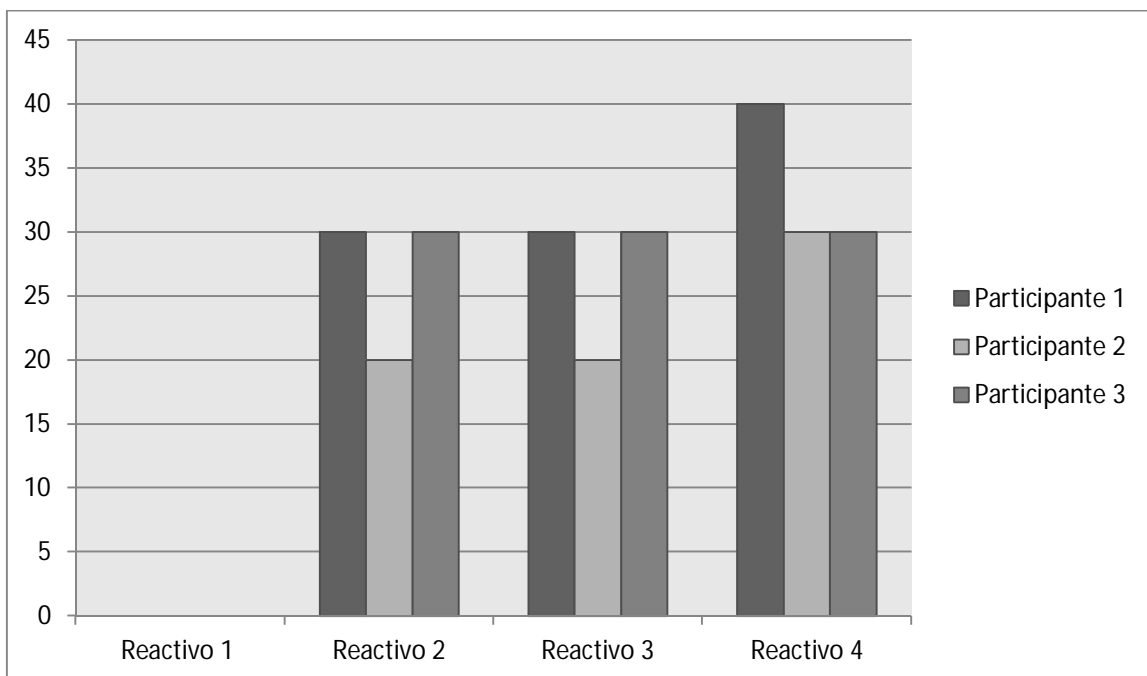


Tabla 2. Cuestionario basado en la Norma ISO 9001

Pregunta	Participante 1	Participante 2	Participante 3
1. ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?	0	0	0
2. ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?	1	1	1
3. ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?	1	1	0
4. ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de la Calidad?	1	1	0
5. ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad?	1	1	1
6. ¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad?	1	1	1
7. ¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: Humanos, instalaciones y equipos?	2	1	1
8. ¿Impulsa y apoya la	0	0	1

<i>dirección actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?</i>			
<i>9. ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?</i>	0	0	0
<i>10. ¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?</i>	0	0	0
<i>11. ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?</i>	0	0	0
<i>12. ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?</i>	1	1	1
<i>13. ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal,</i>	1	1	1

<i>participando éste de una manera real en las actividades de mejora?</i>			
14. ¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?	1	1	1
15. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?	1	1	0
16. ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?	1	1	0
17. ¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de la calidad?	0	1	0
18. ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones?	0	1	0
19. ¿Existe un programa de	0	0	0

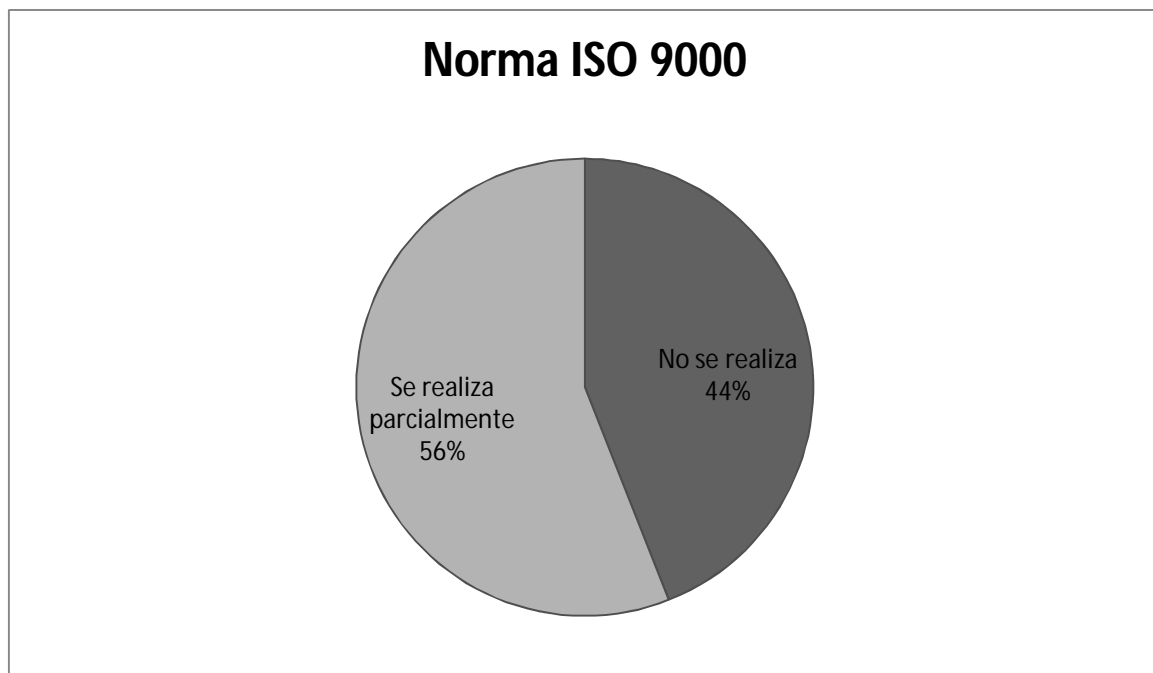
mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?			
20. ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?	0	0	0
21. ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de ausentismo, rotación, etc.?	0	1	0
22. ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?	1	1	0
23. ¿Se adoptan acciones correctoras y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su	0	1	0

reparación

TABLA 2 NOTA : En esta tabla se presenta las respuestas de los tres participantes en base a una valoración de 0, 1, 2, 3 ó 4, que más se adaptaba a la situación actual de la organización en la que los participantes trabajaban; dicha valoración

- 0 Prácticamente no se realiza.
- 1 Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales).
- 2 Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos).
- 3 Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.
- 4 Se realiza siempre y de forma total, y somos un ejemplo para el sector.

En el cuestionario que se enfoca en la Norma ISO 9000 se observa que en las preguntas 1, 8, 9, 10, 11, 17, 18, 19,20 y 23, la mayoría de los participantes contestaron que es NULA (contestaron cero) la aplicación de la Norma ISO 9000; en las demás preguntas se observan que los tres participantes contestaron que se aplica parcialmente la Norma ISO 9000. Por consiguiente se puede decir que la Norma ISO 9000 en las Oficinas Centrales del IMSS no le dan la importancia que debería ser.



4.4 CONCLUSIONES

1. La Auditoría de Personal o de Recursos Humanos, es una herramienta que nos permite identificar situaciones de riesgo que amenazan la estabilidad de las empresas, una vez identificadas, se presenta alternativas que permiten planear y mejorar las deficiencias encontradas.
2. La Auditoría de Personal o de Recursos Humanos, tiene un enfoque interdisciplinario, entre las ciencias administrativas ya que brinda las herramientas necesarias de los principios psicológicos, de la teoría y la investigación en el escenario laboral.
3. Al momento de realizar la Auditoría, se pudo observar que las disposiciones legales se cumplían en 65% como la ley Federal de trabajo, la Ley del IMSS y otras disposiciones legales, pero el contraste es que no se cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo que es necesario para que los trabajadores tengan normas al momento de realizar su trabajo, como consecuencia los trabajadores pueden hacer lo que quiera en hora trabajo. Por consiguiente, se considera de suma importancia, que se elabore un reglamento interno en donde se contenga todas las disposiciones que debe de cumplir el subordinado y patrón para que tengan un buen desarrollo de la funciones dentro de las horas de trabajo y en que en realidad se lleve a cabo y que haya un seguimiento del mismo.
4. Las políticas relativas al capital humano, son importantes, ya que es un plan de acción, que permite que todos los trámites, servicios o el trabajo, se realicen coordinadamente y que el personal que preste el servicio lo haga de forma eficaz.

5. La visión y la misión, deben de estar bien definidas, ya que ayudan al mejor cumplimiento de los objetivos de cada una de las empresas, porque al no estar difundidas, los trabajadores no saben cuáles son los objetivos de la empresa y mucho menos obtener un resultado deseado.
6. La cultura organizacional, es importante porque gracias a ella nos dice cómo funciona una organización, ya que los valores y las normas de una organización influyen en las acciones que directamente realizan los integrantes de la organización, si está bien definida ayuda a que los trabajadores realicen su trabajo mejor.
7. Dentro de las instalaciones de IMSS, se pudo observar que casi no hay comunicación dentro de la empresa, esta es necesaria porque ayuda a trabajar en equipo, no haya malos entendidos y que se alcancen las metas fijadas. Por lo que se debe de comunicar con los integrantes de la organización de forma clara y precisa para evitar malos entendidos. También se puede eliminar las barreras de comunicación en las empresas por medio la empatía que es ponerse en los “zapatos de los demás”
8. El análisis del clima organizacional, es necesario, ya que gracias a él las organizaciones ven el nivel de motivación y ambiente laboral que tiene el trabajador para su realización; al no existir los jefes no saben cómo se siente el trabajador al realizar su trabajo.
9. El análisis de puestos, es una herramienta que toda empresa debe de utilizar para determinar las habilidades y experiencias que necesita poseer una persona para desempeñar ese puesto. Al no hacer este análisis, los trabajadores no tiene los conocimientos necesarios para la elaboración de sus labores, lo que provoca poca productividad y eficiencia.

- 10.El reclutamiento y selección, el personal del IMSS, no se sigue en 100%, por consiguiente al momento de elegir un candidato para la ocupación de un puesto no es el adecuado.

- 11.La organización de trabajo, es una función fundamental , porque ayuda a las personas a trabajar en equipo y con eficiencia

- 12.La evaluación del desempeño, es primordial ya que ayuda a saber si realmente se está realizando el trabajo de forma adecuada.

- 13.Al ingresar a trabajar por primera vez a una empresa, ya sea de cualquier índole pública o privada, se debe de implementar una política de inducción, la cual es de suma importancia, ya que es la bienvenida a empresa en donde se les indica el reglamento interno de trabajo, quienes van a ser sus jefes, se da un recorrido por la empresa, es primordial ya que sirve para socializar con las personas que laboran en la empresa.

- 14.El cuestionario que habla de norma de calidad, aplicado en las Oficinas Centrales del IMSS, se pudo observar que se aplica en algunos casos o es nula su aplicación. Esta norma se debe de llevar a cabo para que se pueda realizar con calidad el servicio o producto que produce, ya que crea una confianza de que el producto o servicio, se realiza de la mejor manera, hace que la empresa sea más competitiva. Pero al no tener competencia el IMSS no se preocupa por tener calidad en sus servicios que presta.

ANEXOS

Anexo 1 Evaluación de Recursos Humanos de acuerdo a Arias Galicia

Coloque una X sobre el número que represente el grado de avance, si existe, en cada una de las funciones y/o procedimientos siguientes, en una escala de 0 a 100%

0= nada 1= 10% 2= 20% 3=30% y así sucesivamente

Entidad Auditada _____

Departamento _____ Fecha _____

Cargo _____

I. Contrato psicológico

a) Derechos

Concepto													
1. Políticas relativas al capital humano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2. Cumplimiento de la ley Federal de Trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3. Cumplimiento de la ley de (IMSS o ISSSTE)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4. Cumplimiento de otras leyes: INFONAVIT, etc.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5. Elaboración del reglamento interior de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6. Observancias del mismo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7. Firma del contrato colectivo y/o	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

individuales												
8. Observaciones del mismo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9. Cumplimiento de otras disposiciones legales	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

b) Compromiso

Concepto												
1. Difusión de la visión y la misión	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Evaluación del desempeño	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Análisis de clima organizacional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Sistemas de reconocimiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Sistema de comunicación formal (Revistas, boletines, circulares, etc.)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. Diagnosticó y determinación de la cultura organizacional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

c) Remuneraciones

Concepto												
1. Valuación de puestos o trabajos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Tabulares	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Sistemas de incentivos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Prestaciones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

II. Efectividad

a) Responsabilidades

Concepto											
1. Análisis de puestos o perfil de excelencia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Políticas de revisión y actualización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Perfil de alto desempeño (criterios de efectividad)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Entrega de perfil de alto desempeño a cada persona	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Organización de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Estructura (piramidal, horizontal o equipos auto dirigido)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b) Reclutamiento

Concepto											
1. Utilización del análisis o del perfil	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diagnóstico de fuentes de reclutamiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Localización de fuentes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

c) Selección

Concepto											
1. Establecimiento de políticas de selección	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Formulación de un proceso de selección	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Empleo de entrevistas validada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Utilización de solicitud validada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Uso de pruebas psicológicas estandarizadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Uso de pruebas prácticas confiables	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Empleo de examen médico	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Utilización de la encuesta socioeconómica	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Decisión con base al perfil	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Elaboración de un plan individual de formación al comparar el perfil del candidato con el perfil de alto desempeño	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Diagnóstico del tipo de liderazgo requerido por candidato	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Informe al superior inmediato respecto a los tres puntos previstos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

d) Contratación

Concepto											
1. Contrato individual de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Entrega de contrato colectivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Programa de inducción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Programa de capacitación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Programa de desarrollo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Inventario de capital humano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Avisos a las autoridades respectivas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Aviso a nominas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

e) Inducción

Concepto											
1. Realización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

f) Trabajo

Concepto											
1. Administración para la calidad global	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Trabajo desafiante para las personas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Círculos de calidad (en su caso)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Eliminación de riesgos de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Elaboro _____ Realizo _____ Autorizo _____

Anexo 2 Cuestionario basado en la Norma ISO 9001

En este cuestionario conteste a las preguntas indicando la valoración 0, 1, 2, 3 ó 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes, la que más se adapte a la situación actual de la organización evaluada:

- 0 *Prácticamente no se realiza.*
- 1 *Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales).*
- 2 *Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos).*
- 3 *Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.*
- 4 *Se realiza siempre y de forma total, y somos un ejemplo para el sector.*

Entidad Auditada _____

Departamento _____ **Fecha** _____

Cargo _____

Pregunta	0	1	2	3	4
1. <i>¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. <i>¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. <i>¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. <i>¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de la Calidad?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. <i>¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. <i>¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. <i>¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: Humanos, instalaciones y equipos?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. <i>¿Impulsa y apoya la dirección actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. <i>¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. <i>¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. <i>¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. <i>¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. <i>¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. <i>¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. <i>¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

correspondiente?					
16. ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. ¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de la calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de ausentismo, rotación, etc.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. ¿Se adoptan acciones correctoras y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaboro _____ Realizo _____ Autorizo _____

Referencias

1. Arias F., y Heredia V (2004)“ *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*” México: Editorial Trillas
2. Coon, D (2004) *Fundamentos de psicología* México Décima edición: Editorial Thomson.
3. Fernández, M (1999) “*Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección España*: Editorial Díaz de Santos.
4. Franklin, E. (2007) *Auditoría administrativa* México: Editorial Pearson.
5. Hernández S (2006) *Introducción a la administración “Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* Cuarta edición México: Editorial Mc Graw Hill.
6. Munch L (1986) *Fundamentos de administración* México: Editorial Trillas
7. Reyes, A. (1996) *Administración de Personal “Relaciones Humanas”* primera parte México: Editorial Limusa.
8. Reyes, A. (1995) *Administración de empresas teoría y práctica segunda parte* México: Editorial Limusa.
9. Reyes, A. (2004) *Administración moderna* México: Editorial Limusa.
10. Rodríguez J (2005) *Administración 1* México: Editorial Thomson.
11. Velázquez, J M (2001) *Curso Elemental de Psicología* México: Editorial Selector.
12. Zepeda, F (2000) *Introducción a la psicología: una visión científico humanística* México segunda edición: Editorial Pearson Prentice Hall.
13. www.areadepymes.com/?name=GeTia&contentId...is9000 - España