



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

J. 11/2/82

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N:
SANDOVAL SANCHEZ SEBASTIAN
GARCIA MEDINA IRMA SILVIA
HERNANDEZ HERNANDEZ CECILIA
VASQUEZ PEREZ GUADALUPE MARTHA

ASESOR: LIC. FERNANDO LOPEZ FIGUEROA

MEXICO, D. F.

1982



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.

CONTENIDO

INTRODUCCION

1.- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

DE RECURSOS HUMANOS.....	1
1.1.- Esclavitud.....	2
1.2.- Feudalismo.....	3
1.3.- Sistema gremial y corporaciones.....	4
1.4.- Sistema Doméstico.....	5
1.5.- Revolución Industrial.....	6
1.6.- Sindicalismo.....	8
1.7.- Los recursos humanos como parte integral de la ad ministración.....	13

2.- GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECUR--

SOS HUMANOS.....	17
2.1.- Concepto.....	20
2.2.- Definición.....	22

2.3.-	Importancia.....	23
2.4.-	Objetivo.....	24
2.5.-	Tipo de autoridad.....	25
2.6.-	Programa de recursos humanos.....	26
3.-	FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	30
3.1.-	Reclutamiento.....	31
3.2.-	Selección.....	33
3.3.-	Contratación.....	36
3.4.-	Inducción.....	38
3.5.-	Capacitación y Adiestramiento.....	39
4.-	TECNICAS PARA LA UTILIZACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	44
4.1.-	Análisis de puestos.....	45
4.2.-	Valuación de puestos.....	49
4.3.-	Sueldos y salarios.....	59
4.4.-	Calificación de méritos.....	64

5.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	72
5.1.- Diversos tipos de auditoría y sus diferencias.....	76
5.2.- Propósitos y fines de la auditoría administrativa.....	79
5.3.- Definiciones de auditoría administrativa.....	80
5.4.- Alcance de la auditoría administrativa.....	83
5.5.- Relación e importancia de la administración de los recursos humanos y la auditoría administrativa.....	85
5.6.- Procedimiento de auditoría administrativa.....	91
6.- INSTRUMENTOS SUSCEPTIBLES DE UTILIZAR EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	94
6.1.- Programa de auditoría administrativa.....	95
6.2.- Cuestionarios y entrevistas para evaluar los recur-- sus humanos.....	99
6.3.- Tabulación.....	105
6.4.- Análisis de los resultados.....	106
6.5.- Presentación del informe.....	108
6.6.- Recomendaciones.....	110

INVESTIGACION DE CAMPO .

Hipótesis propuesta.....	112
Marco de referencia.....	112
Metodología.....	115
Cuestionario.....	118
Tabulación de los datos.....	126
Interpretación de los datos.....	127
Conclusiones y recomendaciones.....	131
CONCLUSIONES.....	133
BIBLIOGRAFIA.....	139

INTRODUCCION

Debido al desarrollo y cambios constantes que han sufrido las empresas en su administración y por la necesidad de contar -- con áreas de apoyo para la toma de decisiones creímos oportuno y práctico llevar a cabo una investigación de la relación -- que existe entre el Area de Recursos Humanos y la Auditoría Administrativa; adaptándola como instrumento de control por la necesidad de contar con información confiable, actualizada, veraz y objetiva, para saber el funcionamiento de los sistemas y procedimientos del Area de Recursos Humanos y además para estar seguros de cumplir con los objetivos, políticas, programas, presupuestos establecidos, conforme al programa general de la empresa y los particulares del área.

Considerando que el factor fundamental del funcionamiento de toda organización es el personal; que a él está confiado el manejo de los demás recursos y de él depende la eficiencia de su utilización y al mismo tiempo el grado de su optimización.

Tomando en cuenta que la problemática en cuanto al elemento humano es substancial, en atención a que a menudo se desconocen las funciones y técnicas de la administración de los recursos humanos, en virtud de que se lleva a cabo una administración empírica sobre los recursos con que cuenta la organización, nos propusimos la tarea de recopilar la información contenida en el presente trabajo para que sirva como guía en el conocimiento de la Administración de Recursos Humanos, - orientado a coordinar y mantener controles para alcanzar los - objetivos que se establezcan dentro de la empresa, independientemente de su giro.

Por eso es importante conocer desde los antecedentes de la administración de los recursos humanos hasta la funcionabilidad con que se maneja el área (Gerencia, Departamento, Jefatura, Sub-Jefatura, etc..) de Recursos Humanos.

Por lo que la Auditoría Administrativa haciendo uso de sus conocimientos, utiliza técnicas, aplica estrategias y por medio de sus métodos de control estará en posibilidad de sugerir y/o

recomendar soluciones a las desviaciones existentes o bien pro-
pondrá la implementación de nuevos controles para que pueda
el Area de Recursos Humanos seguir una Administración efi-
caz.

Para realizar esta investigación tuvimos que enfocar ésta
a una empresa existente, por lo que, seleccionamos una em-
presa prestadora de servicios, que cuenta con: Consejo de Ad-
ministración, Dirección General, dos Subdirecciones, siete Ge-
rencias, una de las cuales es la de recursos humanos, misma
que realiza las funciones de reclutamiento, selección, induc-
ción, capacitación, así como de una serie de técnicas como son:
análisis de puestos, valuación de puestos, sueldos y salarios y
calificación de méritos, por lo que nos avocamos a lo siguien-
te:

En el Capítulo I mencionamos los antecedentes históricos
de la Administración de Recursos Humanos desde la Esclavi-
tud etapa que se caracteriza por la posición de sujeción del
esclavo al amo, el Feudalismo donde cambia a siervo trabaja-

do, comúnmente los factores que se evalúan son; la estructura organizacional, la observación de las políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, las causas de las variaciones, utilización y aprovechamiento de los recursos disponibles.

En el Capítulo VI nos referimos a los instrumentos que se utilizan en la realización de una Auditoría Administrativa de Recursos Humanos, como el programa de auditoría administrativa que es base de la planeación para saber que objetivo perseguimos con la aplicación de la auditoría, así como cuestionarios de información sin faltar su evaluación y tabulación para analizar los resultados y poder presentar el informe final con las recomendaciones y sugerencias convenientes, de tal manera -- que se observe la objetividad y veracidad de la auditoría practicada.

Finalmente llevamos a cabo un caso práctico para comprobar la hipótesis propuesta para este seminario de investigación, aplicado a la Gerencia de Recursos Humanos en sus ---

necesidades, defensa de derechos, apego a obligaciones que facilitarían la administración de los recursos humanos, agregando con esto una aportación más a la administración de los recursos humanos, el aspecto legal, que ayudan hasta la fecha a hacer más armónicas las relaciones de trabajo y para finalizar este capítulo se menciona la integración de los recursos humanos a la administración general.

En el Capítulo II mencionamos las generalidades de la administración de los recursos humanos, delimitando su función; concepto, definición, importancia, objetivo, tipo de autoridad y el programa de recursos humanos que debe existir como base de una planeación de los mismos.

En el Capítulo III presentamos los aspectos más importantes de las funciones del área de recursos humanos, como son: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, y Capacitación y Adiestramiento, todas ellas para marcar su importancia, el porqué de sus procedimientos, y la apreciación de la secuencia y sistematización de su aplicación.

En este capítulo quisimos mencionar las funciones que desarrolla la administración de los recursos humanos, que persigue -- los propósitos de asegurar que la organización cuente en todo momento con el número y calidad del personal que necesita y de evitar la contratación precipitada. Una buena política de reclutamiento otorgará la prioridad justa al personal que ya presta sus servicios, tener registros para conocer las aptitudes, capacidades, experiencias y actitudes del personal, y el contar con un programa formal de reclutamiento y selección podrá -- asegurarnos de que contratemos a personal que tenga la capacidad de desarrollo que requieren las actividades y así ofrecerles un proceso permanente de capacitación-adiestramiento que ayude a mejorar sus aptitudes y se obtenga de ellos; un óptimo rendimiento, la superación académica, cultural y práctica de los empleados.

En el Capítulo IV se enuncian las técnicas aplicables en la administración de los recursos humanos, como son: el análisis de puestos, valuación de puestos, sueldos y salarios, ca-

lificación de méritos, buscamos hacer hincapié en la importancia de la fijación de objetivos concretos y normas de desempeño para cada puesto, en términos de cantidad, calidad y oportunidad, que se facilitaría si se adopta un sistema de descripción de puestos que detalle las funciones, competencias y responsabilidades de cada uno, así como los requisitos que deben satisfacer y las aptitudes que deben tener los candidatos que pretenden ocuparlos.

En el Capítulo V mencionamos la conveniencia de la auditoría administrativa, los aspectos que la integran, los cuales nos servirán de base para detectar fallas en la investigación de campo, si los empleados conocen los principios básicos de la empresa, los objetivos generales y las normas que regulan las operaciones de la empresa, si el personal asegura un funcionamiento eficiente y continuo de la organización, si los análisis de puestos son adecuados, si las políticas de personal sobre sus funciones son adecuadas conforme a los fines de la organización, si existen diferencias entre lo planeado y lo realiza

dor de la tierra, el Sistema gremial y corporaciones donde la organización del trabajo es por medio de agrupaciones que pretenden bastarse así mismas, hacemos notar que es a partir de ésta etapa histórica donde se dan por vez primera los términos patrón-trabajador, se aprecia también la fijación de salarios, de jornadas de trabajo, una rudimentaria promoción de personal, permitiendo denotar las inquietudes por administrar los recursos humanos en las relaciones de producción. Sistema doméstico, aquí surgen las necesidades de tener control sobre las relaciones de trabajo utilizando para ello técnicas, herramientas para el mejor uso de éstos recursos. Epoca de la Revolución Industrial que marca la destitución del hombre en varias funciones por la fuerza de la máquina, grandes avances de la tecnología propiciando así cambios económicos, sociales, técnicos y políticos, atribuyéndose al Estado el servir de vigilante, donde las condiciones laborales las determinaba el patrón, existiendo así una desequilibrada relación entre trabajador - patrón.

Etapa del Sindicalismo en donde trabajadores y empleados regulan sus relaciones por medio de la formulación de condiciones,

funciones principales de; reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento que emplea para la buena administración del recurso humano una empresa prestadora de servicios.

CAPITULO I

1.- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

1.1.- ESCLAVITUD

1.2.- FEUDALISMO

1.3.- SISTEMA GREMIAL Y CORPORACIONES

1.4.- SISTEMA DOMESTICO

1.5.- REVOLUCION INDUSTRIAL

1.6.- SINDICALISMO

1.7.- LOS RECURSOS HUMANOS COMO PARTE INTEGRAL DE LA ADMINISTRACION.

1.- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

A lo largo de los años se ha visto que las organizaciones sin importar su giro o característica propia, se han servido del esfuerzo humano, para poder lograr los objetivos que se han fijado.

Es importante saber la evolución que ha tenido el potencial humano, para lo cual haremos un esbozo de cada una de las etapas que se han operado a través del tiempo hasta llegar a la época actual.

Con lo que veremos que, de alguna manera tienen ingerencia en las relaciones de trabajo y los recursos humanos, las situaciones que se presentan tanto en el ámbito de la organización, así como , la situación política económica y social, que se da a su alrededor.

1.1.- ESCLAVITUD.

La esclavitud representó una de las formas de rela--

ción de trabajo más simples, en la que el esclavo era propiedad del amo, y carecía de los más elementales derechos, teniendo una serie de obligaciones impuestas en muchos casos de manera brutal y arbitraria, ya que para obtener el máximo rendimiento de ellos se les imponía una estricta vigilancia llegando hasta los castigos corporales.

Como causas del origen de la esclavitud se pueden citar las guerras, deudas, repulsa al trabajo por parte de quienes detentaban el poder.

Este tipo de relación de trabajo, desaparece en un momento dado, en virtud de que resultó ineficaz, puesto que los esclavos en quienes descansaba prácticamente toda la economía empezaron a salir del letargo en que se les tenía y que además coartaba su libertad.

1.2.- FEUDALISMO.

Esta etapa se caracteriza por el hecho de que el es

clavo se convierte en siervo, el cual tiene un papel diferente al del esclavo, ya que no pertenece al amo, pero está muy ligado a la tierra, por lo que, si la tierra - cambia de dueño, él automáticamente cambia de amo, más no de dueño, porque ya no se conceptuaba de tal modo.

1.3.- SISTEMA GREMIAL Y CORPORACIONES.

Fué en la edad media cuando se nota la tendencia de ciertas comunidades a bastarse a sí mismas.

Debido a ello, los individuos con profesiones u oficios similares forman agrupaciones o corporaciones - con el fin de apoyarse mutuamente y defender sus intereses comunes.

El término gremio puede definirse como: Una agrupación de individuos que ejercen una misma profesión u oficio.

Dentro de los gremios se nota ya una bien definida

y clara jerarquía, en la que se encuentran tres niveles; maestros, oficiales y aprendices.

Esta etapa se caracteriza por:

- Se nota por primera vez el concepto patrón-trabajador.
- El trabajo es personal, es decir, el producto lleva la marca de quien lo realiza.
- Casi siempre un solo trabajador hace el producto.
- Es más importante producir que lucrar con el trabajo.
- Para pasar a la siguiente jerarquía, se debe demostrar capacidad, se puede decir que es un rudimentario sistema de ascenso por méritos.
- Actúan como monopolios, y son los maestros quienes fijan los precios, cantidad a producir, lugar para vender, comprar etc.,.
- Los salarios son por hora o por jornada.

1.4.- SISTEMA DOMESTICO.

Surge en la época en que imperaban los gremios y en

tre las causas que lo originan podemos mencionar la siguientes:

- a) acumulación de riquezas.
- b) control de técnicas, herramientas y calidad de los productos.
- c) mayor producción a un costo menor.

En este sistema el trabajador era poseedor de sus instrumentos de trabajo y el patrón les proporcionaba los medio de producción, es decir, materia prima.

1.5.- REVOLUCION INDUSTRIAL.

Esta época se caracteriza por el hecho de que marca una fase de cambio, esto es, se utiliza la fuerza de la máquina en lugar de la fuerza del hombre, como se venía usando, a raíz de lo avanzado de la tecnología, lo que trajo consecuencias no sólo de índole industrial, sino también, eco--nómica, social, técnica y política.

Se llega a la decadencia del Sistema gremial y las relaciones feudales, que eran las que imperaban e impedían -

el desarrollo del campesinado para buscar otro tipo de actividad para la satisfacción de sus necesidades.

Como consecuencia de las ideas filosóficas del siglo XVIII, aparece el liberalismo, que exalta al individuo y la libertad, y que encuentra su culminación en la Revolución Francesa.

Estas ideas como era lógico trascendieron al campo económico y debido al auge y gran desarrollo de la industria, provocados por los inventos que dieron origen a la Revolución Industrial, apareció el liberalismo económico, que propugnaba por una libertad absoluta en las relaciones de trabajo, asignándosele al Estado el papel de vigilante.

En esta etapa nace la libre competencia que lanzó a los empresarios a una guerra de astucia y fuerza. El trabajo se convierte en una mercancía, como cualquier otra, sujeta a las leyes de la oferta y la demanda. Las condiciones laborales se establecen al libre arbitrio del

patrón, no quedando al trabajador otra alternativa que aceptar tal situación.

Esa libertad creó un clima de explotación, donde excesos como el de contratar mujeres y menores de edad para trabajos insalubres, se cometieron, lo que dió lugar a que la clase trabajadora se rebelara para lograr mejores condiciones. Sin embargo, se le acusó de querer atentar contra las leyes naturales del mercado al tratar de substituir las condiciones naturales de competencia y negociación por medios artificiales.

1.6.- SINDICALISMO

A raíz de que los trabajadores tomaron conciencia del hecho de que se les explotaba de una manera tan despiadada, y que de su trabajo no obtenían el beneficio que esperaban para satisfacer sus necesidades primordiales, hicieron intentos para mejorar las condiciones de trabajo imperantes, iniciándose así los movimientos sindicales.

El sindicalismo es un sistema de organización obrera, un movimiento social de defensa económica que apareció en Europa y América en el transcurso del siglo XIX, como consecuencia de la Revolución Industrial, en la que tras los primeros estallidos de inconformidad, de los trabajadores -en los que destruyen fábricas y maquinaria, al ver en ellas las causas directas de su miserable condición- éstos se disponen a luchar por dos objetivos primordiales; La libertad de acción, esto es, de coalición y de asociación profesional, y la mejora de sus condiciones de trabajo y existencia.

De este modo es que surgen las agrupaciones obreras, de carácter económico local en sus orígenes, que aspiran a convertirse en un instrumento de transformación del mundo en el que nacen.

El autor Juan Felipe Leal, en su obra "México; Estado, Burocracia y Sindicatos"; fundamentalmente habla de dos tipos de sindicalismo; el anticapitalista que concibe a la explotación y a la opresión de que es objeto constante - -

la clase trabajadora como un aspecto central constitutivo de la producción capitalista, por lo que tal situación puede ser eliminada solamente mediante la socialización de los medios de producción, y de la conquista del poder político, por medio de la lucha de clases. De donde se deduce que para este sistema la defensa de los intereses de los trabajadores no es un fin en sí mismo, sino el punto de partida para la organización, movilización y concientización de los obreros, con miras a un cambio revolucionario. El segundo es el sindicalismo de conciliación el cual no pretende cambiar el sistema sino más bien busca reformarlo. La defensa de los intereses de los trabajadores la desarrolla en base a la colaboración con los patrones y con el Estado. Se muestra dispuesto a subordinar las reivindicaciones obreras, en cuanto a intereses de grupo, al interés general de la nación.

Según el mismo autor la evolución del sindicalismo consta de cuatro fases: la primera, una larga fase de prohibición y represión contra el movimiento sindical - - -

por parte del Estado y el patrón; otra, en la que ya se muestra tolerancia frente al sindicalismo obrero; así -- se llega a la tercera fase, más o menos en el período de la primera guerra mundial, en la que se reconocen en forma plena a los sindicatos como representantes de los trabajadores en la negociación de contratos colectivos; y a partir de entonces se inicia una cuarta fase de -- integración de los sindicatos en el aparato estatal, carac-terizada por la presencia sindical en los órganos del -- Estado, responsables de la elaboración de la política -- económica y social.

Muchos han sido los pensadores que han propugnado por el movimiento para la formación de sindicatos que protejan a los trabajadores, y es Marx, en la Segunda Internacional, París 1889, quien propone ideas tales como: jornada de 8 horas, prohibición de trabajo nocturno (sal--vo excepciones), prohibición de trabajo a menores, im--plantación de medidas higiénicas de trabajo, etc..

Al igual que en otros lugares, en México también se --

dió el movimiento sindical. Siendo el poblado minero de Cananea en 1906, el punto focal donde se presenta debido a las condiciones tan deplorables que habían imperado hasta ese momento para con los mexicanos, a quienes se les pagaban salarios de hambre, además de la discriminación que se hacía por parte de los americanos que estaban al frente de las minas. Por lo que se lanzaron a la huelga presentando un pliego petitorio para mejorar sus condiciones de vida y de trabajo. Por otro lado se organizaba el Gran Círculo de Obreros Libres en la fábrica de hilados de Río Blanco, Ver., cundiendo agitación en otras fábricas, por lo que se prohibieron las asociaciones. Estallando -- huelgas, que se suspenden al acordar tanto obreros como trabajadores acatar un laudo del gobierno central, señalándose el día 7 de enero de 1907 como fecha para reanudarse labores, no acatando este ordenamiento los trabajadores de la fábrica de Río Blanco obteniendo con esto funestas -- consecuencias. Es de notarse que estas huelgas constituyeron intentos de limitar las decisiones unilaterales, es --

decir, se pretendía poner coto al poder casi absoluto de los empresarios. Los sindicatos representaron instituciones legales a partir de 1917, cuando fueron reconocidos plenamente.

1.7.- LOS RECURSOS HUMANOS COMO PARTE INTEGRAL DE LA ADMINISTRACION.

El estudio de la administración es una consecuencia de la evolución del hombre a través de la historia, es decir, la administración surge como una necesidad humana, ya que el hombre de una forma consciente o inconsciente la ha aplicado por que ha tenido la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, ya sea en forma individual o en grupo como generalmente se desarrolla, y en la medida que la tarea es más difícil, se requiere de más organización y coordinación.

La administración se empieza a definir más claramente estableciéndose principios y característica de acuerdo a la experiencia que se va adquiriendo.

Para nuestro caso veremos la estructura etimológica de la palabra administración, que se compone de dos vocablos "AD" que indica HACIA y de "MINISTER O MINISTRATIO" que es un término de COMPARACION, lo que nos da la idea de que a lo que se refiere es a una función que se desarrolla bajo el mando de otro.

Por lo que respecta a su objeto, busca la obtención de resultados mediante el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la organización, esos recursos pueden ser humanos, técnicos y materiales para poder satisfacer las necesidades de la sociedad, del individuo y de la organización.

La característica esencial de la administración es su universalidad, o sea que es aplicable a cualquier tipo de organismo.

Podemos observar en las definiciones que dan diversos

autores, sobre administración que señalan al elemento humano como parte integral de la administración general, como veremos a continuación:

Para Henry Fayol, uno de los iniciadores de esta disciplina, la administración es: "Preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar", realizándose todo esto mediante el recurso humano.

El maestro Reyes Ponce, la define como: "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros".

El autor Fernández Arena, la considera como: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo coordinado".

Para Mooney es: "El arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Petersen & Plowman la definen como: "Una técnica por medio de la cual, se determinan, clarifican y realizan - los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular".

Koontz & O'donnell, la conceptúan como: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus - objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus inte--grantes".

Para Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeter--minado, mediante el esfuerzo ajeno".

Para Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para - organizar, dirigir y controlar a sus subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la em--presa".

CAPITULO II

2.- GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

2.1.- CONCEPTO

2.2.- DEFINICION

2.3.- IMPORTANCIA

2.4.- OBJETIVO

2.5.- TIPO DE AUTORIDAD

2.6.- PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

2.- GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr objetivos y por tanto está dispuesta a tomarla a cambio de dinero, y los trabajadores necesitan fondos para satisfacer sus necesidades tanto biológicas, psicológicas y sociales, por lo que están dispuestos a cambiar recursos (fuerza de trabajo), mediante un pago. La administración basada en diferentes ciencias ha desarrollado técnicas para hacer del trabajo algo más humano, justo y eficiente, para que el individuo encuentre su desarrollo y realización.

No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas.

El derecho laboral es una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora a fin de que se reglamentara el trabajo pues se encontró que las relaciones que se esta-

blecían entre trabajadores y patrones requería de entendimiento, estudio y elaboración de una serie de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, servicios, contratación, etc..

Por otro lado, la organización funcional dentro de la administración científica, trajo la aparición de especialistas en las áreas de ventas, finanzas, producción, a la vez que empeza--ron a aparecer los departamentos de relaciones industriales -- como consecuencia de poner en manos de expertos una función tan importante como es el manejo del recurso humano y dejar de seguir improvisando, originándose así la administración de recursos humanos al tomarse conciencia de que debía encargarse a especialistas, pues sus funciones no consistían únicamente en la elaboración de nóminas o pagos al seguro social, sino que, día a día se hacía más complicada dicha función, por lo que era necesario coordinar los esfuerzos.

2.1.- CONCEPTO

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, elementos que administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos.

Los recursos a que nos referimos son de tres clases:

- recursos materiales
- recursos técnicos
- recursos humanos

Dentro de los recursos materiales quedan comprendidos el dinero, las instalaciones, maquinaria, muebles, materia prima entre otros.

En los recursos técnicos se listan: los sistemas, procedimientos, manuales de organización, incentivos, programas, etcétera.

Los recursos humanos comprenden no solo el esfuerzo o la actividad humana, sino también elementos como son:

conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencial, salud, etc., siendo estos recursos más importantes que los otros, porque pueden mejorar y perfeccionar los demás, cosa que no sucede a la inversa.

Características de los recursos humanos:

- a) No son propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias y solo en el caso de que sus objetivos y los de la organización concuerden, darán su máximo esfuerzo.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- d) Los recursos humanos son escasos; es decir, no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc..

2.2.- DEFINICION

Según el maestro Fernando Arias Galicia, administración de recursos humanos es "el proceso administrativo - aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, - las experiencias, la salud, los conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

En virtud de que se utilizan otros términos para referirse a los recursos humanos, se anotan algunos de ellos:

Relaciones Industriales.

Este término queda reducido a la industria, organizaciones bancarias, educativas, de beneficencia, etc.

Relaciones Humanas.

Es cualquier interacción de dos o más personas.

Manejo de Personal.

Es la que se ocupa de la utilización de las energías

humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

2.3.- IMPORTANCIA

En lo relativo a los recursos humanos, el éxito o fracaso de la organización estará en función de la administración que de ellos se haga, para la obtención y alcance de los objetivos previamente establecidos.

Estos recursos cooperan en la organización realizando actividades de planeación, supervisión, organización, dirección y control, así como en la innovación de procesos existentes en la misma.

De ahí la importancia de su posición dentro de la organización de la empresa, de sus actividades en la planeación de los recursos humanos, de asesoría a la dirección como apoyo para la toma de decisiones, de la responsabilidad de organizar, establecer y coordinar las políticas -- para el reclutamiento, selección, contratación, inducción,

prestaciones y servicios, relaciones laborales, capacitación y adiestramiento, rotación y promoción de personal, sueldos y salarios, análisis y valuación de puestos e higiene y seguridad entre otras.

Además será conveniente el estudio del comportamiento humano por parte de los administradores para comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos y lograr una administración acertada, por lo que se le dará un lugar prioritario dentro de la estructura organizativa.

2.4.- OBJETIVO

El objetivo de la función de la administración de recursos humanos es el de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos, para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, y una adecuada seguridad en el mismo, aseso-

ría a la línea y a la dirección, lo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

2.5.- TIPO DE AUTORIDAD.

Por lo general se piensa que el área de recursos humanos depende de la gerencia general, ya que es una de las funciones básicas en importancia y nivel, a las de; producción, mercadotecnia y finanzas, sin embargo, puede estar normada según el tipo de organización y de las necesidades que tenga que cubrir.

La autoridad de esta área no podrá ser en ningún caso lineal, la tendrá tan solo sobre los empleados y jefes del departamento, pero no podrá tenerla en ese género sobre los demás departamentos.

La forma de ejercer su autoridad y responsabilidad en los otros departamentos será siempre bajo el sistema funcional o bien el staff.

2.6.- PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de toda organización se realizan programas para cada una de las áreas o departamentos, teniendo igual importancia el establecimiento de los objetivos, políticas, técnicas y procedimientos en el área de recursos humanos.

La importancia de la planeación de los recursos humanos, estriba en que se debe prever lo que va a suceder -- en el futuro, por lo que hay que determinar un curso de acción a seguir con respecto al elemento humano.

La planeación la deberán efectuar profesionales, que tengan aptitud, conocimientos e interés para afrontar tal situación, ya que es necesario que, a la vez que se planean los recursos materiales y técnicos, también se haga lo mismo con los recursos humanos, porque de otra manera se pueden presentar desviaciones en cuanto a los requerimientos de las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos.

Para hacer una adecuada planeación de recursos humanos es necesario e indispensable hacer una investigación - acerca de los problemas que le atañen al organismo, tanto actuales como futuros, dentro y fuera de la organización de tal manera que nos permita ponderar las necesidades de la misma.

Aspectos a considerar en un programa de recursos humanos:

- Conocer las necesidades de personal a su debido tiempo, esto permitirá el adecuado reclutamiento, selección, en trenamiento y la creación o supresión de puestos.
- Se podrá usar el análisis del puesto para realizar una mejor elección del candidato o aspirante a un puesto.
- Se tendrá un enfoque más positivo y confiable de los -- programas de capacitación y desarrollo, al conocer los requerimientos del puesto.
- Se logrará un aumento en la productividad al disponer - se de personal mejor preparado, que coadyuve a la -- consecución de las metas establecidas.

- Por medio del inventario de recursos humanos se sabrá con que personal cuenta la organización y se utilizará la información que se tenga para determinar ascensos, promociones y/o transferencias.
- Se contará con una técnica de calificación de méritos, que servirá de estímulo a los trabajadores.

CAPITULO III

3.- FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

3.1.- RECLUTAMIENTO

3.2.- SELECCION

3.3.- CONTRATACION

3.4.- INDUCCION

3.5.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

3.- FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas -- experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A fin de encontrar solución al problema que se presen tó con esa evolución, Taylor a principios de siglo propuso un modelo funcional dentro de la organización, basado en el principio de la división del trabajo, mediante el cual se buscaba agrupar una serie de actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista. Actualmente esas actividades se conocen como reclutamiento, selección, entrenamiento, contratación, capacitación, desarrollo y adiestramiento, y son de las que nos ocuparemos en esta parte del trabajo.

Antes de ver cada uno de los puntos anteriores, diremos que Taylor se dió cuenta de que la organización tenía pérdidas considerables, ya que no se utilizaba téc- --

nica para allegarse de las personas que integrarían la organización, sino que todo el proceso era empírico. Por lo que la influencia de Taylor y sus recomendaciones, estimularon la idea de crear un área específicamente dedicada a la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución del elemento humano fundamentalmente. Y puede decirse que una organización es el retrato de sus miembros.

3.1.- RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es la búsqueda de un determinado número de personas que posean ciertas características para cubrir una vacante o puesto que ofrece una organiza-

ción.

Es importante este paso porque es el primer contacto entre la organización y los posibles nuevos integrantes de la misma, y es por medio de él, que se podrá escoger el personal disponible en el mercado de trabajo.

Las fuentes de reclutamiento son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos que pueden cubrir sus necesidades y son:

- Fuentes internas que son las que se refieren a la propia empresa, es decir, implican la utilización del personal ya existente para cubrir un puesto vacante. El uso de estas fuentes permite motivar el personal con respecto a las oportunidades que se le pueden brindar para mejorar y progresar.
- Fuentes externas son todos aquellos lugares fuera de la empresa a los que se recurre para satisfacer las necesidades de personal. Son variadas dependiendo del tipo, nivel o características que se busquen y pueden ser: agencias de colocaciones, bien sean públicas

o privadas, instituciones educativas, empresas similares que realicen intercambio de candidatos por pertenecer a un mismo giro o asociación, o bien solicitudes espontáneas.

Los medios de reclutamiento que podemos usar son ; anuncios en periódicos, radio, revistas especializadas, televisión, tableros, cartas o circulares, pizarrones de avisos al personal, boletín de la empresa.

3.2.- SELECCION

La selección de personal es el proceso mediante el cual se clasifica a los solicitantes en relación a su capacidad o adaptabilidad para el empleo.

Se puede decir que, la selección es el proceso técnico mediante el cual se busca obtener, de entre un grupo de personas previamente reclutadas, a aquella que posea cualidades, aptitudes y habilidades que satisfagan los re-quisitos de un puesto vacante.

Es el medio para determinar cuál o cuáles candidatos son los indicados para desempeñar la tarea para la que se les ha solicitado.

Es importante tomar en cuenta lo siguiente, para realizar la función de selección:

- A qué nivel se va a seleccionar.
- Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente.
- Qué probabilidades de desarrollo puede ofrecerse a los candidatos.
- Se está seleccionando a los más áptos o descartando a los menos útiles.
- Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo.

Al seleccionar se debe dar prioridad a los empleados que laboren dentro de la empresa, considerando en segundo término a los candidatos cuyos conocimientos y habilidades se asemejen más a los requerimientos del puesto.

En las etapas de la Selección podemos considerar las siguientes:

- 1.- Detectar la vacante o puesto de nueva creación.
- 2.- Analizar la información necesaria para cubrir la vacante, por medio del análisis y valuación de puestos, inventario de recursos humanos, políticas de contratación.
- 3.- Emplear las fuentes y medios de reclutamiento.
- 4.- Proporcionar presolicitud de empleo.
- 5.- Entregar solicitud de empleo.
- 6.- Analizar y clasificar los requisitos.
- 7.- Realizar entrevistas preliminares.
- 8.- Efectuar exámenes psicotécnicos.
- 9.- Hacer entrevista de evaluación.
- 10.- Clasificar y determinar quienes continúan en el proceso.
- 11.- Llevar a cabo la encuesta socio-económica, con investigación de tres trabajos anteriores, recomendaciones y visita a domicilio.

- 12.- Practicar exámen médico.
- 13.- Realizar entrevista de contratación.
- 14.- Contratar al trabajador.
- 15.- Integrar el expediente del trabajador y programar la inducción.
- 16.- Realizar entrevista de ajuste.

3.3.- CONTRATACION

La contratación es tan importante para el nuevo empleado como para el patrón, ya que es en el contrato donde se establecen las condiciones bajo las cuales se deberán realizar las labores para las que han sido requeridos los servicios de una persona en particular. Es la base de una relación de trabajo armónica.

En virtud de la protección que da la Ley a los trabajadores, las empresas buscan dejar perfectamente asentadas y especificadas las condiciones de trabajo a fin de evitarse problemas laborales, por lo que veremos qué es un

contrato individual, un contrato colectivo y el contrato ley.

CONTRATO INDIVIDUAL

Es el que se realiza entre la empresa y un solo trabajador, por medio del cual éste último conocerá sus obligaciones, lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio, contraprestaciones que percibirá, estabilidad en el -- puesto.

CONTRATO COLECTIVO

Es el que celebran uno o más sindicatos con una o más empresas, a fin de fijar las condiciones en las cuales deberá prestarse el servicio.

CONTRATO LEY

Es el que celebran uno o más sindicatos con una o más empresas, a fin de fijar las condiciones según las --

cuales debe prestarse un servicio en una rama determinada de la industria y declarado obligatorio en una o varias entidades o en todo el territorio nacional.

3.4.- INDUCCION

Una vez que el candidato ha pasado a ser un nuevo empleado de la empresa e inicia sus labores, se siente un extraño dentro de un mundo donde todos se conocen y saben exactamente lo que deben hacer, por lo tanto es importante que el trabajador sea adaptado lo más rápida y eficazmente posible al nuevo medio; ya que los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables, aún inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Es conveniente utilizar folletos o manuales de bienvenida en los que se consignen:

- Panorama de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, principales funcionarios, sindicato, etc..
- Políticas generales de personal, es decir, que espera la empresa del nuevo trabajador, y que puede éste esperar de la empresa.
- Reglas generales sobre disciplina, lo que se debe hacer y lo que hay que evitar.
- Beneficios de los que puede disfrutar, tales como; cajas de ahorro, despensas, deportes, vacaciones.
- De ser posible llevarlo para que visite las instalaciones y presentarlo con sus jefes inmediatos.

3.5.- CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La capacitación y adiestramiento consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del trabajador, es decir, que la capacitación forma parte de la función educa

tiva de la empresa, la cual está orientada a satisfacer, por un lado, las necesidades presentes y futuras en materia de elemento humano que se presentan en una empresa, y por otro, las necesidades de superación del ser humano, y que tiene como objetivo principal el de proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

Se puede decir , que la capacitación es un medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente una actividad y que coloca en circunstancias de competencia, a cualquier persona.

Y el adiestramiento es el proceso mediante el cual se perfeccionan las habilidades que utiliza o requiere el trabajador para el adecuado desempeño de su trabajo, preponderantemente físico. Desde el punto de vista mencionado se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros y se dirige hacia el mejoramiento en la utilización y manejo de máquinas y equipo.

Por lo general, la enseñanza mejora a las personas, lo cual es una necesidad constante para la empresa, ya - que constituye un medio para aumentar la eficiencia de los trabajadores, y su éxito depende de la forma en que se - comprenda y acepten los beneficios que implica esta acti vidad.

Los fines básicos de los programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores dentro de las empres as son:

- Promover el desarrollo integral de las personas y así el desarrollo de la empresa.
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño del puesto.

El tema del bajo nivel de calificación de mano de -- obra , fué objeto de investigaciones para solucionar ese problema, hasta que fue posible articular un sistema coherente y completo que pugnara por la superación personal del trabajador a través de la capacitación y adiestramiento, elevándose al rango de ley, que se estipula en --

la Ley Federal del Trabajo, y que consigna que las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a los trabajadores, capacitación y/o adiestramiento.

La capacitación y el adiestramiento tiene por objeto:

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

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

Se impartirán de acuerdo a lo que convengan patrón y trabajadores, es decir, puede proporcionarse dentro de la empresa o fuera de ella, con personal propio o instructores especialmente contratados o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren en la - Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en cuyo caso - se cubrirán las cuotas respectivas.

CAPITULO IV

4.- TECNICAS PARA LA UTILIZACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

4.1.- ANALISIS DE PUESTOS

4.2.- VALUACION DE PUESTOS

4.3.- SUELDOS Y SALARIOS

4.4.- CALIFICACION DE MERITOS

4.- TECNICAS PARA LA UTILIZACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El problema administrativo de planear, organizar y dirigir un negocio, habrá de referirnos siempre al factor trabajo. Hay que satisfacer mediante energía humana, la demanda total de trabajo que exige una empresa, por lo que es necesario conocer, el monto total de trabajo y, dividirlo en partes susceptibles de realizarse por una sola persona, es decir, hay que acoplar el trabajo a los recursos humanos disponibles, a la vez que estos recursos se establecen en función del trabajo mismo. Ambos elementos constituyen un círculo cuyo resultado final será una buena organización.

4.1.- ANALISIS DE PUESTOS

El trabajo total a desarrollar en una empresa, es el conjunto de funciones que deben realizar los trabajadores y empleados. Reuniendo funciones del mismo géne - -

no, se establecen departamentos dentro de los que se derivan secciones hasta llegar a la unidad de trabajo que puede ser realizada por una persona y es precisamente esta idea la que nos proporciona la definición de "puesto, que es el conjunto de funciones concretas atribuibles a una persona y que exigen de la misma un cierto grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, bajo condiciones específicas". (1)

En esa definición tenemos dos elementos que la constituyen: su contenido y sus requisitos.

El contenido lo determina "el conjunto de funciones concretas" y los requisitos están integrados por los cuatro factores de "habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo".

De esto se deduce el análisis de puestos, que consiste en una investigación sobre el puesto, encaminada a conocer y definir su contenido y sus requisitos.

Al analizar el puesto, se separan sus partes, estu-

diando cada una de ellas. Sin embargo, el análisis no es solamente escribir y obtener los datos, sino comprender a fondo el significado de los mismos, es decir, se deberá llegar a hacer una síntesis del mismo. Los elementos que interesan del análisis es descubrir sus funciones y requisitos, así como su dependencia y/o ascendencia para con otros -- puestos.

Una vez realizado el análisis de puestos, debe llevarnos al conocimiento de los siguientes elementos:

- Descripción del puesto.

Consiste en saber qué es el puesto, título con que se le denomina, departamento o sección al que corresponde, supervisor inmediato, fecha del análisis, definición del puesto, contenido (funciones cotidianas, esporádicas y periódicas), accesorios del puesto (productos o materiales que se manejan, equipo que se utiliza, lugar donde se ejecutan las labores).

- Especificación del puesto.

Consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, esfuerzo y responsabilidad que exige cada puesto, así como las condiciones a que se somete su ocupante.

Habilidad.

La habilidad es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto, puede ser física (entrenamiento, agilidad, destreza, rapidez, etc.), o mental (criterio, conocimientos, escolaridad, capacidad de expresión, experiencia, precisión, etc.).

Esfuerzo.

El poseer una habilidad no es en sí suficiente, ya que para desempeñar el puesto es necesario aplicarla y para ello se requiere de esfuerzo.

Responsabilidad.

Hablamos de que un puesto es de mucha o poca responsabilidad, en cuanto se exige este factor en mayor o menor grado a su ocupante.

Condiciones de trabajo.

Se derivan de las funciones del puesto, de su localización y del equipo y mantenimiento que se manejan.

4.2.- VALUACION DE PUESTOS

A fin de evitar problemas sociales, legales o económicos, que plantea el hecho de no pagar salarios equitativos, ha surgido la necesidad de crear una técnica llamada valuación de puestos, que es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios.

Para implantar un sistema de valuación de puestos es necesario presentar la siguiente información:

1.- La naturaleza de la valuación de puestos.

2.- El objetivo u objetivos que se pretenden cubrir pudiendo ser estos, entre otros:

- a) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- b) Fijar bases para la administración de salarios.
- c) Establecer una estructura de salarios comparables a las que existen en el mercado de trabajo.
- d) Controlar más adecuadamente los costos de los recursos humanos.
- e) Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- ° f) Estructurar la revisión periódica de salarios.
- g) Establecer principios y políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo al personal en referencia a este aspecto.
- h) Ayudar a la selección, promoción y transferencias de personal y a los programas de capacitación.
- i) Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo del personal, y mejorar -

las relaciones empresa-trabajador.

3.- Necesidades expresas de la organización, como ejemplo podría ser:

- a) Desigualdad en los salarios.
- b) Problemas que surgen al integrar nuevos puestos en relación a los antiguos.
- c) Las obligaciones de los puestos cambian con el tiempo y las modificaciones en los salarios presentan problemas.
- d) Revisión periódica del salario de cada empleado.
- e) Definición de políticas para asegurar consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.
- f) Control sistemático de salarios.

4.- La forma en que la valuación de puestos cubrirá esas necesidades, definiendo el método a utilizar.

5.- La experiencia de otras organizaciones, si es posible

del ramo, en la valuación de puestos.

6.- Las limitaciones del estudio.

7.- El efecto en los costos.

SISTEMAS DE VALUACION

Se dividen generalmente en cuatro, aún cuando pueden realizarse combinaciones.

- Método de alineamiento.
- Método de escalas o grados predeterminados.
- Método de comparación de factores.
- Método de valuación por puntos.

- METODO DE ALINEAMIENTO.

Se trata de un simple procedimiento que se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto.

Puede trabajarse en base a puestos tipo y solo puede funcionar en organizaciones con escaso número de trabajadores.

Para ordenar los puestos, se pueden tener en cuenta antigüedad y méritos de cada trabajador, para evitar - que se desvirtúe la objetividad de los sistemas de evaluación.

Puede funcionar sin necesidad de formar un comité, pero es mejor realizarlo de manera conjunta.

Procedimiento.

Se harán juegos de tarjetas, en las que se anotarán los puestos que se van a valuar.

Se diseñaran formas para el uso de cada miembro del comité, a los que se les entregaran los juegos de tarjetas, procurando que tengan un ordenamiento similar, -- mismas que ordenará cada miembro del comité en la forma que considere corresponde a la importancia de los --

puestos, distinguiendo el más importante, el menos importante e interpolando los demás.

- METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS.

Es un procedimiento un poco más complicado que consiste fundamentalmente en:

- a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- b) Elaborar una definición para cada una de ellas, y
- c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Los comités, los análisis y los puestos tipo, se utilizarán y manejarán igual que en el sistema de alineamiento.

Procedimiento

Deben agruparse las tareas en categorías muy generales y amplias con base en la ocupación.

Deberá fijarse el número o grados que se juzgue -- conveniente a juicio de quienes intervienen en el comité de valuación.

Se formularán las definiciones que aclaren de manera precisa lo que se quiere entender por cada rango, grado o jerarquía.

Se establecerán ejemplos de puestos y ocupaciones que deben quedar comprendidos en cada grupo.

Se procederá a comparar cada uno de los puestos - a evaluar, con las definiciones y ejemplos preestablecidos.

Cada miembro del comité, procederá a hacer una - lista de los puestos que según él, deben quedar comprendidos en cada grado.

- METODO DE COMPARACION DE FACTORES.

Se compone esencialmente de tres pasos.

- Se ordenan los puestos tipo en función de diversas características generales, denominadas factores.
- Se asigna un valor monetario o de puntos a cada uno de los factores.
- Se hace una combinación ponderada de ambos resultados para establecer un rango entre los puestos valuados.

Los factores a que se refiere este sistema son:

1.- Requisitos mentales.

Inherentes.- Inteligencia, memoria, entendimiento.

Adquirida.- Educación general, conocimientos especializados, etc..

2.- Habilidad:

Inherente.- Coordinación muscular, destreza, habilidad manual.

Adquirida.- Reparación maquinaria, manejo de equipo de oficina, cuidado de calderas, etc..

3.- Requisitos físicos.

Fuerza muscular, resistencia al trabajo cotidiano, lim
pieza, edad, altura, sexo, etc..

4.- Responsabilidades.

Por materias primas, trato con el público, valores,
etc..

5.- Condiciones de trabajo.

Influencias ambientales, riesgos, peligros, horario,
etc..

- METODO DE VALUACION POR PUNTOS.

Consiste en asignar ciertas cantidades de valor llamad
dos "puntos", a cada una de las características fundament
tales de los puestos, denominadas factores.

Un punto es un valor de relación o una unidad de medid
ción para efectos de comparación. Un factor es solo uno
de los elementos necesarios para plantear una ecuación:

la valuación y una de las partes indispensables en la integración de un todo: el puesto.

El sistema consta de tres pasos fundamentalmente:

- Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
- Se da a los factores un valor o calificación, determinados por la comparación.
- Se asigna a cada puesto el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida.

• Es conveniente que para hacer la valuación se establezca contacto entre los directivos y los trabajadores para poder contar con una visión más amplia en cuanto a los factores importantes para cada una de las partes en relación con lo que se valúa.

4.3.- SUELDOS Y SALARIOS

La principal preocupación que ha tenido el individuo desde siempre, ha sido contar con los medios o recursos para satisfacer sus necesidades, y la remuneración que recibe por sus servicios es importante no solo por lo que representa para su poder adquisitivo sino que le proporciona status y reconocimiento.

El pago del salario o sueldo debe ser equitativo y el sistema para determinarlos debe tomar encuenta factores tales como: el valor relativo del puesto y su demanda, calificaciones y desempeño de los empleados. Al mismo tiempo, este sistema debe facilitar el control de costos de mano de obra, tomando en consideración las condiciones del mercado laboral y las estipulaciones de leyes y reglamentos.

Sin embargo, no basta con tener un sistema objetivo para determinar el salario de los empleados en forma - -

equitativa, sino que se requiere que haya comunicación efectiva, mediante la cual los trabajadores se den cuenta que están siendo tratados con justicia, y así obtener retroalimentación para que la empresa conozca que tipo de recompensas y compensaciones puede adoptar y adaptar, en base a las expectativas de los empleados.

- SUELDO.

Es la cuota mensual asignada al trabajador en el tabulador de sueldos, como pago efectivo por su categoría, jornada y labor normal.

- SALARIO.

La Ley Federal del Trabajo (art. 82 y 83), dice que el "salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador, el cual puede fijarse por unidad de tiempo, de obra, por comisión o de cualquier otra manera".

El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones,

habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

- SALARIO NOMINAL.

Es la cantidad en dinero que se va a convenir que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: pieza, hora, día, obra, etc..

- SALARIO REAL.

Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Es aquella parte de la administración de los recursos humanos que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sean adecuadas a la importancia del puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

Para determinar la remuneración del trabajo, es conveniente tomar en cuenta estos elementos:

- SALARIO MINIMO

Es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo, debe ser suficiente para la satisfacción de las necesidades de una familia. Pueden ser generales, comprende; una o varias zonas económicas. Y profesionales; para una determinada rama de la industria o del comercio, o para profesiones, oficios o trabajos especiales dentro de una o varias zonas económicas. (Art. 90 LFT).

- SALARIO DEL PUESTO

Es la remuneración justa al trabajador, de acuerdo a los requerimientos del puesto, su valor relativo con respecto a los existentes en la organización. Es aquí donde se justifica la existencia del análisis y valuación de puestos.

- PAGO AL MERITO DEL TRABAJADOR EN SU PUESTO.

Son las compensaciones o recompensas que se proporcionan a los trabajadores de acuerdo al desempeño de sus labores.

- PAGO A LA PRODUCTIVIDAD O EFICACIA.

Son los sistemas de remuneración por rendimiento, - en base a la cantidad que se produce y el tiempo que se - utiliza para ello.

IMPORTANCIA DE LOS SUELDOS Y SALARIOS

La importancia de los sueldos y salarios radica en -- que a los empleados se les proporcione una realidad tangible, en cuanto al valor que tiene para la organización y -- una base para juzgar si lo que recibe es equitativo y justo.

Para la empresa representa el principal costo de - - operación ya que la mano de obra no solo resulta de la can tidad en dinero pagado por salarios, sino también, la pro--

ductividad de los trabajadores a los que se les pagará más en función de la productividad misma.

A la colectividad, los niveles de retribución le auxiliarán para determinar la prosperidad y status que en ella -- prevalece.

Podemos decir que, es fundamental definir las características de cada puesto, valorando de manera objetiva sus elementos para determinar la estructura de salarios en función de la zona económica en que opera la organización y finalmente hacer una clasificación de los salarios en base a la eficiencia y los recursos disponibles de la empresa.

4.4.- CALIFICACION DE MERITOS

Ninguna empresa puede eludir la responsabilidad de calificar a sus trabajadores, pues su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar las cualidades

que influyen en la ejecución del trabajo.

La calificación de méritos constituye una valoración separada de cada una de las características del trabajador en forma técnica y no empírica para evitar juicios y apreciaciones vagas e imprecisas.

Se refiere únicamente a una persona concreta y determinada contrariamente a lo que sucede con el análisis de puestos y la valuación. Solo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo y la revisión que se hace por los superiores de quienes las formulan, ayuda a evitar que se incurra en errores o favoritismos.

Por último, la técnica de calificación busca hacer ésta, fácil y rápida, concentrando los problemas técnicos en quien establece el sistema y dando la máxima facilidad a quienes van a aplicarlo.

La calificación técnica permite a la empresa conocer en el momento necesario, a quiénes debe darse preferencia

cia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, qué trabajadores pueden escogerse para que ocupen los puestos de confianza, qué calidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

Para el supervisor que califica empíricamente a sus subordinados, que tiene solo una idea vaga y global de sus cualidades, se expone a cometer errores por falta de tiempo, y, sistema para formarse un criterio fundado respecto de cada uno de ellos; la calificación técnica de méritos le sirve para reducir estos peligros, y conseguir mejores relaciones, además de que le ayuda a dar su opinión objetiva en los casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc..

Uno de los beneficios más apreciables de esta técnica es que permite conocer a los trabajadores en forma periódica, si su trabajo es eficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia. De este modo, el trabajador puede corregirse, perfeccionarse y

prevenir sanciones y quizá esfuerzos, además de que le estimula, al percatarse de que es tomado en cuenta.

Las características o cualidades que influyen directamente en la realización de un trabajo pueden ser objetivas o subjetivas; las primeras son las que admiten una cuantificación directa comprobable por medio de registros llevados por la empresa, vgr.; puntualidad, asistencia, cantidad de trabajo, etc., y las segundas son aquellas que no admiten cuantificación directa y precisa, sino exclusivamente una apreciación, que solo puede medirse o ponderarse en forma arbitraria, vgr.: sentido de responsabilidad, -- honradez, don de mando.

En ningún plan se hace la calificación por un tiempo menor de un mes ni mayor de un año. Los planes usados pueden ser por períodos trimestralmente, bimestralmente o semestral.

La revisión de las calificaciones tiene como objeto -- exigir mayor cuidado al formularlas y remediar sus deficiencias.

SISTEMAS DE CALIFICACION DE MERITOS

Estos se reducen sustancialmente a tres grupos:

- Sistemas de comparación.
- Sistemas de escalas.
- Listas checables.

- SISTEMAS DE COMPARACION

Son los métodos más simples y suponen como mínimo para tener alguna validez objetiva que se apliquen por características y no como una comparación global.

Los principales sistemas de comparación son:

- a) alineamiento.
- b) comparación por pares.
- c) Distribución forzada.

a) Alineamiento. - Se listan en orden de importancia a todos los trabajadores del grupo o sección que se cali-

fica, en razón de una característica brevemente definida.

b) Comparación por pares .- Consiste en hacer un alineamiento de los trabajadores de un grupo o sección por cada característica, pero a base de una previa comparación de estos trabajadores de dos en dos.

c) Distribución forzada .- Este sistema es aplicable - solo a grupos más o menos grandes. Se da por supuesto que el total de trabajadores debe quedar distribuido - aproximadamente de la siguiente manera.

con calificación ínfima.	10%
con calificación mala	20%
con calificación promedio	40%
con calificación buena	20%
con calificación óptima.	10%

- SISTEMAS DE ESCALAS.

Se entiende por escala una línea horizontal que representa una característica o cualidad que se trata de evaluar.

Uno de sus extremos corresponde al grado mínimo de di
cha característica y el otro al grado máximo.

Hay dos clases de escalas:

a) continuas

b) discontinuas

a) Continuas .- No tiene divisiones de tal manera que
el paso de un grado a otro se hace de modo insensible.

b) Discontinuas .- Están dotadas de divisiones vertica
les con objeto de formar unos cuantos grados definidos de
la característica. El paso de un grado al siguiente se ha
ce en forma brusca.

- LISTAS CHECABLES.

Estos sistemas tienen por objeto evitar la mala fe en
la calificación.

Las listas checables buscan que el supervisor al califi
car no pueden darse cuenta, al menos exacta, de cual -

será su calificación.

Hay dos clases de listas checables.

a) listas checables ponderadas.

b) listas checables de preferencia.

a) Listas checables ponderadas.- Consiste en una lista de frases o afirmaciones calificadoras del trabajo, preparadas con gran cuidado y en forma técnica, distintos para cada grupo de trabajo.

b) Listas checables de preferencia.- Consiste en listar grupos de cuatro frases de adjetivos de calificación por cada característica. Desde las cuales son favorables dos y dos son desfavorables. De las que se pedirá al calificador que señale las que describan mejor al sujeto calificado.

CAPITULO V

5.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 5.1.- DIVERSOS TIPOS DE AUDITORIA Y SUS DIFERENCIAS.
- 5.2.- PROPOSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- 5.3.- DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- 5.4.- ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- 5.5.- RELACION E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- 5.6.- PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

5.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A medida que crece y evoluciona la población, así también se acrecentan los problemas de diversa índole, y por ende los administrativos, por lo que la administración ha tenido que pensar en como resolverlos de acuerdo a la proyección que se debe dar a la empresa en cuanto al logro de sus objetivos previamente establecidos.

Durante mucho tiempo las empresas han sido objeto de auditorías a sus estados financieros, sin embargo, - esas auditorías solo abarcan los recursos materiales y económicos, sin tomar en cuenta al elemento humano, - por lo que llegó un momento en que se tuvo que buscar una herramienta que sirviera para la evaluación de los - recursos humanos.

La auditoría administrativa puede entenderse como; el exámen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización de los recursos humanos con la finalidad de investigar

causas y efectos. Surge en el momento en que se sugiere alguna mejora, proporciona elementos para eliminar desperdicios y deficiencias y ayuda a utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa.

La Auditoría administrativa debe basarse en los principios de administración y de acuerdo a estos examinar -- las funciones, subfunciones, actividades y puestos de cada parte de la unidad orgánica, así:

La Planeación informará de la posición que la empresa guarda con respecto al futuro, lo cual implica información sobre sus objetivos, políticas y programas de acción, señalando cómo se han logrado y qué es lo que se espera alcanzar.

La Organización indicará la eficiencia de la estructura orgánica y de todos sus componentes. Es decir, que los sistemas, procedimientos y métodos de operación sean adecuados, o bien si se pueden mejorar. Asimismo, informa de la fijación de responsabilidades y líneas de autoridad para determinar si son las que corresponden al desarrollo

de los planes.

La Dirección informará sobre la actuación de todo el cuerpo administrativo, indicando si los dirigentes han alcanzado realmente los resultados deseados.

Desde el punto de vista de la Auditoría Administrativa, la evaluación de los ejecutivos se hace en base a los resultados que logran, la ventaja de evaluar a los directivos descansa primordialmente en:

- Su objetividad y fácil interpretación, ya que solo basta hacer comparaciones con los objetivos alcanzados.
- No se les resta iniciativa, pues tienen amplia libertad para dirigir dentro de las políticas establecidas.

El Control indicará como se están realizando las funciones y operaciones y dar inmediata atención a lo que requiera.

El ejercicio del control tiene como fundamento la planeación, organización y dirección, de las cuales dependerá su efectividad. El auditor administrativo, podrá detar

minar la funcionalidad de los elementos que integran los controles. Dichos elementos son:

- Objetivos bien definidos.
- Fijación de políticas.
- Programas de acción.
- Sistemas y procedimientos.
- Estructura orgánica.
- Comunicación.
- Práctica de las relaciones humanas.
- Registros y formas.

5.1.- DIVERSOS TIPOS DE AUDITORIA Y SUS DIFERENCIAS.

De la necesidad de controlar todas y cada una de las áreas de la empresa, podemos considerar dos tipos de auditoría, cada una con características propias.

a) La auditoría administrativa, denominada también como auditoría de funciones, funcional, de operaciones,

diagnóstico de la empresa, etc., consiste en revisar, examinar, analizar y evaluar; los objetivos de una empresa, la estructura orgánica, la utilización de los recursos humanos, así como la eficiencia de los métodos y procedimientos. Teniendo la responsabilidad de descubrir e informar los problemas que se detecten y servir de instrumento de control.

b) La Auditoría Financiera que se denomina como la revisión sistemática de los estados financieros, para efectos de dictamen y sólo se refiere al aspecto económico.

La auditoría interna es una modalidad de la financiera y fue propuesta por el Instituto de Auditores internos en el año de 1947, a ella se refieren como una actividad que se desarrolla en forma independiente dentro de la organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo de la gerencia.

Las diferencias que existen entre ambas, se pueden resumir de la siguiente manera:

AUDITORIA FINANCIERA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- | | |
|---|---|
| 1.- Existen normas y principios generalmente aceptados. | - No existen normas y principios generalmente aceptados. |
| 2.- Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno. | - Se refiere a todas o a cualquier área de la organización. |
| 3.- Existen disposiciones de carácter legal, respecto de quien la practica. | - No hay disposiciones referentes a quien la debe practicar. |
| 4.- Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros. | - Su fin primordial es evaluar una función o actividad de la empresa o toda la empresa en sí. |
| 5.- Le interesa a la empresa y al fisco. | - Resulta de uso interno en la empresa. |
| 6.- Verifican que las decisiones queden registrados correctamente en contabilidad. | - Evalúa las decisiones y los sistemas. |
| 7.- Se refiere a hechos pasados. | - Se proyecta hacia el futuro. |

5.2.- PROPOSITO Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El objetivo principal y finalidad de la auditoría administrativa es conocer las diferencias entre lo planeado y lo realizado, es decir, conocer las deficiencias e irregularidades de la organización a través del exámen y valoración de los métodos y el desempeño de todas y cada una de las áreas de la empresa, apuntando alternativas que sirvan como medida de control para la buena marcha de la organización, y además sirva de guía en la toma de decisiones de la dirección, logrando así una administración eficaz.

Comúnmente los factores que se evalúan son: el panorama económico, la estructura organizacional, la observación de las políticas y procedimientos, exactitud y confiabilidad de los controles, causas de las variaciones utilización y aprovechamiento de los recursos disponibles.

Sin embargo, la auditoría no necesariamente deberá realizarse hasta encontrar estos síntomas, sino que será conveniente realizarlas en forma periódica, estando los auditores en la posibilidad de dictar y proponer medidas correctivas que sean procedentes para subsanar las deficiencias a tiempo.

5.3.- DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

WILLIAM P. LEONARD.

"La auditoría administrativa es un exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

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

ROBERTO MACIAS PINEDA

"La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio esta logrando, es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado, en cuanto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría".

"La auditoría administrativa suministra la oportunidad específica para examinar el todo, o determinadas partes de las actividades o relaciones de los empleados en el negocio".

ALFONSO MEJIA HERNANDEZ

"La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y esto no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén siempre respaldadas por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos".

INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION

"Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y permiten obtener una evaluación de la administración".

ANALISIS FACTORIAL

"Un análisis de potencialidad en la productividad que trata de incrementar la eficiencia de operación, ya sea

que se aplique en una empresa o rama industrial".

5.4.- ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se llama alcance o extensión a la amplitud que se da a los procedimientos, es decir, la profundidad con que se aplican prácticamente. El alcance se determina por el grado de eficiencia del control interno de la empresa.

En la auditoría administrativa el alcance puede ser, en una función específica, en un departamento o grupo de departamentos, en una división o grupo de divisiones, o en la empresa en su totalidad, algunas auditorías abarcan o hacen una combinación de dos o más áreas.

La configuración de la auditoría dependerá de la empresa donde se realice, la materia o área a auditar, el tamaño y composición del elemento humano que interviene en la auditoría y el nivel de responsabilidad otorgado con respecto a las opiniones y conclusiones, dependiendo

también del respaldo que se le dé, la imparcialidad y objetividad de su aplicación, limitándose a lo que se puede observar, comparar y medir.

Elementos que nos sirven de guía para determinar el alcance de la auditoría:

1.- El sujeto a auditar .

2.- Limitarse a examinar solo donde se pueden obtener resultados suficientes, aspectos tangibles y objetivos.

3.- Evaluación del desempeño y no de la capacidad individual.

Con esto se determinará, según el caso, si los objetivos han sido planeados claramente, si las políticas se ajustan a esos objetivos, o bien si se llevan mediante procedimientos específicos, si la información se recopila mediante formas, y si la administración recibe informes en forma veraz y oportuna.

5.5.- RELACION E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La aplicación de la auditoría administrativa en el área de recursos humanos tiene por finalidad hacer un exámen minucioso, objetivo y lógico de los objetivos y política, los controles, la estructura interna, la ubicación dentro de la organización que desarrolla, con el propósito de descubrir las deficiencias existentes o que puedan existir y sugerir la manera de eliminar los errores e irregularidades descubiertas.

Al llevar a cabo una auditoría administrativa enfocada a los recursos humanos se tendrá el reflejo de la situación real en esa área de la organización, con la finalidad de apreciar la efectividad de las políticas y programas de los recursos humanos con lo que se apreciará su cumplimiento, lo que redundará en una organización efectiva.

En los diversos métodos de auditoría administrativa

se analizan factores que intervienen en la organización, destacando el factor humano como elemento integrador y dinámico, por lo que al practicar periódicamente auditorías en esa área contaremos con elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades o funciones, así como señalar las fallas en áreas críticas o de escasa acción, para el mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo de un organismo social.

Elementos en los que se aplica la auditoría administrativa de los recursos humanos:

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Con el objeto de saber si se reúne un número suficiente de candidatos, de acuerdo a los requerimientos de las vacantes; y si la manera de seleccionar a la persona más adecuada al puesto es la mejor; si se acude a las mejores fuentes de abastecimiento de personal; si se utilizan medios de información para reclutar aspirantes; si

quién recluta está haciéndolo bien; si se exigen requisitos específicos para los puestos de ejecutivos y de empleados, si se efectúan exámenes de conocimientos, médicos y psicológicos; si se verifican los antecedentes de los solicitantes.

CONTRATACION

Para conocer que tipo de contratación predomina en la empresa y si es conveniente; para ver si existen contrato colectivo y reglamento interior de trabajo; para saber cuál es el grado de cumplimiento de los contratos de trabajo y reglamento interior de trabajo.

INDUCCION

Para saber si se ofrece al personal algún manual de bienvenida, si se le informa sobre las características generales de la organización, si se le presenta con su jefe y compañeros, si al personal de nuevo ingreso se

muestran las oficinas, planta y servicios de la empresa.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Para conocer si la forma en que se incrementan los conocimientos mejora las habilidades y cualidades del personal y si son adecuadas, para conocer cuáles son las técnicas para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento, para saber si hay programas y si se llevan a cabo.

ANALISIS DE PUESTOS

Para saber si están correctamente definidos los puestos, si se realizan, en qué forma y quién los elabora.

VALUACION DE PUESTOS

Para saber si la persona que ocupa un puesto está bien remunerada; quién interviene en las valuaciones, qué elementos se consideran en la valuación, cada cuándo -

se revisan las valuaciones si se conocen los objetivos de la valuación y qué métodos se aplican.

SUELDOS Y SALARIOS

Con el objeto de saber si están en concordancia con el mercado de trabajo sí se realizan encuestas salariales, sí están sujetas a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales.

CALIFICACION DE MERITOS

Con el objeto de saber con que frecuencia se lleva a cabo, qué métodos se utilizan, sí se conoce el resultado de la calificación, sí se estimula realmente al trabajador.

Podemos decir entonces que, la auditoría administrativa nos servirá de instrumento de control, ya que permitirá que la dirección este informada sobre el desempeño del personal y su potencial de desarrollo.

En nuestra opinión, es el Licenciado en Administración, la persona idónea para llevar a cabo la auditoría administrativa debido a su preparación y conocimientos de las principales funciones de la empresa, y por lo que se refiere a la auditoría administrativa tiene un conocimiento integral de la misma, lo que le sirve para coordinar todos los estudios referentes a la medición de la eficiencia, planeando, evaluando e informando. Ya que para lograr los fines de la empresa, es indispensable que todas las funciones estén perfectamente encauzadas e interrelacionadas entre sí; en resumen, el Licenciado en Administración diagnóstica y orienta a la empresa hacia el consultor especializado.

El Colegio de Licenciados en Administración A.C., define al Licenciado en Administración de la siguiente manera:

"La preparación del Licenciado en Administración, es que corresponde a un coordinador, no es un experto en producción, en distribución, en finanzas o en relaciones humanas; pero si con suficientes conocimientos en cada

una de las áreas para amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de la empresa y lograr sus objetivos, sin el desequilibrio que puede provocar una -- preparación concentrada únicamente en alguna de dichas áreas".

5.6.- PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Existen varios métodos para llevar a cabo una auditoría administrativa, pero nosotros haremos referencia al que propone el maestro William P. Leonard, y que abarca lo siguiente:

- 1o.- Exámen
- 2o.- Evaluación
- 3o.- Presentación
- 4o.- Persecución.

1o.- EXAMEN.

Al realizar el exámen del área a auditar se tratará de allegarse de toda la información posible para deter-

minar en que forma están desarrollándose las actividades. Para tal efecto se podrán utilizar entrevistas y cuestionarios, así como la documentación de la empresa como manuales de organización, registros, formas y otros. El exámen también se basará en las observaciones de todos los aspectos operativos de la empresa con el fin de ver si existen diferencias con lo planeado.

Según la profundidad del estudio, se podrán utilizar herramientas tales como diagramas, organigramas, etc..

2o.- EVALUACION

Una vez obtenida la información se pasará al estudio reflexivo y analítico de esa misma información.

Se planteará el qué, cómo, dónde, cuándo, con qué, para qué, si lo que se está haciendo es lo indicado o no, si hay otras alternativas o si no las hay.

El alcance de la auditoría se acordará con el interesado, pero de hecho siempre habrá un mínimo de traba-

jo para que se pueda emitir una opinión válida y útil a la empresa.

3o.- PRESENTACION

Será el informe sobre los resultados de la auditoría administrativa, se presentará de tal manera que será -- claro, preciso y conciso y que permita a la organización llegar de inmediato a la acción correctiva.

4o.- PERSECUCION

Es completar cualquier asunto planteado, aspectos que figuren en las recomendaciones y sobre las cuales no se haya hecho algo. En algunos casos, el auditor podrá -- vigilar y comprobar la consecución de sus recomendaciones, ayudando a planear nuevas formas o procedimientos en beneficio de la organización.

CAPITULO VI

6.- INSTRUMENTOS SUSCEPTIBLES DE UTILIZAR EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

6.1.- PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

6.2.- CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS PARA EVALUAR LOS RECURSOS HUMANOS.

6.3.- TABULACION.

6.4.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

6.5.- PRESENTACION DEL INFORME

6.6.- RECOMENDACIONES.

6.- INSTRUMENTOS SUSCEPTIBLES DE UTILIZAR EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Se realizará una revisión del área de recursos humanos para poder saber, si los cambios que se hicieren en el caso de que procedan, son los adecuados, y podrían ser con respecto a las políticas, objetivos, sistemas, procedimientos, etc., para lo cual se formularán previamente una lista de los puntos a definir y tratar, revisándolos y aclarándolos, con objeto de cubrir todos los aspectos de una investigación, y poder determinar el programa de auditoría.

6.1.- PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El programa de auditoría administrativa debe estar diseñado específicamente para cada empresa, de acuerdo a las condiciones particulares de la misma y al alcance que se le pretende dar.

El contenido del programa debe ser concreto, claro y flexible, para que pueda adaptarse a todo tipo de circunstancias.

Los principales puntos de un programa son:

- Datos generales de la empresa.
- Objetivo de la auditoría administrativa.
- Areas o área específicas que serán objeto de la revisión.
- Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- Descripción de la información que debe obtenerse.
- Relación de las fuentes de donde debe obtenerse la información.
- Personal necesario y características técnicas de cada uno de los miembros.
- Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que consumirá.
- Facilidades materiales y técnicas mínimos necesarios de que se podrá disponer.

- Con quién o quiénes se comentarán los problemas que requieran inmediata atención.
- A quién o quiénes se les proporcionarán informes sobre los resultados de la auditoría administrativa.
- Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.
- Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico.

Los programas se clasifican en:

Generales. - Se relacionan con los objetivos y procedimientos globales de auditoría que se deban aplicar.

Analíticos. - Describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de la auditoría administrativa.

Tipo. - Ennumeran los procedimientos de auditoría administrativa a seguir en situaciones afines a un número considerable de empresas.

Por áreas. - Se preparan para la revisión de cada --

función o área funcional, como gerencia, producción, recursos humanos, mercadotecnia, etc..

Los programas se pueden modificar por:

- a) Los objetivos que se pretendan.
- b) La naturaleza del negocio.
- c) La importancia de la empresa.
- d) La eficacia y/o limitaciones de la administración.
- e) La falta de control.
- f) Las experiencias pasadas.
- g) La información que se requiere en el informe.

°
Las ventajas que ofrece el programa son:

- Proporciona un plan a seguir.
- Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.
- Si el programa de auditoría es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que corresponde a cada auditor en la revisión.

- El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener la información necesaria.
- Le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos en la revisión.
- El supervisor encargado de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.
- Si el encargado de la auditoría es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.
- Cuando termina la auditoría, el programa servirá para comprobar que no hubo omisión en su desarrollo.

6.2.- CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS PARA EVALUAR LOS RECURSOS HUMANOS.

Entre los instrumentos para recopilar información de manera clara, objetiva y concisa, tenemos los cuestionarios y las entrevistas que son los dos principales -

instrumentos de que se vale la auditoría administrativa.

A).- CUESTIONARIOS.

Quizás sea la herramienta más precisa, para apreciar la actividad administrativa de una organización, ya que nos auxilia a evaluar y revisar funciones o áreas - causantes de problemas.

Se pueden aplicar y es aconsejable hacerlo cuando el número de personas es tal, que sería imposible entrevistarlas personalmente, por lo que a través de los cuestionarios podremos obtener la información deseada.

El cuestionario puede aplicarse a cualquier nivel jerárquico, a fin de estimular las comunicaciones internas de las unidades con los fines que se persiguen de antemano.

Características de los cuestionarios.

Pueden ser con preguntas abiertas o cerradas.

Se aplican en base a la experiencia y conocimientos

de los auditores para facilitar la localización de las desviaciones.

Es recomendable que quien aplica los cuestionarios sostenga pláticas de orientación con aquellas personas a quienes se aplicará, con el fin de que conozcan la terminología utilizada en esa técnica, de modo que las preguntas sean contestadas en forma veraz y segura, resultando ésto de utilidad.

Objetivos de los cuestionarios.

- Investigar la eficiencia operacional de la organización, conociendo las metas y objetivos que persiga la misma, con lo que determinarán hasta que grado se están cumpliendo.
- Investigar las políticas vigentes en la organización, su utilidad y el grado de conocimiento de ellas por parte del personal.
- Determinación de las relaciones interpersonales, tomando en cuenta el tipo de organización de que se trata.

- Obtener información acerca de las desviaciones que --
afecten a la organización para determinar la forma de co--
rregirlas, y a la vez dar una solución a estos problemas.

Para obtener la información esperada, es necesario
tomar en cuenta ; a quien va dirigido el cuestionario, quien
es el responsable de aplicarlo, fecha de aplicación, suge--
rencias de su aplicación, análisis de los resultados, pre--
sentación de los resultados.

EXISTEN CUESTIONARIOS FUNCIONALES COMO SON

LOS DE:

Mercadotecnia.

Contabilidad

Finanzas.

Relaciones Públicas.

Producción.

Recursos Humanos.

El cuestionario de Recursos Humanos es el encarga--
do de revisar todas las etapas de la administración de los
recursos humanos.

B).- ENTREVISTA

Se le puede definir como un contacto interpersonal, que tiene por objeto el acopio de testimonios orales.

En toda entrevista existen sólo dos elementos: el entrevistado y el entrevistador.

Dentro de la auditoría administrativa es un requisito indispensable que las entrevistas estén dirigidas por personas debidamente capacitadas, para que los datos se capten lo más apegado a la realidad y evitar pérdidas de esuerzo y tiempo.

Las entrevistas pueden ser dirigidas o estandarizadas. Las primeras se utilizan para entrevistar a personas de alto nivel jerárquico, ya que consiste en una plática guiada por el entrevistador hacia los puntos considerados de interés, las segundas son útiles cuando se necesita entrevistar a muchas personas, sobre los mismos temas, con el objeto de comparan sus respuestas y sacar

conclusiones de ello.

Antes de llevar a cabo la entrevista de cualquier tipo, es conveniente tomar en cuenta ciertas recomendaciones:

- Precisar anticipadamente el tipo de información que se desea y formular preguntas concretas.
- Seleccionar u cuidadosamente a la persona o personas que estén en la mejor disposición para proporcionar la información requerida.
- Avisar con anticipación al entrevistado sobre la fecha, lugar y contenido básico de la entrevista, con el objeto de que prepare los documentos pertinentes en su caso.
- Explicar claramente al entrevistado del objetivo y utilidad que persigue la auditoría, así como responder y aclarar todas las preguntas y dudas que se le presenten, esto es vital para lograr colaboración.
- La entrevista se desarrollará en un ambiente de informalidad, utilizando tacto y diplomacia.
- Se ajustará lo más posible a la guía de la entrevista.
- Se formularán las preguntas con toda claridad, cercior-

rándose de que han sido comprendidas.

- No se sugerirán en forma alguna las respuestas.
- Se anotarán todas las respuestas importantes y las que se apeguen al objetivo de la entrevista.
- Se permitirá al expresarse libremente al entrevistado.
- No se harán recomendaciones durante la entrevista, dado que primero se debe analizar la información recopilada.
- Se agradecerá al entrevistado su cooperación.
- Se anotarán al margen dudas, titubeos, contradicciones que hayan surgido durante la entrevista.

6.3.- TABULACION

El autor William P. Leonard dice "la tabulación es el procedimiento de presentación que tiene en cuenta las asociaciones y énfasis necesario para poder resaltar la importancia de los datos, es decir, nos mostrará la importancia de los datos y su relevancia, y así poder definir -- cuales son los problemas, su importancia relativa y que soluciones se darán a través del análisis de los resultados

dos y las conclusiones." (1)

6.4.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El exámen de los resultados se llevará a cabo con las personas indicadas, en donde se presentarán y discutirán los resultados y recomendaciones, dándose esto antes de concluir la auditoría administrativa, con lo que el auditor señalará las medidas correctivas o alternativas de solución, para que las anomalías detectadas puedan desaparecer y mejorar la situación anterior de la organización, siendo el auditor el que en representación de la dirección, lleve a cabo esa tarea dándose prioridad a los puntos de mayor importancia.

La presentación y los comentarios serán a través de los cambios de impresiones que se hacen con los representantes de la empresa o bien con los directivos de la misma, a fin de discutir cualquier aspecto que el auditor considere relevante y así poder tomar las decisiones adecuadas.

El examen de los resultados se llevará a cabo si es necesario en una reunión a la que concurrirán los jefes de departamento o personas afectadas, por lo que deberá cuidar de obtener los mejores resultados y el documento fehaciente que compruebe la planeación y desarrollo de ésta, cuidando de que los participantes se sientan en un ambiente de confianza para que puedan intervenir libremente en el debate, expresando con toda franqueza sus puntos de vista y sugerencias.

Cada punto o tema se tratará por separado procurando que queden resueltos antes de pasar al siguiente. Al finalizar la reunión se dará por hecho que se han tomado en cuenta las medidas necesarias para corregir las desviaciones, circunstancias insatisfactorias o prácticas inadecuadas.

Puede suceder que al poner fin a la reunión sea para posponerla, a fin de que algunos de los integrantes estudien más a fondo el problema o bien para que el auditor

realice un estudio más extenso sobre un punto en particular, o bien cambiar impresiones con la alta dirección.

6.5.- PRESENTACION DEL INFORME

Es la información por escrito que se entrega a los funcionarios de la organización, en la cual se expresan la finalidad y alcance del estudio de la auditoría, las limitaciones que se tuvieron, los hallazgos, las opiniones, conclusiones y recomendaciones.

Es conveniente que se redacte el informe en borrador a medida que se realiza el trabajo, siendo conveniente anotar todos los hechos que reflejen circunstancias -- fuera de lo normal, como deficiencias, irregularidades, puntos débiles, desperdicios exagerados e innecesarios.

Deberá tenerse especial cuidado en lo que se dice, debiendo ser; comprensible, claro, preciso, conciso, para que no haya dudas respecto de lo que se pretende decir, empleando un vocabulario sencillo.

El auditor en su informe deberá expresar sus ideas con; exactitud, concisión y cortesía. Exactitud que consiste en lo que se dice esté basado en una información definida. Concisión.- que implica una exposición precisa de lo que se informa. Cortesía.- que consiste en el empleo de palabras o expresiones que eviten una innecesaria brúsqedad en las alusiones.

TIPOS DE INFORME

Por lo general se rendirá por escrito, pero si se -- trata de aspectos confidenciales, se hará primero en forma verbal.

Hay casos, sobre todo cuando se trate de auditorías de larga duración en que se emiten tres tipos de informes, que son:

Preliminares.- Delinean la finalidad y alcance de la auditoría y contribuyen a esclarecer la intención y amplitud del estudio, a fin de evitar, antes de que se haya avanzado demasiado cualquier mal entendido por parte de los

afectados.

De Progreso.- Tiene por objeto mostrar lo que se ha venido haciendo, las situaciones excepcionales descubiertas, las medidas correctivas aplicadas y las recomendaciones propuestas hasta la fecha. Esta clase de informe se emite a determinados intervalos y dependiendo de las necesidades, y al finalizar la auditoría también puede hacerse por departamentos, división o función.

Finales.- Suelen comprender un resumen de los aspectos incluídos en los informes detallados y en general, se les emplea como guía en la discusión de aspectos importantes con la dirección.

6.6.- RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son aquellas que se dan cuando aparecen deficiencias o errores, desviaciones, y cuando se pueden mejorar elementos tales como: ahorro de tiempo, costos, mejoras en los sistemas o políticas, etc..

En cuanto a las recomendaciones referentes a los re cursos humanos estas se harán después de la evaluación del elemento humano, su eficiencia y el cumplimiento de las políticas u objetivos que a ellos se refieren deben ser tratados en forma moderada y actuar de manera intelligen te al conocer los resultados para no herir susceptibilidades, lo cual no implicaría ser demasiado benevolente, - siendo la finalidad obtener de la gente ayuda y cooperación participativa y no apatía en cuanto a la implantación de mejoras.

Aunado a las recomendaciones o sugerencias, se - - puede llevar a cabo una evaluación posterior a la audito ría, en la que se verifique en que grado se está cumplien do con las disposiciones y recomendaciones contenidas en el informe, o bien determinar, si es que no se han - llevado a cabo, cuales son las causas a que obedece la omisión.

HIPOTESIS PROPUESTA:

El conocimiento y aplicación de las funciones, técnicas y procedimientos de la administración de los recursos humanos con ayuda de la auditoría administrativa como instrumento de control, traerá como consecuencia un funcionamiento adecuado de la empresa.

Marco de referencia.

Se aplicará una Auditoría Administrativa al área de los recursos humanos, en una empresa prestadora de servicios, específicamente en la Gerencia de Recursos Humanos.

La empresa tiene:

- Consejo de Administración.
- Dirección General.
- Subdirección Técnica (cinco gerencias)
- Subdirección Administrativa (dos gerencias)

FUNCIONES QUE DESARROLLA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

- Integrar los recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y establecer las políticas orientadas para cada una de las fases de dicha integración y que comprende desde el reclutamiento y selección hasta su capacitación y desarrollo.
- Llevar a cabo la administración de sueldos y salarios, prestaciones y otros trámites administrativos y de control relacionados con el personal.
- Asesorar, coordinar y dirigir programas de calificación de méritos, análisis de puestos, valuación de puestos.
- Informar sistemáticamente a la autoridad superior del cumplimiento y desarrollo de las funciones señaladas para llevar a efecto sus objetivos.

- Captar las necesidades de las diversas áreas de la empresa en relación a ella, mismas que deberá satisfacer plenamente.

Esta empresa cuenta con un Sistema Integral de Recursos Humanos que consta de:

Catálogo de puestos .- que contempla:

Análisis de puestos.	Inducción.
Valuación de puestos	Capacitación.
Encuesta regional de salarios	Prestaciones.
Tabulador General.	Relaciones Laborales
Nómina.	Calificación de mé- ritos.
Escalafón.	
Reclutamiento.	
Selección.	
Contratación.	

METODOLOGIA.

La investigación se llevó a cabo en una empresa prestadora de servicios, específicamente en la Gerencia de Recursos Humanos, que cuenta con un total de 100 personas, de las cuales se encuestó al 33%, porcentaje que representa la muestra, y , a quienes se aplicó el cuestionario para evaluar las funciones del área de recursos humanos.

La recopilación de datos fue de la siguiente manera:

Se elaboró un cuestionario en el que se formularon preguntas enfocadas a cada una de las funciones y técnicas de la administración de los recursos humanos, para poder llevar a cabo la evaluación.

En virtud de que el objeto del estudio es saber si se conocen y aplican cada una de las partes que integran la administración de los recursos humanos, se tomó como base lo siguiente:

- a) Qué información se requería.
- b) Tipo de cuestionario a usar.
- c) Objetivo de las preguntas.
- d) Redacción de las preguntas.
- e) Orden de las preguntas.
- f) Forma y disposición del cuestionario.

a) Qué información se requería.- Antes de formular el cuestionario, se hizo una exposición de la información que se necesitaba, en base a la hipótesis planteada.

b) Tipo de cuestionario a usar.- Una vez decidido el contenido de las preguntas, se optó por la aplicación de un cuestionario con respuestas cerradas y mixtas.

c) Objetivo de las preguntas.- Es importante marcar el objetivo de cada una de las preguntas para la aplicación de una auditoría y así detectar fallas e irregularidades.

d) Redacción de las preguntas.- Para la redacción de las pre-

guntas se tomó en cuenta el ¿qué, dónde, cuándo, porqué, para qué?.

e) Orden de las preguntas.- Se hizo en función de la secuencia del trabajo de investigación teórica.

f) Forma y disposición del cuestionario.- Se consideraron dos razones para diseñar el formato del cuestionario; que fuera aceptado y entendible para los entrevistados, y de fácil control para su evaluación y tabulación.

La parte más importante en toda investigación es la de campo ya que, el resultado de ésta depende de la recopilación de los datos, que estará en función del diseño del cuestionario y la determinación de la muestra que deberá ser representativa, ya que de otro modo no indicaría la realidad, derivándose una vez aplicado el cuestionario, la tabulación de los datos y el análisis e interpretación de los mismos hasta llegar a las conclusiones y recomendaciones en su caso.

CUESTIONARIO APLICADO EN EL CASO PRACTICO DE AUDITORIA DE LAS FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

1.- ¿ Cómo se enteró de la oportunidad de empleo en esta empresa?.

- Se pretende saber qué fuente de reclutamiento se está usando y si es la adecuada.

2.- ¿ Cuando existen vacantes o puestos de nueva creación se le ha tomado en cuenta para ocuparlos ?

- Se pretende saber si en la etapa de reclutamiento se usan las fuentes de reclutamiento internas.

3.- ¿ Para ocupar el puesto que tiene se le aplicaron exámenes de conocimientos, médico y psicológico ?

- Se pretende saber que exámenes se practican en la selección de personal.

4.- ¿ Le entrevistaron para verificar la información que usted

proporcionó?

- Se pretende saber si se está cumpliendo con este paso de la selección.

5.- ¿ Qué tipo de contrato se le dió ?

- Se pretende saber el tipo de contratación que predomina en la empresa.

6.- ¿ Conoce usted el contrato colectivo de trabajo ?

- Se pretende saber si se le dá divulgación a ese documento.

7.- ¿ Conoce usted el reglamento interior de trabajo ?

- Se pretende saber hasta que punto conocen los trabajadores los servicios, derechos y obligaciones que tienen tanto el patrón como el trabajador.

8.- ¿ Al ingresar a la empresa le hicieron entrega de un manual de bienvenida ?

- Se pretende saber si se está orientando al trabajador -- respecto de la empresa a la que va a pertenecer.

9.- ¿ Le mostraron las instalaciones de la empresa ?

- Se pretende saber si al empleado se le familiariza el lugar donde va a prestar sus servicios.

10.- ¿ Le presentaron a sus compañeros de trabajo ?

- Se pretende saber si se propicia a los trabajadores un ambiente de seguridad y confianza al ingresar.

11.- ¿ Cuando usted ingreso a esta empresa se le entrenó ?

- Se pretende saber si se está capacitando al empleado para desarrollar las funciones del puesto que ocupará.

12.- ¿ Sabe usted si existe un programa de capacitación ?

- Se pretende saber si se está cumpliendo con lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación.

13.- ¿ La capacitación que le imparten es suficiente para desarrollar su trabajo ?.

- Se pretende saber si se están cumpliendo los objetivos de la capacitación.

14.- ¿ Conoce usted las funciones, autoridad y responsabilidad de su puesto ?

- Se pretende saber si existe un análisis del puesto.

15.- ¿ Considera usted que el puesto que ocupa está bien remunerado ?

- Se pretende saber si hay subestimación o sobrestimación de los puestos o se está en la remuneración justa.

16.- ¿Existe un sistema de calificación de méritos ?

- Se pretende saber si se estimula al trabajador por parte de la empresa.

17.- ¿La persona calificada conoce el resultado de la calificación?

- Se pretende saber si hay comunicación entre empresa y trabajador.

18.- ¿Si existe un plan de incentivos, se le proporciona en efectivo o en prestaciones ?.

- Se pretende saber la forma en que se otorgan dichos estímulos.

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES PARA ANALIZAR SI SE CUMPLEN LAS FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS, POR LO QUE ROGAMOS CONTESTAR CON LA MAYOR VERACIDAD POSIBLE PARA PODER OBTENER UN RESULTADO OPTIMO. GRACIAS.

1.- ¿COMO SE ENTERO DE LA OPORTUNIDAD DE EMPLEO EN ESTA EMPRESA?

periódico () t.v. () radio () familiares () amigos ()

otro _____

2.- ¿CUANDO EXISTEN VACANTES O PUESTOS DE NUEVA CREACION SE LE HA TOMADO EN CUENTA PARA OCUPARLOS ?

si () no ()

3.- ¿PARA OCUPAR EL PUESTO QUE TIENE SE LE APLICARON EXAMENES DE ?

conocimientos () psicológicos () médico ()

4.- ¿LE ENTREVISTARON PARA VERIFICAR LA INFORMA-

ACION QUE USTED PROPORCIONO ?.

si () no ()

5.- ¿QUE TIPO DE CONTRATO SE LE DIO ?

definitivo () eventual () a obra determinada ()

otro () temporal ()

6.- ¿CONOCE USTED EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJ
JO?

si () no ()

7.- ¿ CONOCE USTED EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRAJ
BAJO?

si () no ()

8.- ¿AL INGRESAR A LA EMPRESA LE HICIERON ENTREGA
DE UN MANUAL DE BIENVENIDA ?

si () no ()

9.- ¿LE MOSTRARON LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA?

si () no ()

10.- ¿LE PRESENTARON A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

si () no ()

11.- ¿CUANDO USTED INGRESÓ A ESTA EMPRESA SE LE -
ENTRENO ?

si () no ()

12.- ¿SABE USTED SI EXISTE UN PROGRAMA DE CAPACITA
CION?

si () no ()

13.- ¿LA CAPACITACION QUE LE IMPARTEN ES SUFICIENTE
PARA DESARROLLAR SU TRABAJO ?

° si () no ()

14.- ¿CONOCE USTED LAS FUNCIONES, AUTORIDAD Y RES-
PONSABILIDAD DE SU PUESTO ?

si () no ()

15.- ¿CONSIDERA USTED QUE EL PUESTO QUE OCUPA ESTA
BIEN REMUNERADO ?

si () no ()

16.- ¿EXISTE UN SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS?

si ()

no ()

17.- ¿LA PERSONA CALIFICADA CONOCE EL RESULTADO
DE LA CALIFICACION DE MERITOS?

si ()

no ()

18.- ¿SI EXISTE UN PLAN DE INCENTIVOS , SE LE PROPOR_
CIONA EN ?

efectivo () prestaciones ()

DESVIACIONES DETECTADAS EN LA INVESTIGACION
 SOBRE AUDITORIA DE LAS FUNCIONES DE LA GE--
 RENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

	Asignación de % por función.	Desviaciones
RECLUTAMIENTO	15	20
SELECCION	20	26.5
CONTRATACION	10	.5
INDUCCION	10	10
CAPACITACION	20	21
TEC. ADMON. REC. HUM.	25	22
.Anal. y Val. puestos.		
.Calif. méritos.		
.Estímulos.		
	<u>100</u>	<u>100</u>

126

NOTA: Calificación
 de .5 a 10 mínima desv.
 de 10 a 25 regular desv.
 de 25 a 30 muy mal.

INTERPRETACION DE LOS DATOS

Con la información que obtuvimos de los cuestionarios para evaluar las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos, --ofrecemos a continuación el resultado.

RECLUTAMIENTO

En el desempeño de la función de reclutamiento se observa una desviación del 20%. Y tomando en cuenta que las respuestas en familiares y amigos son las que presentan un mayor índice, ocasionando un menor costo en esa función, pero acarrea riesgos, lo que trae como consecuencia que en determinado momento puedan surgir conflictos interpersonales.

SELECCION --

La función de selección tiene un índice alto de desviación, en lo que se refiere a la aplicación de los exámenes de admisión que no se están efectuando con uniformidad, propiciando --

que se pierda la finalidad primordial de la aplicación de éstos.

Cabe hacer notar que sí están tomando en cuenta al personal para promociones, siendo benéfico ya que, con ello se evita el estar capacitando o adiestrando constantemente a personal de nuevo ingreso, teniendo que ocupar tiempo en inducirlo a conocer la empresa en su estructura organizacional e instalaciones de la misma. Esta función ocupa un 26.5% de las desviaciones detectadas.

CONTRATACION

En la función de contratación del personal se obtuvo un --.5% de desviación que es mínima respecto al total de desviaciones, siendo representado por la contratación de tipo temporal o eventual del personal, significando que se ha encontrado a personal idóneo para ocupar los puestos vacantes, a los que se ha contratado en definitiva.

INDUCCION

En la función de inducción del personal, la comunicación que se practica en la Gerencia de Recursos Humanos es nula representando una desviación de 10%, ya que no se tiene un -- programa de divulgación, que permita al empleado ubicarse -- en la empresa y le proporcione las facilidades para conocer - los aspectos generales de la misma. La Inducción puede hacerse a través del conocimiento de un Manual de Bienvenida, del - Reglamento Interior de Trabajo, del Contrato Colectivo de Trabajo, logrando una apreciación clara de los derechos y obligaciones con la empresa y viceversa.

CAPACITACION

Acerca del conocimiento e implantación de los programas de capacitación, detectamos una desviación del 21%. Es procedente en este caso planear de manera formal el programa - de capacitación de manera que se obtengan rendimientos en el trabajo, mediante simplificación del mismo, mejoras en los

procedimientos establecidos, disminución de cargas de trabajo, mayor control sobre el trabajo del personal, etc..

TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

En cuanto a las funciones que debe desempeñar cada persona, y sí conoce éstas, así como la valuación del puesto, calificación de méritos, y estímulos, existe una desviación del - - 22% por lo que detectamos que: conocen su puesto y sus funciones por la práctica que han tenido sobre él, pero desconocen la valuación del mismo; en la calificación de méritos desconocen su aplicación y objetivos, y, en lo concerniente a los estímulos que otorga la empresa, sí existe conocimiento sobre - - ellos. Se hace necesario dar a conocer a los empleados el -- análisis de puestos y su objetivo, de ese modo tomarán con -- ciencia de sus funciones, y conocerán el grado de autoridad que tienen y quiénes son las personas que los supervisan.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizado el caso, nos damos cuenta que hay que hacer una revisión de las funciones del área de recursos humanos, en virtud de que, se han encontrado fallas en el procedimiento de reclutamiento, debido quizás a descuido o desconocimiento de la función. Lo que traerá como consecuencia que no se reclute a personal adecuado y se incurra en vicios en la selección, dando lugar a que los servicios resulten deficientes.

En la inducción se nota que no se realiza completamente, lo que redundará en que el trabajador se encuentre desubicado dentro de la organización.

Por otra parte se deberán realizar análisis de puestos y valuaciones con una periodicidad de un año, para que el empleado las conozca y así saber hasta que punto se están desempeñando los empleados en sus actividades y cual es su potencial de desarrollo.

En cuanto a la calificación de méritos, será conveniente implementar y reorganizar revisiones de los métodos que se utilizan, además de comunicar a los empleados la puntuación o resultado de esa calificación, para que se enteren de su -- desempeño y la forma en que se les estimula.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo que perseguimos al realizar esta investigación, en donde comprobaríamos el funcionamiento adecuado de una empresa a través del conocimiento y aplicación de las funciones, técnicas y procedimientos de la Administración de recursos humanos -- auxiliándose de la Auditoría Administrativa como medio de control. Y tomando en cuenta que el recurso humano es lo más importante con que cuenta la entidad.

Encontramos que, a partir de los antecedentes históricos de la administración de los recursos humanos en las relaciones de trabajo se contempla una empírica administración y así mismo marca el inicio de la necesidad de aplicar la administración científica y de la universalidad de ésta desmembramos la administración de los recursos humanos. Los recursos humanos a su vez tendrán la facultad para administrar los recursos materia-

les y técnicos, ya que los primeros comprenden el esfuerzo humano que posee conocimientos, experiencia, aptitud, habilidades y que cooperan también realizando actividades de planeación, supervisión, organización, dirección y control, que pueden no solamente administrar los demás recursos sino mejorarlos y perfeccionarlos.

En las funciones que desarrolla el área encargada de administrar los recursos humanos detectamos que:

- 1.- La primera función de reclutamiento que persigue -- atraer a solicitantes que cubran puestos vacantes, es necesario que se detallen los requisitos del puesto auxiliándonos en esto de la técnica del análisis de puestos, valoración de puestos que señalan descripción y especificación del puesto y valor del mismo.
- 2.- Que se escoga la más adecuada fuente de reclutamiento, en base a un estudio preliminar.
- 3.- Que el responsable en quien se delegue esta función -

la ejecute planeada y organizadamente para evitar que se incurra desde esta primera función en situaciones falsas para la adecuada colocación de los aspirantes.

4.- Que la comunicación hacia los solicitantes sea clara y precisa acerca de los requisitos del puesto para no ocasionar que se presenten personas que no reúnan las características que se solicitan.

5.- Se deberán realizar programas de selección y el instructivo en donde se apoye el desarrollo de esta función, el cuál deberá contener desde el objetivo general de la selección hasta la importancia que tiene el hecho de aplicar el total de exámenes que ayudarán a determinar de manera confiable la valuación del elemento humano y se pueda realizar una buena selección del mismo.

6.- Formar el historial del aspirante de una manera completa y detallada con los datos generales del mismo y la documentación de los exámenes de valuación anexos a la -

solicitud de empleo.

7.- Es necesario que estén detallados claramente los tipos de contrato que manejan junto con los preceptos y estipulaciones legales para no propiciar enfrentamientos obrero-patronales que repercutirían en ocasiones hasta llegar al despido, y abandonos de trabajo.

8.- Se hace indispensable la implantación de control interno sobre los métodos de contratación, además de un análisis y difusión del reglamento interior de trabajo, ya que se detectó que un elevado porcentaje del personal desconoce este documento, mismo que sirve para saber derechos y obligaciones de los trabajadores y empleados.

9.- En la función de inducción que marca el conocimiento inmediato de la empresa, su estructura, conformación organizativa y específicamente la del área en donde se va a ubicar al personal de nuevo ingreso, es necesario que existan: manuales de bienvenida y el control sobre esta comunicación escrita de manera actualizada para -

dar una entrada completa al personal de nuevo ingreso.

10.- La elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento deben apegarse a lo estipulado en la -- Ley Federal del Trabajo (Sría. del Trab. y Prev.Soc.).

Difusión y comunicación de la existencia y observancia de éste ordenamiento gubernamental, para que los em-- pleados tengan conocimiento del mismo y se interesen -- por su práctica.

11.- La conveniencia de proporcionar capacitación y -- adiestramiento a los empleados será poder contar en un futuro con personal preparado técnica y culturalmente en todo los niveles y que pueda responder a las necesidades del trabajo.

12.- La implantación de estos programas de capacitación y adiestramiento nos facilitará la distribución del traba- jo para evitar cargas innecesarias, tendremos seguridad y control sobre la supervisión y ejecución del mismo.

En el establecimiento de todos los controles mencionados en las diversas funciones que desarrolla el área de personal es necesario que haya alguien que determine y compruebe que en realidad se están llevando a cabo y con que efectividad se están realizando. Para ello existe la Auditoría Administrativa quien además de comprobar la efectividad en sus aplicaciones, sabrá sugerir - correcciones a los aspectos débiles y proponer revisiones periódicas a dichos controles como seguimiento de la auditoría administrativa, verificando que se hayan - corregido dichas desviaciones valiéndose de sus instrumentos para determinar su alcance.

Comprobando así la importancia de que la administración conozca y aplique las funciones, técnicas y procedimientos de la administración de los recursos humanos.

B I B L I O G R A F I A

Administración de Recursos Humanos.
Fernando Arias Galicia.
Editorial Trillas. 1978.

Administración de Personal.
Herbert J. Cruden & Arthur W Sherman.
Cía. Editorial Continental.
México, 1978.

Administración de Empresas (I y II)
Agustín Reyes Ponce.
Editorial Limusa. 1978.

Administración de Recursos Humanos (Apuntes)
Lic. Francisco Sánchez Barriga.
UPIICSA. 1980.

Administración (Introducción)
Curso de Universidad Abierta UNAM
L.A. Sergio Hernández y Rodríguez.
Primera Edición 1976.

Orígenes y Perspectivas de la Administración.
Adalberto Ríos Szalay/ Andrés Paniagua Aduna.
Pre-edición privada , 1975.

Administración de Personal (Segunda parte)
Agustín Reyes Ponce.
Editorial Limusa, 1979.

México, Estado y Burocracia y Sindicatos.

Juan Felipe Leal.

Edic. El Caballito Colección Fragua Mexicana, 1976.

Algunos aspectos de la Planeación de los Recursos Humanos.

González Rodríguez Manuel.

UNAM 1976. Tesis.

La Importancia del reclutamiento y selección de Personal para un adecuado programa de Capacitación y adiestramiento.

Universidad La Salle. Comercio y Administración, 1981. Tesis.

El Análisis de Puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación.

Folleto del Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey.

Cuaderno No. 29. 1970.

La Calificación de Méritos.

Folleto del Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey.

Cuaderno No. 32. 1971.

La Auditoría Administrativa de los Recursos Humanos.

Ramos Ríos Manuel.

UNAM, 1977. Tesis

La Evaluación de los Recursos Humanos a través de la Auditoría Administrativa.

Albornoz Trujillo Alma Cecilia.

UNAM, 1977. Tesis.

Auditoría Administrativa.

William P. Leonard.

Editorial Diana, 1979.

Auditoría Administrativa.- Evaluación de la Empresa.
Carlos Enrique Anaya Sánchez.
Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 1980.

Auditoría Administrativa.
Lic. José Antonio Fernández Arena.
Editorial Jus , 1969.

La Auditoría Administrativa en la Administración de Recursos Humanos.
Norma Adriana Uribe S.
UNAM , 1975. Tesis.

Auditoría de las Operaciones del Gobierno.
Carlos A. Isoard y Jiménez de Sandi.
Fondo de Cultura Económica, 1981.

Ley Federal del Trabajo.

Manual de Organización de la empresa.