Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Detección de los Obstructores de Administración y Desarrollo de Personal de una Empresa Constructora

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

MARIA DEL PILAR ARJONA GRANADOS

Director del Seminario: L.A. Emiliano Orozco Gutiérrez

MEXICO, D. F. 1982

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

CAPITULO IV PRESENTACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

INTRODUCCION. METODOLOGIA. HIPOTESIS, DESARROLLO CONCEPTUAL DEL GUION DE TRABAJO.

Al considerar que la Administración de Personal representa un tópico de gran interés para el Licenciado en Administración, así como por la convicción de que en toda empresa u organismo su componente fundamental es el personal, la sustentante pretende investigar de una manera profunda y aportativa la Administración de Recursos Humanos, específicamente en el área de Auditoría Administrativa como instrumento para detectar o superar obstructores.

En atención a lo anterior, se definió el título de la investigación de consenso con el Director del Seminario de Investigación Maestro Emiliano Orozco Gutiérrez, puntualizando como tema el denominado:

DETECCION DE LOS OBSTRUCTORES DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.

Se determinó el campo de aplicación de la presente investigación dadas las facilidades que se presentaron en esta rama industrial para llevar a cabo el estudio, así como la importancia de la actividad constructora en el contexto económico y social de nuestro país: su aportación al Producto Interno Bruto; su producción de los bienes "construcciones", destinados a producir nuevos bienes formando una economía dinámica; el empleo que genera; la remuneración de asalariados.

Una vez definido el tema central del Seminario de Investigación, se determinaron las dos siguientes hipótesis:

HIPOTESIS 1:

La Auditoría Administrativa puede ser un factor para determinar y cuantificar los problemas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Contratación del Recurso Humano en la Industria de la Construcción.

HIPOTESIS 2:

La vertiente de la hipótesis anterior deriva también hacia la Capacitación del sector de la Industria de la Construcción.

Con objeto de probar o desaprobar las anteriores hipótesis se consideró necesaria la determinación de un índice como marco de referencia para guiar la investigación, resultando el siguiente índice:

I N D I C E T E N T A T I V O

1. Subsistemas de Administración y Desarrollo de Personal.

2. Conceptuación de Auditoría Administrativa para Personal.

3. Ejecución de la Auditoría Administrativa.

4. Presentación de la Auditoría Administrativa.

5. Conclusiones de la Investigación: "Detección de los Obstructores de Administración y Desarrollo de Personal en una Empresa Constructora".

Posteriormente se trazará un esquema de trabajo en el que se pretenden lograr los propósitos de la investigación a través de una metodología señalada en anteriores sesiones de trabajo del Seminario de Investigación.

Para introducirnos al tema referente a la construcción, se tratarán en el primer capítulo los aspectos más importantes de esta rama responsable de proveer la infraestructura para la sociedad productiva del país, a través de una combinación en el desarrollo de su actividad, de la ingeniería y la administración, manejando equilibrada y racionalmente los intereses técnicos, económicos y sociales involucrados.

Dentro del complejo de individuos y organizaciones que realizan actividades de construcción, se denomina "Industria de la Construcción" al grupo de personas físicas y morales constituídas en una organización administrativa, con capacidad técnica y recursos financieros necesarios.

Mediante una exploración de campo y una investigación documental se determinará la situación actual de la Industria de la Construcción en México. Se enunciarán en forma general sus antecedentes, desarrollo, las distintas ramas de empresas constructoras que hay en nuestro país indicando qué tipos de construcciones las constituyen, sus capitales y los recursos humanos empleados en cada división.

Para la obtención de dicha información se consultarán bibliotecas especializadas en este campo, especialmente de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC) que agrupa así a las personas físicas y morales que se dedican a la construcción como actividad lucrativa y que integran lo que se denomina "Industria de la Construcción". Tal organismo tiene a su cargo la función de recabar, generar, procesar, analizar y publicar información estadística sobre su rama industrial, permitiendo hacer una amplio análisis de la Industria Mexicana de la Construcción.

Como un segundo inciso del primer capítulo, se englobará en un marco general la administración en las empresas dedicadas a la construcción, determinando en primer término los conceptos y definiciones que se han de manejar, para lograr una mayor comprensión sobre la terminología usada.

Se presentarán diagramas de organización referentes a la rama industrial que se estudia, a manera de ejemplos introductorios, obtenidos a través de una exploración de campo y documental, que servirá como punto de referencia de los siguientes capítulos.

En el tercer y cuarto incisos se detallarán en una forma clara y ejemplificativa los distintos conceptos básicos de Administración y Desarrollo de Personal, tales como:

Es necesario enfatizar en un inciso especial de este capítulo, las formas de aplicación de la Auditoría Administrativa para Personal en la Industria de la Construcción, lo que dará una idea de la utilidad y objetividad de este mecanismo de control encauzado a la rama constructora en la que se podrá determinar el grado de importancia de su particular administración de personal.

- Planeación de la Fuerza de Trabajo
- Reclutamiento y Selección
- Inducción
- Comunicación
- Motivación
- Sueldos y Salarios.

Aquí se pretende lograr un marco de referencia sobre los puntos que se estudiarán en la investigación de campo, en la que se determinará a través de un mecanismo de control asesor, el grado de adecuación o inadecuación de la aplicación de los elementos administrativos en una entidad.

Una vez determinados en el primer capítulo los elementos administrativos que representarán la parte medular de la presente investigación, se procederá en un segundo capítulo, a conceptualizar el mecanismo de control de Auditoría, identificando sus distintos tipos, y a la vez, determinando el enfoque clásico de la Auditoría Administrativa dentro de su campo de aplicación. Posteriormente se determinará de manera analítica, el lugar que ocupa la Auditoría a la Administración de Recursos Humanos dentro de su área, así como la importancia y aplicaciones de ésta en la actualidad.

En un tercer capítulo se ideará una metodología propia de aplicación sencilla de Auditoría Administrativa de Personal para la Industria de la Construcción.

En un primer inciso se establecerá la planeación a seguir para la realización efectiva de la Auditoría, a través de una secuencia lógica de actividades, determinando la importancia de los papeles de trabajo y el tiempo necesario para su realización. Posteriormente se determinarán los objetivos y alcances de la Auditoría a la Administración de Personal, señalando las actividades a las que generalmente se les practica dicha Auditoría, explicando los aspectos más importantes que debe abarcar, a manera de guía, en la que se determinará la función del auditor y su actuación en el desarrollo de la investigación.

Mediante el mecanismo de encuesta, se ideará un cuestionario básico que constituirá la entrevista preliminar, la que contendrá preguntas que nos permiten situarnos en la realidad de la empresa y tener una idea aproximada de la forma de llevar a cabo la Administración de Personal. Se trata de una información global y poco detallada la que se podrá obtener a través de este cuestionario, y que nos permitirá conocer datos generales de la organización y percibir rápidamente su estructura.

La entrevista profunda, es el siguiente paso en la investigación; va a contener una serie de cuestiones enfocadas al funcionamiento interno de la empresa, y en base a la capacidad de generar respuestas, se podrá recabar una cantidad de información de tal importancia que permita ya detectar o por lo menos orientar hacia que dirección se encuentran los problemas, fallas u omisiones, y si es que éstos existen en la organización. Esta herramienta va a determinar el grado de extensión y análisis del estudio, ya que proporciona una imagen de la situación real de la entidad, en base a la utilización de cuestionarios de respuesta abierta, que proporcionan una amplia gama de respuestas y una posibilidad de más y más detallada información.

El siguiente paso es la formulación de los cuestionarios para cada una de las funciones a analizar. Los cuestionarios que se idearán para este estudio corresponden a los de elección forzosa, es decir, se ofrecen las alternativas de respuesta a cada pregunta. Se opto por tal resolución, en virtud de que los cuestionarios de respuesta abierta ofrecen una ilimitada variedad de opciones, lo que hace más difícil el trabajo de cuantificar resultados perdiendo la objetividad del estudio.

Cabe hacer hincapié en las diferencias detectadas a través de observaciones e investigaciones preliminares, en la forma de administrar en las empresas constructoras el personal de planta y el personal de obra, por lo que se deberán catalogar los grupos que forman cada división.

Consecuentemente, el estudio se verá dividido a partir de este inciso, adecuando un cuestionario a cada grupo de personal en función con la realidad de esta rama industrial. Igualmente, los cuestionarios serán calificados arbitrariamente dada la propia metodología, en forma separada, tanto para el caso del personal de planta como para el personal de obra.

Mediante una evaluación se valorizarán los datos contenidos en los cuestionarios sobre las condiciones de la Adminsitración del Personal en la rama que nos compete.

La metodología a seguir será la más apegada al caso que se investiga, con la referencia de que puede ser aplicada por cualquier persona que comprenda el procedimiento y que desee evaluar su empresa constructora en cuanto a Administración de Personal.

Posteriormente se ideará una tabla de adjetivización con distintos rangos que abarcarán todas las posibles puntuaciones en las que se podrán localizar los resultados obtenidos y se interpretarán con su adjetivo correspondiente. Esto indicará en forma clara y objetiva la posición que ocupa la Administración de Personal en la empresa constructora auditada.

En un cuarto capítulo se llevará a cabo, mediante una investigación de campo, la presentación de la Auditoría Administrativa. Deberá contener aspectos tales como una referencia conceptual de las distintas definiciones que se tienen de la presentación de la Auditoría, las características fundamentales del informe y los tipos de informes que hay.

La planeación de la Auditoría a practicar en la Administración de Personal de una empresa constructora estará contenida en el siguiente inciso de dicho capítulo. Posteriormente se llevará a cabo la validación mediante la aplicación de los instrumentos diseñados en el capítulo anterior, y éstos son: la entrevista preliminar y la entrevista profunda.

CAPITULO I

SUBSISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION.

SUMARIO: 1.1 La Industria de la Construcción en México.

1.2 La Administración en las Empresas Constructoras.

1.3 Conceptualización Básica de Administración y Desarrollo de Personal.

1.4 La Motivación y los Sueldos y Salarios.

1.1 LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION EN MEXICO

Hace 30 años eran pocas las empresas constructoras mexicanas verdaderamente constituidas. Predominaba el sistema de contratismo individual con muchas actividades efímeras y artesanales.

El esfuerzo por incrementar el desenvolvimiento tecnológico de la industria, por mantenerla al día en cuanto a procedimientos, productos y equipo, por desarrollar al personal mediante programas intensivos de capacitación, se vuelve particularmente urgente y vital si se considera la magnitud de los compromisos constructivos que tendrán que enfrentarse en el inmediato porvenir y la necesidad de acelerar, en una nueva etapa, el proceso de industrialización moderna de la construcción en México.

El concepto "industria de la construcción", debe englobar la actividad productiva que realizan firmas establecidas, ejecutando trabajos de construcción para otros, sus clientes, en calidad de contratistas y utilizando en ello capital, equipo, organización, técnica y fuerza de trabajo como factores industriales.

La actividad construcción ha quedado definida y agrupada en el sistema de Cuentas Nacionales de México y en el Catálogo Mexicano de Actividades Económicas en los siguientes términos:

"Comprende los trabajos efectuados por establecimientos o unidades dedicadas principalmente a la organización y/o realización, total o parcial de edificios y obras de ingeniería civil tales como obras de urbanización, saneamiento, de electricidad, de comunicaciones y transportes, hidráulicas y marítimas. Incluye las nuevas construcciones, así como las reformas, reparaciones y mantenimiento, tanto de caracter artesanal como técnico" (1).

En síntesis, podemos definir la construcción como la actividad encaminada a la erección, montaje, mantenimiento y preparación de todo tipo de estructuras y las instalaciones integradas a las mismas.

Esta actividad es realizada por personas tanto físicas como morales, a saber:

a) Personas que directamente construyen, profesionales de la ingeniería, arquitectura y otras disciplinas que mediante una remuneración en forma de honorarios o de porcentaje sobre los costos construyen para terceros.

b) Industrias privadas, dependencias estatales o paraestatales que sostienen sus propias oficinas de construcción para satisfacer, directamente sus necesidades.

c) Personas físicas o morales organizadas como empresas que disponen de una capacidad técnica, de una organización administrativa y de recursos de capital y crédito para operar contratando la ejecución de obras.

---

(1) Revista Mexicana de la Construcción. CNIC 1980. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. No. 328. Febrero 1982. Pag. 15.

"Por industrialización de la construcción se entiende la sistematización de la producción, aplicación y/o ensamble en la obra de materiales, productos, componentes, elementos, subsistemas y sistemas constructivos de una manera repetitiva, con objeto de aprovechar al máximo los recursos humanos, naturales de capital, tiempo, transporte y herramientas, logrando así la mayor productividad posible". (2).

Por la importancia que tiene la conceptualización general de las empresas constructoras en el país, a continuación señalado con indicación especial se hará cuenta sobre: las empresas constructoras agrupadas por especialidades, la Economía Nacional y la Industria de la Construcción y el Proceso de Industrialización en México.

Las Empresas Constructoras Agrupadas por Especialidades.

Las empresas constructoras son organizaciones que poseen capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras; capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos de construcción y capital o crédito para financiar sus operaciones.

Al mismo tiempo, dichas empresas pueden mediante algunos cambios, adaptarse con facilidad a muy diversas clases o tipos de actividad constructora, aplicando así sus capacidades según la demanda. Esta implica cierta dificultad al tratar de clasificar a las empresas constructoras por especialidades; sin embargo la Cámara Nacional de la Industria de Construcción identifica grupos de actividad definida y orientada a un campo de acción determinado. Dicha clasificación está basada en los datos de los ejercicios 1979 y 1980. En cada rubro quedaron enmarcadas las empresas que realizaron en un 80% del valor total de los trabajos realizados por ellas un tipo correspondiente de construcción.

---

(2) Consultores en Ingeniería, Planeación y Sistemas, S.A. Evaluación de la Industria de la Construcción. Industria, Energéticos y Turismo presentado en el 13o. congreso Mexicano de la Industria de la Construcción. Acapulco, Gro. Octubre 1980. Cámara Nacional de Industria de la Construcción. Pag. 6.

A las empresas que no llegaron a clasificarse en ese porcentaje, quedaron agrupadas en el tipo de "Diversiticadas".

Por consiguiente, las empresas constructoras pertenecientes a la Cámara quedaron distribuidas en su actividad según sus especialidades y éstas son: (3)

Actividad Preponderante	Por Número	Por Producción
Edificación	19.7 %	14.0 %
Construcción Pesada	15.3	17.1
Consultoría	16.5	7.1
Construcción Industrial	7.1	13.5
Instalaciones	6.3	3.2
Diversificadas	35.1	45.1
	100.0 %	100.0 %

En la tabla anterior podemos observar el grado de felixibilidad con que cuentan las empresas constructoras para realizar las actividades demandadas, puesto que en el tipo de empresas diversificadas se encuentran más de la tercera parte del total con cerca de la mitad de la producción conjunta.

En el renglón correspondiente a la Construcción Industrial encontramos que existe un bajo número de empresas de ese tipo, sin embargo dicho número casi es duplicado en el porcentaje correspondiente a su producción.

---

(3) FUENTE: Dirección Técnica CNIC 1980. Industria Mexicana de la Construcción 1981. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. Dirección Técnica. Pag. 28.

Resumiendo, las características de cada una de las especialidades de las empresas constructoras agrupadas en cada renglón en cuanto a su producción, demanda, empleo, equipo y maquinaria con que cuenta el grupo, así como los tipos de problemas que les afectan expresando en forma de porcentaje su importancia relativa dentro de lo que sería la problemática del grupo se enmarca lo siguiente:

1. Empresas de Edificación - Se dedican básicamente a construir los siguientes tipos de obra:

   a) Edificación Residencial
      - Vivienda Unifamiliar
      - Vivienda Multifamiliar

   b) - Edificación No-Residencial
      - Oficinas y Bancos
      - Comercios y Servicios
      - Naves y Bodegas
      - Culturales y Religiosas
      - Educacionales
      - Hospitales y Asistencia
      - Hoteles y Esparcimiento
      - Otros (Militares, Terminales de Transporte, etc.).

La demanda de edificación, hecha a las empresas de la Cámara, en porcentajes de la demanda total de construcción ha sido en los últimos años:

1977	26.7 %
1978	21.9 %
1979	29.3 %
1980	17.0 %

La cual en estos últimos años estuvo compuesta por:

	1979	1980
Residencial	44%	34%
No-Residencial	56%	66%

En 1979 encontramos 2,053 empresas especializadas en este renglón, y la obra realizada por ellas es por más de 35 mil millones de pesos, lo que en promedio sería 17 millones por empresa; dichas cifras se mantuvieron iguales en 1980.

En seguida se muestra en una gráfica la distribución de las empresas clasificadas por grupos de capital, en la que se puede detectar la gran importancia que tiene la pequeña empresa en esta rama. Además es necesario determinar el grado de participación del Sector Privado en la demanda de este renglón de la construcción, que es del 28%.

EMPRESAS DE EDIFICACION Y SU PRODUCCION (4)

GRUPO DE CAPITAL (5) (MILLONES DE PESOS)	NUMERO DE EMPRESAS		PRODUCCION (6) (MILLONES DE PESOS)	
	1979	1980	1979	1980
MAYOR DE 100	1	14	546	1358
50 - 100	2	4	423	834
20 - 50	19	13	2267	1275
10 - 20	40	40	4590	3225
5 - 10	72	66	3400	4768
2 - 5	250	246	7977	6932
1 - 2	271	292	4871	4878
0.5 - 1	380	427	4799	5344
0.1 - 0.5	584	588	4345	5346
MENOR DE 0.1	434	281	2399	1202
T O T A L	2053	1989	35617	35162

(4) FUENTE: Dirección Técnica CNIC 1980. Encuesta de Registro. La Industria Mexicana de la Constitución 1981. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. Pag. 29

(5) Capital al Inicio del Ejercicio correspondiente al siguiente año de producción.

En lo que respecta a la demanda y su distribución geográfica, es evidente que ésta sea en función a la importancia social y económica de las entidades federativas: Distrito Federal, México, Jalisco, Nuevo León, Veracruz.

Los recursos humanos de la empresa edificadora se encuentran distribuidos como sigue:

DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EDIFICADORA (7)

Directivo	1.2 %
Administrativo	3.0 %
Técnico	2.8 %
Operadores	1.7 %
Oficiales	21.4 %
Peones	64.2 %
Otros	5.7 %

De lo anterior se destaca una gran concentración de oficiales (albañiles, carpinteros, fierreros, pintores, yeseros, etc.) y los peones, ya que entre ambas categorías representan el 86% del total de los empleados. También se puede recalcar que el 8.8% del personal es de planta, el 65.5% es contratado por obra determinada y se estima el personal de subcontratistas en un 25.7%.

En las empresas edificadoras los insumos más importantes son: el acero de refuerzo, el tabique o bloques para muros, el cemento, la madera para cimbra y los agregados pétreos.

La problemática que manifestaron afrontar las empresas edificadoras es, en relación al porcentaje en que fue declarado más veces el problema:

---

(6) FUENTE: Incluye lo realizado en otro tipo de obra o servicio.
(7) Dirección Técnica CNIC 1980. La Industria Mexicana de la Construcción 1981. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. Pag. 29.

- Retrazo del cobro de estimaciones de avance de obra y en la formalización de contratos: 28%

- En la inflación y ajuste de precios: 18%

- En la escasez de materiales: 14%

- Y en menor medida la falta de personal capacitado, necesidad de capacitarlo y restricciones crediticias.

2. Empresas de Construcción Pesada - Quedan enmarcadas dentro de este tipo de construcción:

a) Obras Hidráulicas y Agrícolas
   - Presas de Concreto y Materiales Graduados
   - Canales y Superficies de Riego
   - Pozos
   - Túneles
   - Obras de Protección
   - Conducción
   - Tanques

b) Tratamiento de Aguas y Saneamiento
   - Plantas de Tratamiento

c) Obras Marítimo - Fluviales
   - Rompeolas y Escolleras
   - Muelles y Atracaderos
   - Protección de Costas
   - Astilleros
   - Obras Fluviales

d) Vías Terrestres

- Caminos
- Ferrocarriles
- Puentes
- Aeropistas
- Viaductos

Los principales clientes de esta rama son tres y representan el 70%: Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP), así como Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Los recursos humanos en esta rama quedan distribuídos de la siguiente manera: (8)

Directivo	1.5 %
Administrativo	3.8 %
Técnico	2.6 %
Operadores	10.4 %
Oficiales	7.2 %
Peones	62.5 %
Otros	7.0 %

(8) FUENTE: Dirección Técnica CNIC 1980. Industria Mexicana de la Construcción 1981. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. Pag. 30.

EMPRESAS DE CONSTRUCCION PESADA Y SU PRODUCCION (9)

GRUPO DE CAPITAL (10) (MILLONES DE PESOS)	NUMERO DE EMPRESAS		PRODUCCION (11) (MILLONES DE PESOS)	
	1979	1980	1979	1980
MAYOR DE 100	9	7	6755	5244
50 - 100	2	11	731	5064
20 - 50	32	36	4148	16565
10 - 20	37	49	2319	3063
5 - 10	63	78	2387	2818
2 - 5	146	178	2965	4406
1 - 2	139	205	1436	2368
0.5 - 1	215	259	3022	1346
0.1 - 0.5	418	405	2465	1851
MENOR DE 0.1	333	312	569	426
T O T A L	1394	1540	26797	43151

Los principales problemas para estas empresas radican en: pago de estimaciones (32%), inflación y ajustes de precios (13%), escasez y carestía del crédito (8%), la escasez de personal capacitado (7%) y la escasez de materiales (7%).

3. Empresas de Construcción Industrial - Dentro de esta clasificación se considera la edificación de estructuras de plantas y fábricas, montaje e instalación de equipos y elementos para manufacturas, procesos, generación de energía y producción y también conducciones.

Por lo tanto los tipos de obra que se incluyen aquí son:

a) Energía Eléctrica
   - Producción y Regulación
   - Conducción y Distribución

---

(9) FUENTE: Dirección Técnica CNIC 1980. Encuesta de Registro. La Industria Mexicana de la Construcción 1981. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. Pag. 30.

(10) Capital al Inicio del Ejercicio correspondiente al siguiente Año de la Producción.

b) Telecomunicaciones

- Distribución
- Conmutación
- Transmisión

c) Plantas e Instalaciones Industriales

- Manufactura
- Procesos Químicos

d) Petróleo y Derivados

- Extracción
- Conducción

La demanda principal de esta rama proviene de PEMEX institución que por sí sola representa el 56% del mercado, siguiéndole el sector privado en un 23%.

En cuanto al recurso humano utilizado en esta rama encontramos:

Directivo	0.7 %
Administrativo	6.0 %
Técnico	4.5 %
Operadores	4.7 %
Oficiales	24.9 %
Peones	51.2 %
Otros	8.0 %

(11) Incluye lo realizado en otro tipo de obra o servicio.

EMPRESAS DE CONSTRUCCION INDUSTRIAL Y SU PRODUCCION (13)

GRUPO DE CAPITAL (14) (MILLONES DE PESOS)	NUMERO DE EMPRESAS		PRODUCCION (15) (MILLONES DE PESOS)	
	1979	1980	1979	1980
MAYOR DE 100	12	18	7700	11837
50 - 100	7	7	1993	1706
20 - 50	18	28	2529	7457
10 - 20	32	27	3154	2243
5 - 10	32	38	2206	2661
2 - 5	75	84	3084	2989
1 - 2	97	59	1383	1682
0.5 - 1	116	92	1621	1228
0.1 - 0.5	132	189	1197	1567
MENOR DE 0.1	94	172	374	505
T O T A L	615	714	25241	33935

Los principales insumos utilizados en la construcción industrial son el acero estructural, la varilla de refuerzo, cemento, soldadura, madera para cimbra, pintura, grava, arena, acetileno, cable de cobre aislado.

Los problemas principales a que se enfrenta este renglón de la industria son en 27% por retrazos en el pago de los trabajos y 4% en la formalización de contratos, 13% inflación y 10% escasez de materiales.

4. Empresas de Instalaciones - Las constituyen:

a) Hidráulica - Sanitarias

b) Eléctricas

c) Aire Acondicionado y Refrigeración

---

(13) FUENTE: Dirección Técnica CNIC 1980. Encuesta de Registro. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. La Industria Mexicana de la Construcción 1981. Pag. 31.

(14) Capital al Inicio del Ejercicio correspondiente al siguiente Año de la Producción.

d) Telecomunicaciones

e) Otro Tipo de Instalaciones

- Elevadores
- Informática
- Ayudas en Puertos y Aeropuertos
- Sonido
- Sistemas contra Incendio
- Gas
- Albercas

Los clientes más importantes son: Sector Privado (29%), PEMEX (17%) y Departamento del Distrito Federal (9%); seguidos por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Comisión Federal de Electricidad y la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.

EMPRESAS DE INSTALACIONES Y SU PRODUCCION (16)

GRUPO DE CAPITAL (17) (MILLONES DE PESOS)	NUMERO DE EMPRESAS		PRODUCCION (18) (MILLONES DE PESOS)	
	1979	1980	1979	1980
MAYOR DE 100	-	4	-	710
50 - 100	2	2	598	520
20 - 50	5	9	601	715
10 - 20	8	7	2909	445
5 - 10	13	20	1641	936
2 - 5	68	61	1784	1341
1 - 2	53	110	907	1171
0.5 - 1	98	136	1649	651
0.5 - 0.5	237	235	1409	1208
MENOR DE 0.1	116	203	128	243
T O T A L	600	787	11626	7940

(15) FUENTE: Incluye lo realizado en otro tipo de obra o servicio.
(16) Dirección Técnica CNIC 1980. Encuesta de Registro. La Industria Mexicana de la Construcción 1981. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. Pag. 33.

Los recursos humanos en las empresas de instalaciones:

Directivo	1.8 %
Administrativo	10.1 %
Técnico	14.6 %
Operadores	5.9 %
Oficiales	23.5 %
Peones	34.7 %
Otros	9.4 %

Los principales problemas en esta rama son los pagos de los servicios (25%), inflación y ajuste de precios (13%), escasez de materiales (12%) y la falta de personal capacitado (9%).

5. Empresas de Estudios, Proyectos, Consultoría, Dirección y Supervisión de Obras.

Intervienen en la construcción con sus estudios de planeación, factibilidad, proyecto, control, dirección de obras y supervisión de las construcciones.

Las actividades son muy amplias y pueden clasificarse en:

a) Proyecto de Ingeniería
   - Vías Terrestres
   - Obras Hidráulicas
   - Edificaciones
   - Urbanización
   - Estructuras
   - Industrial

---

(17) FUENTE: Capital al Inicio del Ejercicio correspondiente al siguiente Año de la Producción.
(18) Incluye lo realizado en otro tipo de obra o servicio.

b) Proyectos de Instalaciones Electromecánicas

- Hidráulico - Sanitarias
- Eléctricas
- Gas
- Telecomunicaciones
- Aire Acondicionado y Refrigeración

c) Proyectos de Arquitectura

- Programación y Proyecto
- Urbanismo

d) Estudios de Apoyo

- Aerofotogrametría
- Agrología
- Mecánica de Suelos
- Topografía
- Hidrología
- Geología
- Oceanografía
- Metereología
- Radiografía Industrial

e) Planeación y Desarrollo

- Estudios de Viabilidad
- Mercado
- Evaluación de Proyectos
- Tecnología

f) Control de Obra

- Coordinación
- Supervisión
- Informática

- Avalúos
- Presupuestos de Obra
- Educación
- Administración y Finanzas

Los recursos humanos de estas empresas están distribuídos de la siguiente manera (19):

Directivo	4.2 %
Administrativo	11.3 %
Técnico	49.0 %
Operadores	1.1 %
Oficiales	1.1 %
Peones	4.3 %
Otros	29.1 %

La demanda sectorial se divide en tres partes aproximadamente iguales para los subsectores Gobierno Federal y Paraestatal y para el Sector Privado, PEMEX (15%), Departamento del Distrito Federal (11%), la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (11%), la de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (7%) y el INFONAVIT (4%).

En la exportación de servicios participan tanto la grande, mediana y pequeña empresa prácticamente en igual medida; hecho que refuerza la aseveración de que el capital no juega un papel substancial en esta actividad y que es el recurso humano el principal factor de la producción.

---

(19) FUENTE: Dirección Técnica CNIC 1980. Encuesta de Registro. La Industria Mexicana de la Construcción 1981. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. Pag. 33.

EMPRESAS DE ESTUDIOS, PROYECTOS, CONSULTORIA Y SUPERVISION
Y SU PRODUCCION (20)

GRUPO DE CAPITAL (21) (MILLONES DE PESOS)	NUMERO DE EMPRESAS		PRODUCCION (22) (MILLONES DE PESOS)	
	1979	1980	1979	1980
MAYOR DE 100	-	6	-	2620
50 - 100	-	1	-	193
20 - 50	6	13	1109	1911
10 - 20	3	13	178	532
5 - 10	13	32	605	3694
2 - 5	73	114	2356	1996
1 - 2	78	171	1036	1556
0.5 - 1	208	317	1613	2233
0.1 - 0.5	403	608	1910	1940
MENOR DE 0.1	260	422	876	1082
T O T A L	1044	1697	9683	17757

(20) FUENTE: Dirección Técnica CNIC 1980. Encuesta de Registro. La Industria Mexicana de la Construcción 1981. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. Pag. 33.

(21) Capital al Inicio del Ejercicio correspondiente al siguiente Año de la Producción.

La Economía Nacional y la Industria de la Construcción.

a) Relevancia de la Construcción en las Economías

La construcción siempre ha estado directamente relacionada con el nivel de desarrollo de los países y ésto se comprueba "a partir de la proporción en que la realización de las construcciones contribuye a la formación del Producto Interno Bruto. En los países más desarrollados la participación varía entre el (6%) y (9%) en tanto que en los países menos desarrollados la participación fluctua entre el (3%) y el (5%)" (23).

b) Evolución de la Economía Nacional

Entre 1925 y 1970 el crecimiento promedio anual fue de (4.7%), de 1970 a 1977 fue del (5.8%) anual y de 1977 a 1981 del (8.3%) anual, ésto indica que ha incrementado su tamaño, no solamente su dinámica. En la última década ha tenido un crecimiento anual del (6.6%) que es mayor que el histórico previo y mayor que el correspondiente al promedio general anual tanto de los países más desarrollados, como el de los países menos desarrollados.

c) Inflación

En la última década el desarrollo que se ha logrado ha venido acompañado de varios problemas siendo uno de los principales la llamada inflación.

"Medida ésta a través del índice de precios del PIB, tuvo un

---

(22) Incluye lo realizado en otro tipo de obra o servicio.
(23) Revista Mexicana de la Construcción CNIC. No. 328. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa, Febrero 1982. Pag. 9.

incremento promedio anual del (5.4%) entre 1925 y 1970 y entre 1970 y 1980 el aumento promedio anual fue de (17.6%). (24).

d) Inflación en la Construcción

En en lapso de 1970-1980 ha evolucionado el índice de precios de la construcción del 100.0 año base 1970 hasta 569.0; esta cifra ha sido mayor que la inflación del PIB Nacional de México, el cual varió hasta 506.2 en 1980.
De esta forma la construcción ha sido al igual que la minera y los servicios comunales y personales una de las divisiones que han tenido una inflación mayor que la del total de la economía en el lapso considerado.

e) Divisiones Económicas

La economía está compuesta funcionalmente por los sectores primario (explotación), secundario (industrial) y terciario (servicios); en un siguiente nivel de composición se tiene a las grandes divisiones.

Agropecuaria, Silvicultura y Pesca
Minería y Extracción de Petróleo y Gas
Industria Manufacturera
Construcción
Electricidad
Comercio, Restaurantes y Hoteles
Transporte, Almacenaje y Comunicaciones
Servicios Financieros, Seguros e Inmuebles
Servicios Comunales, Sociales y Personales

---

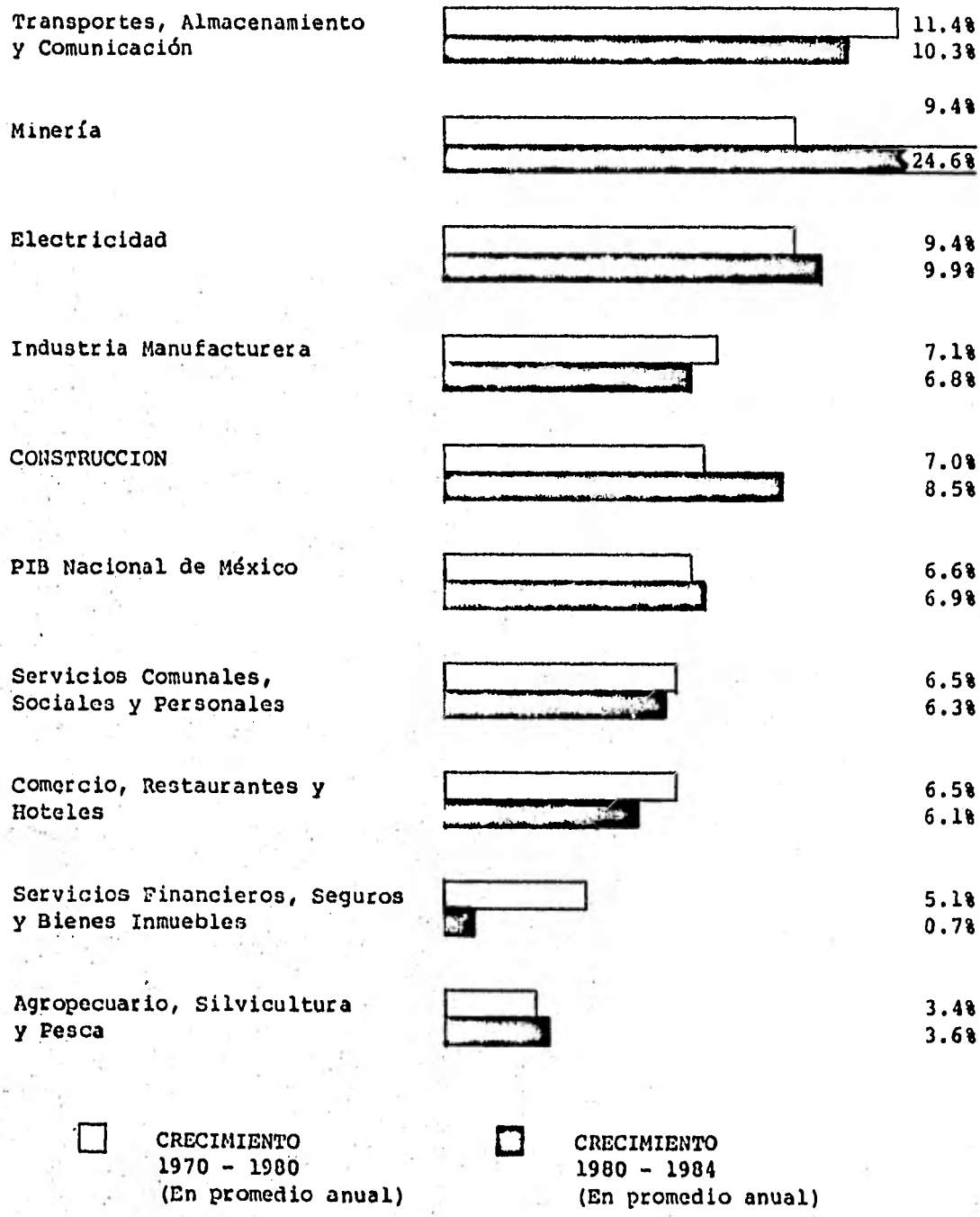
(24) Revista Mexicana de la Construcción, CNIC. No. 328. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. Febrero 1982. Pag. 10.

Estas divisiones fueron establecidas en el nuevo sistema de Cuentas Nacionales de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Cada gran división aporta un monto al total a la economía, cuya sumatoria es el Producto Interno Bruto (PIB) cada aportación está constituída por el valor agregado de la correspondiente división en donde este mismo quede definido por la suma de pagos a los factores de la producción, es decir, la renumeración a los empleados, el consumo de capital fijo, el excedende de explotación y los impuestos indirectos.

En el caso de la construcción estos factores transforman los bienes y servicios a través del proceso constructivo de insumos, haciéndoles que adquieran un valor superior al que inicialmente tenían.

DESENVOLVIMIENTO DE LAS DIVISIONES ECONOMICAS



f) Producto Interno Bruto

Las cifras oficiales muestran que el Producto Interno Bruto en 1980 creció un (7.4%) a precios constantes de 1970, lo cual es menos que el casi (8.0%) registrado en 1979 pero satisfactorio si se compara con el (5.5%) registrado en 1978 y el (2.8%) habido en 1977.

"En 1981 el incremento en términos reales fue de (8.1%)". (25).

g) Importancia Socioeconómica de la Construcción

Según datos de la CNIC y del Banco de México, la construcción en 1980 observó una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto del (11.5%), en 1979 alcanzó el (12.3%) y en 1981 conservó el (11.5%), por lo que ha continuado siendo uno de los sectores más sobresalientes y dinámicos de la economía nacional, como puede verse en la siguiente tabla en donde se muestra precisamente la composición del PIB en sus divisiones económicas y la evolución para la década 1970-1980 (estimada), así como un pronóstico para el desarrollo 1982-1984.

Las cifras mostradas se consignan a precios constantes de 1970 con objeto de poder hacer comparaciones en términos reales, esto es, excluyendo el efecto inflacionario.

---

(25) FUENTE: Economía y Construcción. La Economía Mexicana en 1981, sección a cargo de la Dirección Técnica. Informe del Banco de México. Revista Mexicana de la Construcción CNIC. No. 331. Mayo 1982. Pag. 59.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR GRANDES DIVISIONES ECONOMICAS (26)

(Miles de millones de pesos constantes en 1970)

	1970	1980	1981	1982	1983	1984
PIB Nacional de México	443.3	841.9	905.0	968.2	1016.1	1098.1
Construcción	23.5	46.4	51.2	55.8	57.6	64.2
Agropecuario, Silvicultura y Pesca	54.1	75.7	78.7	81.6	83.7	87.1
Minería y Extracciones de Petróleo y Gas	11.2	27.4	33.2	41.2	51.8	66.0
Industria Manufacturera	105.2	209.7	226.3	241.2	251.8	272.3
Electricidad	5.2	12.6	14.2	15.4	16.3	17.7
Comercio, Restaurantes y Hoteles	115.2	216.2	231.0	245.8	255.0	274.1
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	21.4	62.9	70.0	77.6	83.8	93.1
Servicios Financieros, Seguros y Bienes Inmuebles	50.2	82.2	84.2	85.5	85.2	84.6
Servicios Comunales, Sociales y Personales	63.7	119.8	128.0	136.7	144.5	153.2
Servicios Bancarios Imputados	5.4	11.0	11.8	12.6	13.6	14.2

(26) FUENTE: Revista Mexicana de la Construcción CNIC. No. 328. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa, Febrero de 1982. Pag. 11

Haciendo una comparación de la participación de la construcción en la formación del PIB a precios corrientes, se tiene que en 1970 fue del (5.3%) en tanto que en 1980 fue del (6.2%) por lo tanto su participación ha aumentado.

Las proyecciones al año 1984 según estimaciones del sistema de Cuentas Nacionales de México SPP, indican que la construcción mantendrá su importancia relativa en la economía, puesto que se espera que su crecimiento total sea (36.5%) mientras que el crecimiento total de la economía podría ser del (30.4%).

El PIB de la construcción creció a una tasa media del (7.6%) anual entre 1960 y 1980, con lo que su aporte al Producto Nacional paso del (4.1%) al (5.5%). En el mismo período las empresas aumentaron de 1,237 a 9,506 y en la década de los años 70 el valor de su producción se incrementó en una medida del (7.6%) anual. En 1979 (uno de los años pico del crecimiento), los creditos recibidos por el sector correspondieron al (7.5%) del apoyo financiero global.

Las inversiones efectuadas por la construcción (que tan solo en 1978 aumentaron en un (48%) respecto al año anterior) atendieron a una demanda sostenida que, en el caso del sector público, pasó del (41%) en 1970 a casi el (50%) en 1979; en conjunto, la edificación residencial constituyó el (40.3%), las obras de infraestructura el (31.8%) y la edificación no residencial el resto.

Para este año y el próximo, los pronósticos permiten preveer un leve descenso en la tasa de crecimiento de la industria, pero anuncian al mismo tiempo un desarrollo neto importante, tanto en el volumen de obra como en la producción de insumos.

La demanda generada por el sector industrial, una vez que se adapte a la etapa postdevaluatoria, por la edificación de viviendas y por diversos programas precionará seguramente la capacidad instalada de la industria, tanto de maquinaria y equipo como de personal técnico.

Se espera una expansión en la industria constructora que requerirá de mano de obra especializada.

Actualmente la industria de la construcción está pasando por transitorias suspensiones de obras públicas dadas a fines de cada sexenio.

Hasta antes de la devaluación, se creía que el alto crecimiento esperado para 1980-1985 daría un fortísimo impulso a la demanda de construcción. Pero aún así, un sostenido incremento de nivel de capitalización y la sustancial evaluación de costos, han podido ubicarla a la altura de una economía cuyo ritmo de crecimiento se preveía en cerca del (8%) anual (y que será ahora menor).

Como se ha dicho ya, la industria de la construcción en México representa un renglón de gran importancia de la economía nacional: aporta actualmente más del (6%) del Producto Interno Bruto y participa con más del (16%) del total del valor agregado del sector industrial nacional. Además, la actividad constructora utiliza como insumos, grandes volúmenes de producción de importantes ramas económicas como la de minerales no metálicos, (cemento, yeso, vidrio, ladrillo, tabique, cal, asbesto, marmol y mosáico) y la metálica básica (acero, aluminio y cobre), que representa más del (40%) del consumo intermedio de la actividad constructora incluída su comercialización.

Este consumo intermedio alcanzó, en términos monetarios una cifra cercana a los ciento sesenta mil millones de pesos durante 1979. Para apoyar lo anterior tenemos que cerca del (60%) de la formación bruta de capital fijo del país, está representada por productos de la actividad constructora.

Pero es a considerar la capacidad de generar empleos (más de 1'200,000 personas ocupadas), cuando se obtiene una cabal dimensión de la incidencia de esta industria en el proceso económico nacional. A comienzos de 1979, de cada 100 trabajadores 67 se desempeñaban en la construcción. "Han existido, no obstante algunas fluctuaciones cíclicas que reflejan las variaciones periódicas del total de la economía, en el lapso 1959-1964 la participación en el empleo total constituyó el (4.2%) en promedio anual; para el período 1965-1970 fue del (3.4%); para 1971-1976 aumentó al (4.9%) y entre 1970-1978 aumentó de (4.4%) a (5.1%), es decir creció más rápidamente que el total de la población económicamente activa". (27).

Todo lo anterior permite llegar a la conclusión de que la actividad constructora, tiene un papel social de alta relevancia en el contexto económico del país.

---

(27) FUENTE: Revista Mexicana de la Construcción CNIC. No. 328. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa, Febrero 1982. Pag. 16.

1.2 LA ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Definición de Administración.

La palabra administración en cuanto a su significado etimológico, se forma del prefijo "ad", hacia y de "ministratio", proveniente de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

A partir del significado del vocablo "magister" (magistrado), que indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" sería lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; quien presta un servicio a otro. (28).

Sin embargo, contamos con una serie de definiciones de Administración proporcionadas por distintos autores en las que se pueden distinguir sus elementos básicos:

G.R. Terry: "Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos". (29).

Fernández Arena: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de obejtivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del proceso administrativo". (30).

Agustín Reyes Ponce: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (31).

---

(28) REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Empresas. Primera Parte. Vigésima Reimpresión. Editorial Limusa. México 1977 Pags. 15/16.
(29) TERRY GEORGE. Principios de Administración. Décima Impresión. Editorial Cecsa. México 1978 Pag. 20.

En la modernidad la administración se maneja como un elemento sistémico. Este consta de los siguientes subsistemas:

a) Planeación
b) Programación
c) Presupuestación
d) Gestión
e) Dirección
f) Control (32)

En este orden de ideas conviene adelantar que es el enfoque sistémico, que se manejará para efectos de esta investigación. Por ello a continuación nos limitamos a enunciar los subsistemas de administración y desarrollo de personal:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción-Integración
- Capacitación
- Seguridad e Higiene
- Análisis de Puestos
- Calificación de Méritos
- Promociones y Ascensos
- Evaluación de Puestos

La estructura general de las empresas es posible determinarla a través de los organigramas, que constituyen una muestra de los aspectos más importantes de la organización a través de dibujos representativos. También llamados organogramas, diagramas, cartas de organización.

"Un organograma o carta de organización es un diagrama que expresa gráficamente la estructura orgánica de una Institución o parte de ella, y las relaciones entre las unidades que la componen". (33).

"Un organigrama consiste en una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de

---

(30) FERNANDEZ ARENA JOSE A. La Auditoría Administrativa. Octava Impresión. Editorial Diana. México 1981. Pag. 119.
(31) REYES PONCE AGUSTIN. Ob. Cit. Pag. 26.
(32) MUÑOZ AMATO PEDRO. Introducción a la Administración Pública. Relaciones Humanas y Administración de Personal. Ed. F.C.E. 1a. Edición. México 1957. Pag. 14.

autoridad formal, y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones". (34).

La información que contiene un organigrama es de gran importancia y conviene tenerlo siempre actualizado conforme existan cambios en la organización que requieran ajustes en dicho diagrama.

Podemos identificar a través de un organigrama datos referentes a la organización como son: la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento o puesto, los jefes de cada grupo de empleados, así como las relaciones entre los distintos puestos de cada departamento.

CLASES DE ORGANIGRAMAS

+ Organigramas verticales.- La autoridad está centralizada en la parte superior del organigrama. Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en el nivel inferior, ligados a través de líneas que denotan la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que de él dependen. Se distinguen más claramente los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación que van de arriba hacia abajo.

+ Organigramas horizontales.- La autoridad está centralizada en el extremo izquierdo del organigrama. Los niveles de organización se representan mediante columnas verticales y el descenso de jerarquías se divide de izquierda a derecha.

---

(33) DUHALT KRAUSS MIGUEL. Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. U.N.A.M. Primera Edición. México 1968. Pag. 66.
(34) TERRY GEORGE. Ob. Cit. Pag. 441.

+ Organigramas circulares.- La autoridad está centralizada en el centro de los círculos concéntricos. Los niveles jerárquicos se representan en forma circular del centro hacia afuera, mientras más alto sea el nivel jerárquico, más cerca estará del centro, en el mismo círculo concéntrico.

+ Organigramas mixtos.- Son la combinación de organigramas verticales y horizontales.

Unidades de Organización.- Se forman agrupando las funciones de cada línea básica, de acuerdo a tres principios (35):

a) El trabajo que se debe hacer.
b) Las personas con que se cuenta para ello.
c) Los lugares para realizarlo.

Los criterios más usuales para realizar la división de funciones son:

a) Por producto.
b) Por territorio.
c) Por comprador.
d) Por proceso.
e) Por número.
f) Por proyecto.
g) Por funciones.

La división de actividades en cuanto a la línea de autoridad y responsabilidad se forma mediante las siguientes unidades de organización:

1) División, en el primer nivel jerárquico.
2) Departamento, en el segundo.

---

(35) REYES PONCE AGUSTIN. Segunda Parte. Ob. Cit. Pag. 219.

3) Sección, en el tercero.

4) Grupo y subgrupos, en el cuarto.

5) Unidad y subunidades, en el quinto.

PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

Dentro del programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria, encabezado por Nacional Financiera, se definen a las industrias pequeñas y medianas tomando como base para tal división su Capital Contable, de lo que resulta:

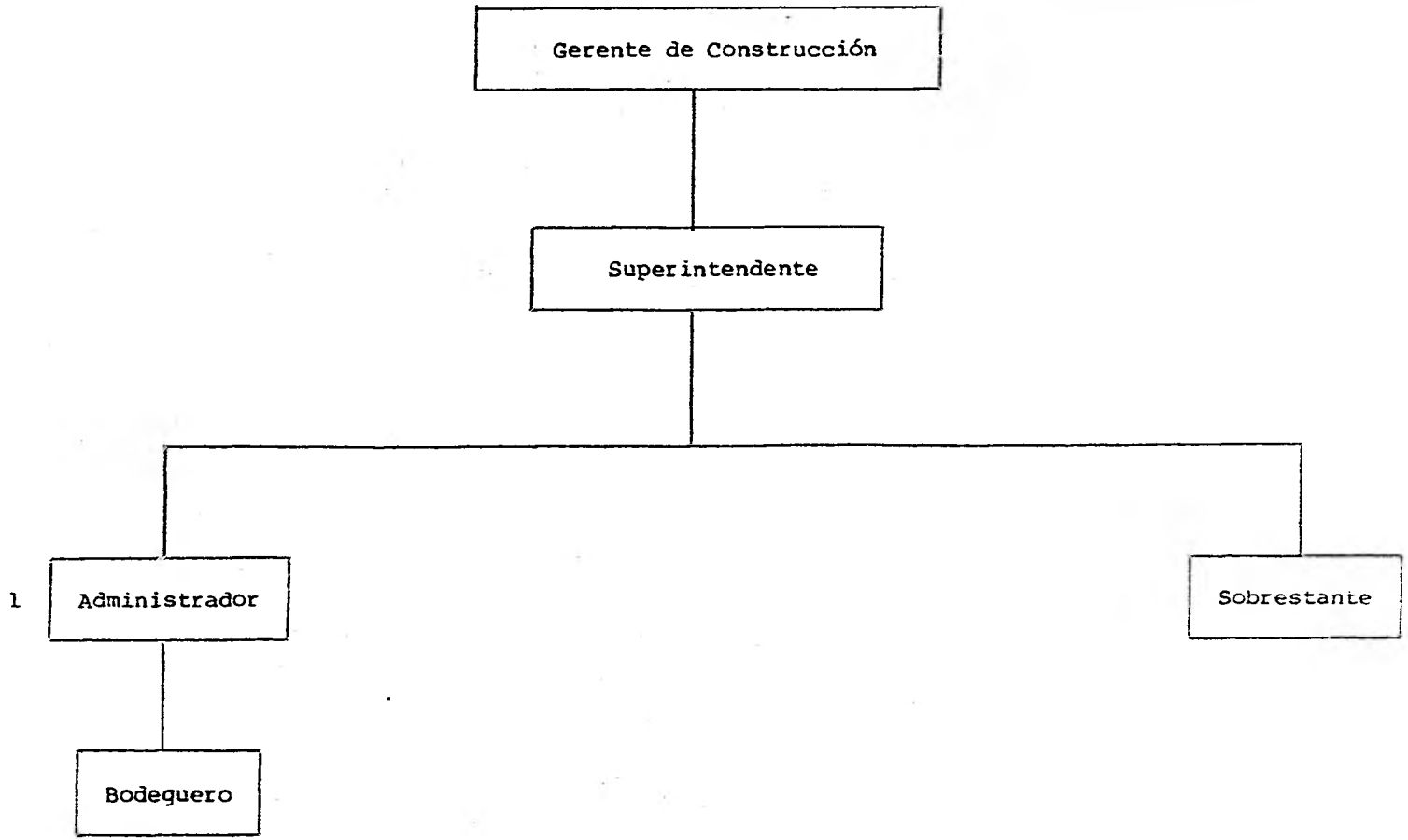
+ Industrias Pequeñas: Aquellas cuyo capital contable sea al menos de $50,000.00 y no rebase los $3'500,000.00.

+ Mediana Industria: Su capital contable deberá ser superior a $3'500,000.00 y no rebasar los $40'000,000.00. (36).

---

(36) PRIETO FORTUN GUILLERMO. Manual para Uso de la Pequeña y Mediana Industrias. Elaborado por la Subdirección de Orientación al Contribuyente, de la Dirección General de Administración Fiscal Central de la Subsecretaría de Ingresos. Impreso en los Talleres Gráficos de la Nación. México 1979. Pag. 23 y sigtes.

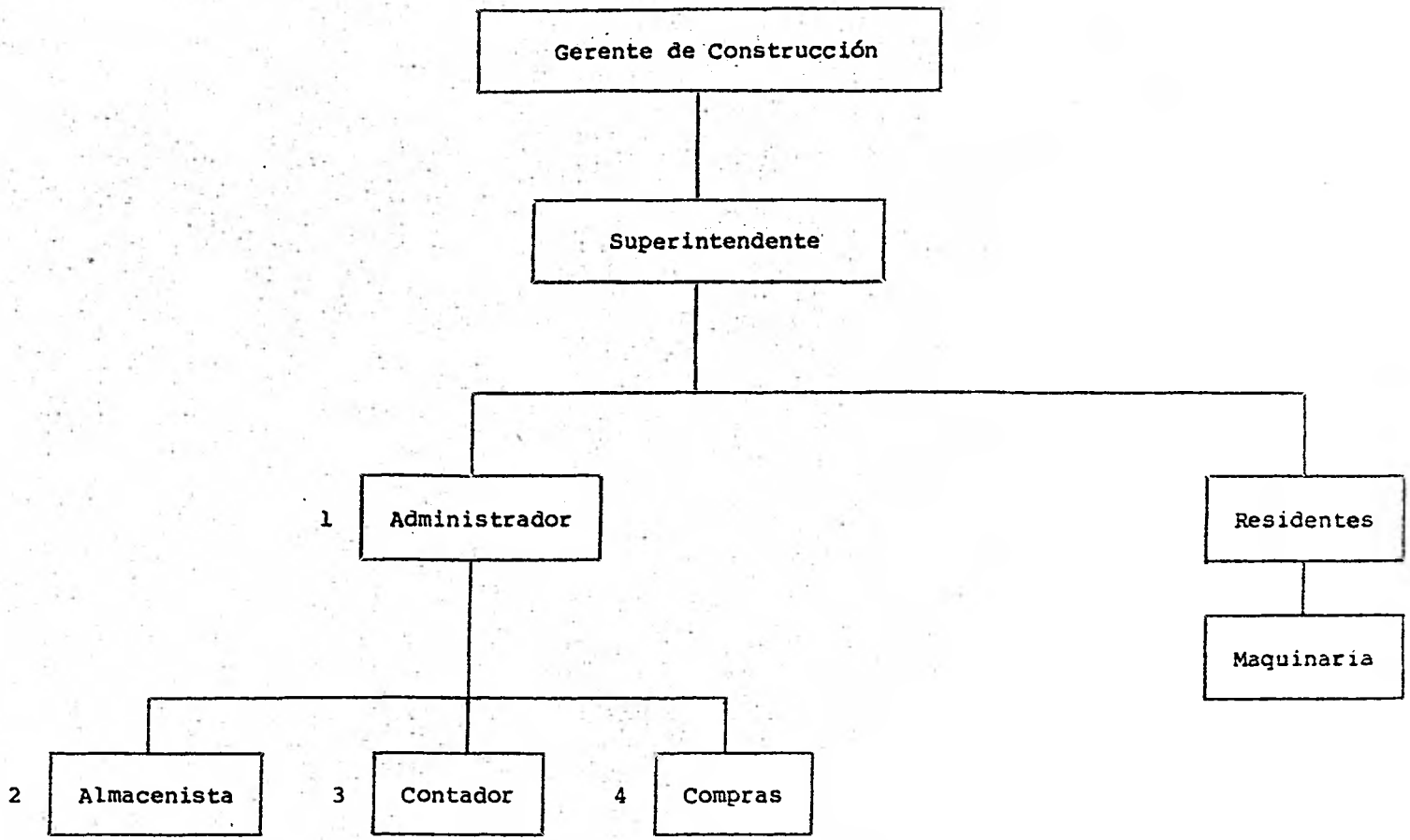
ORGANIGRAMA TIPO DE UNA OBRA PEQUEÑA



1 En este caso, el administrativo desarrollará todas las funciones de todos los Departamentos Administrativos (Caja, Compras, Almacén, Maquinaria, Personal, etc.).

Por lo reducido de la obra, no deberá llevar controles contables, ya que se controlarán únicamente por Entradas y Salidas de Almacén y Cortes de Caja.

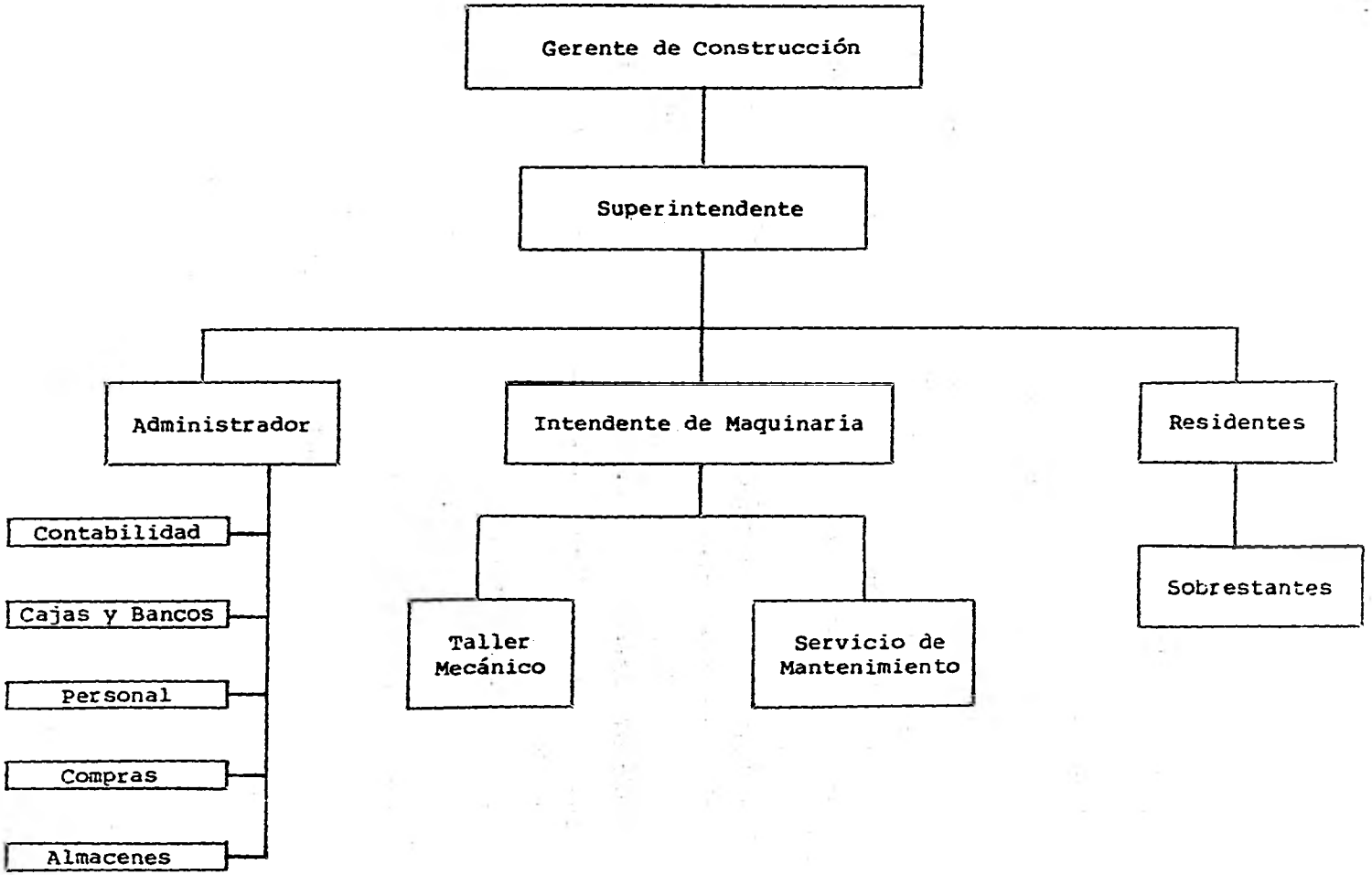
ORGANIGRAMA TIPO DE UNA OBRA MEDIANA



Además de sus funciones inherentes a su puesto, desarrollará las siguientes:

1 Caja y Bancos. 2 Kardista, Despachador y Recepcionista. 3 Personal. 4 Agente de Compras y Chofer.

ORGANIGRAMA TIPO DE UNA OBRA GRANDE



PRINCIPALES ASPECTOS DE LA PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CONSTRUCTORA

1. Administración.- Generalmente la capacidad administrativa se concentra en una persona, con la correspondiente presión de tiempo y baja eficiencia.

2. Financiamiento.- No dispone de elevado capital social o contable y su acceso a fuentes de financiamiento es difícil.

3. Aspectos Fiscales.- En base a la problemática financiera, su crecimiento recae en mayor proporción, en las utilidades reinvertidas después de impuestos. Los niveles impositivos reducen la cantidad de capital disponible para su expansión.

4. Tecnología.- El costo que para estas empresas significa la tecnología es sumamente elevado y generalmente no es amortizable.

5. Recursos Humanos.- Generalmente estas empresas no cuentan con programas de reclutamiento y selección de personal. Los costos de capacitación son muy altos, ya que distraen de sus labores al personal para capacitarlo.

1.3 CONCEPTUALIZACION BASICA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

1.3.1 PLANEACION DE LA FUERZA DE TRABAJO

El término Planeación de la Fuerza de Trabajo abarca varios factores que requieren de un análisis por separado para apreciar más fácilmente su significado. Así podemos iniciar con la definición de planeación que nos señala Terry. (37).

"Planeación es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".

En cuanto a la fuerza de trabajo que está representada por los recursos humanos cabe hacer mención de lo que a este tema refiere Arias Galicia. (38).

"No solo el esfuerzo o actividad humana quedan comprendidas en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.".

En base a las dos definiciones podemos hacer una unificación y crear una tercera que las contenga, y que resultaría:

Planeación de los recursos humanos es la selección y relación de la actividad humana, así como la formulación para el futuro de los conocimientos, experiencias, aptitudes, actitudes y habilidades requeridas en el personal para el desarrollo de las actividades que se creen sean necesarias

---

(37) TERRY GEORGE. Ob. Cit. Pag. 190.
(38) ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. Octava Edición. México 1979. Pag. 24.

para alcanzar los resultados deseados.

Cabe recalcar la importancia de la planeación en que refiere los requerimientos futuros como resultado de los constantes cambios en toda actividad, ya que no menciona una continuidad en la situación presente. Así pues, la definición resultante nos da la idea de que se refiere a los recursos humanos que van a ser necesarios en el futuro (a corto, mediano y largo plazo), a través de los cambios que se experimentan (despidos, jubilaciones, necesidades de más personal) y que requieren tener habilidades y capacidades cada vez mayores debido tal vez a una tecnología más avanzada en la organización o como resultado del constante desarrollo que ésta proporciona al personal.

Con objeto de apoyar la tesis anterior y estudiar lo escrito sobre este tema por otros autores se presentan algunas definiciones sobre Planeación de Recursos Humanos:

La planeación de energía humana es el proceso (incluyendo predicción, desarrollo, implantación y control), mediante el cual un negocio se asegura de contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas en los lugares adecuados, en el tiempo preciso haciendo aquello para lo cual son más útiles económicamente. (39).

Es así como encontramos un criterio general referente a la planeación en materia de personal, pues lo que un autor señala a manera de definición otro lo puede analizar de diferente manera; como lo hace Terry (40):

"La planeación en la Administración de Personal puede dividirse en las cinco áreas principales siguientes:

---

(39) DALE YODER. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Sexta Impresión. Editorial C.E.C.S.A. México 1980. Pag. 190.
(40) TERRY GEORGE. Ob. Cit. Pag. 807.

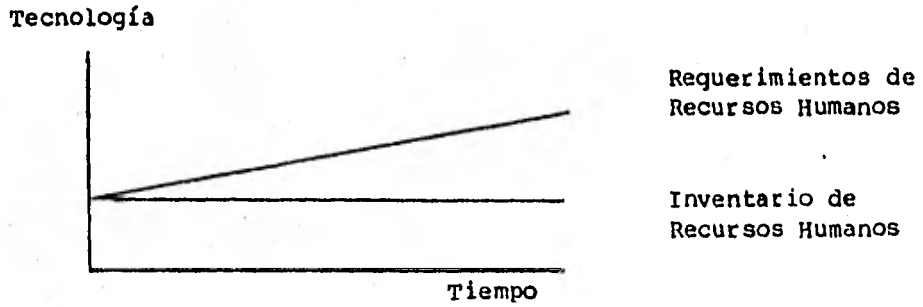
1) El número de vacantes que deban llenarse.
2) La especificación de lo que deba hacer el candidato para ejecutar satisfactoriamente un trabajo específico.
3) El desarrollo de fuentes de abastecimiento de mano de obra.
4) La selección de personal de entre el disponible.
5) La iniciación del nuevo empleado en su trabajo".

La planeación de Recursos Humanos, se hace importante cuando los puestos requieren capacidades y habilidades más desarrolladas y que a la vez son más difíciles de encontrar en la mayoría de los candidatos.

Es necesario realizar la planeación de Recursos Humanos en las empresa, debido a las siguientes razones:

+ Conforme se desarrollan los países avanza su tecnología y sus requerimientos de personal se vuelven más complejos, ya que no deja lugares para trabajadores no calificados y por el contrario, se hace evidente la necesidad de personal con más conocimientos y habilidades que llene los requisitos que demanda.

La aseveración anterior puede quedar explicada con la gráfica diseñada por Arias Galicia. (41).



(41) ARIAS GALICIA FERNANDO. Ob. Cit. Pag. 167.

En la que podemos apreciar la diferencia existente entre los recursos humanos requeridos y los que posee una organización.

+ Se debe realizar una constante actualización del personal en relación a los cambios dentro de la empresa y que representen en su puesto.

+ En países de menos desarrollo, es difícil encontrar personal especializado y con la habilidad capaz de generar un desarrollo y avance en la tecnología de las empresas.

+ La natural movilidad del personal que ocasiona por una parte, que se necesite de buscar personal para llenar los requerimientos por la falta de éste y por otro lado, el tratar de retener al personal calificado.

Esta movilidad puede ser originada por lo que en Administración de Personal se conoce como rotación de personal, en el que se realizan ascensos y promociones ya sea por causas de despidos, retiros o cualquier motivo que origine una vacante y que ésta a su vez genere un cambio en la organización de la empresa.

- Además, la planeación del personal es una herramienta de gran utilidad para llevar un récord de programas de capacitación, ya que como es sabido, la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 153-A nos señala la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento al trabajador.

En resumen, el cambio constante en productos y técnicas, así como la competencia entre empresas lucrativas requiere de una maleabilidad de las personas; la tecnología puede fracasar si

las personas no estan preparadas, si no tienen la actitud, conocimientos y habilidades adecuados. Entonces, al tiempo que se planean los recursos materiales y técnicos es necesario hacerlo con los recursos humanos pues de lo contrario, puede presentarse un divorcio entre las necesidades futuras de la organización y su inventario de Recursos Humanos.

PRONOSTICOS ECONOMICOS DE LA ORGANIZACION (42).- La penetración en el mercado, el volumen de ventas, así como la producción son datos importantes para configurar el monto y la calidad de los Recursos Humanos. Presupuesto sobre costos e ingresos permitirán tener una idea sobre la renumeración futura y los recursos económicos que será necesario destinar a la conservación de la fuerza de trabajo.

PRONOSTICOS TECNOLOGICOS DE LA ORGANIZACION.- Una proyección de las necesidades tecnológicas de la organización es indispensable para tener idea de los conocimientos y experiencias con los que deberán contar en un futuro los miembros de la organización pues dará una idea de los puestos futuros y sus requerimientos.

PRONOSTICOS DE LOS RECURSOS HUMANOS.- Se basan en los datos aportados por las fuentes de planeación:

a) Pronósticos de los Requerimientos.- Es decir, de los conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, intereses vocacionales, etc., con que deberan contar en el futuro los miembros de la organización y para lo cual ayuda el análisis y la valuación de puestos.

b) Pronóstico de la Mano de Obra.- Los pronósticos de población y educación y del crecimiento de la industria y de la economía dan una idea de los recursos humanos que pueden ser

---

(42) RAÑAL MANUEL. Técnicas de Administración de Personal. Apuntes de Clase. Prof. de la Facultad de Comercio y Administración U.N.A.M. 22 de Abril de 1980.

localizados fuera de la organización.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.- Cada organización deberá determinar cuales serán sus necesidades en la planeación de los recursos humanos, y su inventario le permitirá conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, etc., de cada uno de sus miembros de manera que pueda cubrir puestos que queden vacantes o nuevos puestos por expansión.

Los inventarios de Recursos Humanos contienen una serie de datos que les son necesarios a la empresa para una adecuada administración de personal. Los datos generalmente incluídos en este renglón son (lista no exhaustiva, su orden no implica importancia):

1. Número de personas en cada categoría y cada departamento.
2. Edad de las personas.
3. Actitud de cada persona hacia el trabajo y hacia la organización.
4. Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas.
5. Objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización.
6. Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para su trabajo y otros trabajos.
7. Orientación profesional y vocacional de cada persona.
8. Sustitutos potenciales fuera de organización.
9. Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización.
10. Tiempo necesario de capacitación de los sustitutos potenciales internos.
11. Tiempo necesario de capacitación de los sustitutos potenciales externos.

12. Tiempo necesario de capacitación para novatos.
13. Indices de rotación de personal por categorías y departamentos.
14. Indices de ausentismo por categorías, puestos y departamentos.
15. Movilidad ascendente o de personal.
16. Otros datos que se consideren necesarios.

COMPARACION ENTRE EL PRONOSTICO Y EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.- Es necesario porque así se tendrá un panorama de lo que se necesitará, de lo que podría obtenerse fuera de la organiazación y de lo que ésta tiene en la actualidad.

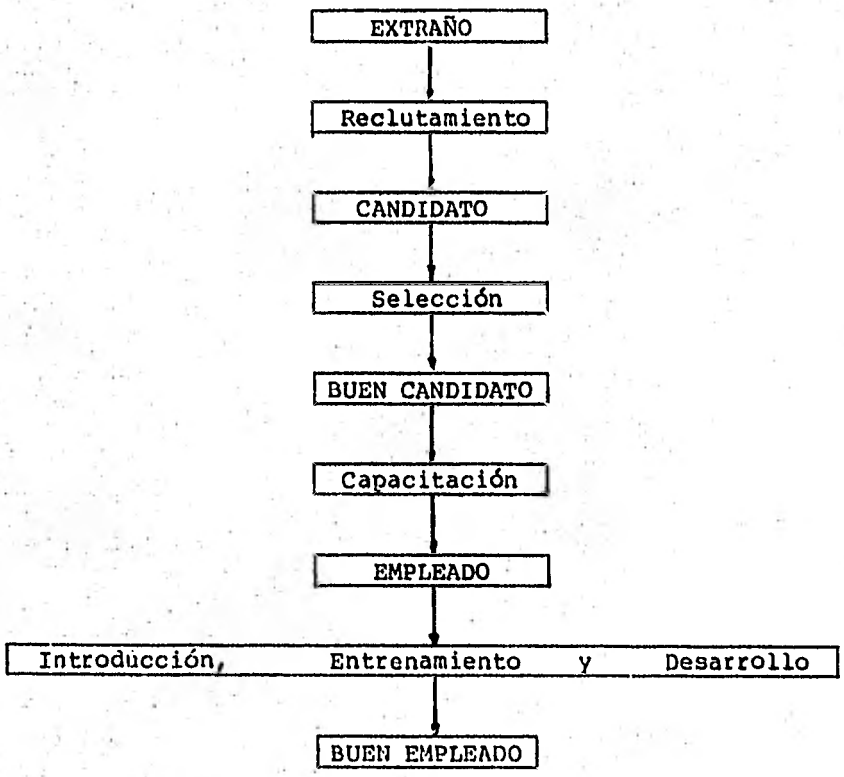
Si las diferencias no son notables, el problema es mínimo, de lo contrario se requerirá un esfuerzo por parte de la empresa para resolverlo. Por lo tanto es importante determinar el monto, (costo en efectivo) destinados a los planes de Recursos Humanos.

Con fundamento en el Pronóstico de Recursos Humanos así como en el de Presupuestos y los Planes, puede estimarse el esfuerzo de la empresa dedicado a atraer la fuerza de trabajo externa a través del Reclutamiento y Selección de Personal y el esfuerzo dedicado a su conservación mediante el entrenamiento (capacitación y desarrollo) evitando las renuncias susesivas y a corto plazo. Se deberán establecer controles laborales para proyectar a futuro conocimientos y experiencias y finalmente se controlará y evaluará todo el proceso lo que beneficiará al personal y a la empresa.

ETAPAS GENERALES DE LA ADMISION:

Aunque varía mucho en su número y orden, las más usuales son:

a) Reclutamiento: Hace de una "persona extraña", un "candidato".
b) Selección: Busca entre los "candidatos" los mejores para cada puesto.
c) Contratación: Hace del "buen candidato", un "empleado" o "trabajador".
d) Introducción: Trata (con el entrenamiento) de hacer del "empleado" un "buen empleado" (43).



(43) REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Personal. Décima Primera Edición. México 1979. Pag. 84.

1.3.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El reclutamiento podemos definirlo como el proceso encaminado a buscar y atraer a los candidatos apropiados para ocupar las vacantes presentes y futuras de la empresa.

El reclutamiento obedece a la falta de personal en la empresa, ésto se manifiesta a través de una vacante (puesto no ocupado). Mediante una requisición de personal dirigida al Departamento encargado de reclutar y seleccionar al personal en donde se deberán estipular las necesidades de personal, así como las fechas en que deberán quedar cubiertas las vacantes, enunciando las características del puesto tales como horario, sueldo, turno y departamento.

La persona encargada de la recepción de este trámite, necesitará determinar mediante los requisitos del puesto (habilidades, conocimientos, experiencias, etc.) y el salario adecuado, esto es, deberán realizar un análisis y valuación de puestos.

Una vez realizado este estudio, se pueden recurrir al Inventario de Recursos Humanos que proporciona información sobre sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

a) Fuentes de Reclutamiento Internas.- Dentro de la misma empresa podemos encontrar una fuente de reclutamiento muy efectiva, representada por: promoción, transferencia y ascenso.

El ascenso se define como un movimiento hacia una posición en la cual las responsabilidades son mayores.

Existen varios planes de ascensos:

- Planes de ascensos sistemáticos.- Sus cláusulas definen canales previamente descritos en términos de los cuales se planean las promociones. Utilizan las gráficas promocionales que distinguen claramente a cada puesto y mediante líneas y flechas que conectan a varios puestos, que muestran las líneas de ascenso.

- Plan de ascensos con cadena múltiple.- Identifica oportunidades de ascenso múltiples a través de avenidas claramente definidas de llegada y de salida desde una determinada posición.

- Promoción "hacia arriba y hacia afuera".- Primeramente se mueve a un individuo hacia arriba y posteriormente se le indica que la ejecución en su nueva asignación es insatisfactoria o que el puesto mismo va a ser eliminado.

Una transferencia implica el cambio de un empleado de un puesto a otro, sin referencia especial a un cambio de responsabilidades o de compensación, aunque generalmente ocasionan cambios de salario.

Pueden distinguirse dos tipos principales de transferencia:

Transferencia de producción.- Cuando la necesidad de energía humana en un puesto se reduce o se aumenta, los empleados son transferidos desde otros puestos para llenar la demanda.

Transferencia de personal.- Implica cambios efectuados para llenar las peticiones o necesidades de los empleados.

Las transferencias y las promociones son importantes fuentes de reclutamiento, pues en muchas ocasiones, el candidato ideal se encuentra prestando sus servicios en la empresa. Al respecto, la Ley Federal del Trabajo señala en su Artículo 155 lo siguiente:

"Los trabajadores que aspiren a un puesto vacante o de nueva creación, deberán presentar una solicitud a la empresa o establecimiento indicando su domicilio y nacionalidad, si tienen a su cargo una familia y quienes dependen económicamente de ellos, si prestaron servicios con anterioridad y por qué tiempo, la naturaleza del trabajo que desempeñaron y la denominación del sindicato que pertenezcan, a fin de que sean llamadas al ocurrir alguna vacante o crearse algún puesto nuevo; o presentarse a la empresa o establecimiento al momento de ocurrir la vacante o de crearse el puesto comprobando la causa en que funden su solicitud".

En el Artículo 132 Fracción XI de dicha ley encontramos como obligaciones de los patrones:

"Poner en conocimiento del sindicato titular del contrato colectivo y de los trabajadores de la categoría inmediata inferior, los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y las temporales que deban cubrirse".

b) Fuentes de Reclutamiento Externas.-

1. Sindicatos.- Posiblemente los sindicatos constituyan la principal fuente de reclutamiento externa para las

empresas donde existe. En la cláusula de admisión exclusiva, todos los contratados deben ser miembros del sindicato y frecuentemente se recurre a este medio para el suministro del personal necesario. En la industria de la construcción y en muchas otras, la costumbre ha establecido la práctica de solicitar personal al sindicato.

2. Listas de espera.- Constituídas por el archivo de solicitudes muertas, es decir, de personas que por interés propio han acudido a la oficina de empleo de la empresa y llenado una solicitud o en algunos casos cuando se llevo a cabo el proceso de reclutamiento y selección, se relacionó la empresa con varios solicitantes de los que algunos representaron buenos candidatos y no fueron admitidos, sin embargo, constituyen una recomendable cartera de candidatos.

3. Escuelas y universidades.- Debido a la creciente demanda de personal con grados académicos en todos los niveles, las empresas han encontrado una vasta fuente de abastecimiento de personal representado por las instituciones académicas. Por otra parte en muchos colegios y universidades se proporciona el servicio para ayudar a los estudiantes a encontrar colocación y en los registros de los graduados que buscan empleo. Este servicio llamado bolsa de trabajo ayuda a los reclutadores a localizar candidatos calificados.

4. Agencias de empleo.- Las hay con fines lucrativos y las no lucrativas. Las primeras son prohibidas por la Constitución, pero eso no excluye su existencia. Las agencias de empleos pueden suministrar candidatos a todas las áreas ocupacionales.

5. Familiares o recomendados del actual personal.- Cada empleado puede ser de utilidad en materia de reclutamiento, sobre todo si existe una alta moral en la empresa. Cuando existe escasez del personal solicitado, los empleados pueden ser voceros de su empresa cooperando, mediante estímulos o insentivos a atraer el personal necesario.

6. Otras empresas.- Pueden recomendar al personal que no fue contratado debido a alguna política de la empresa, o bien a aquellas personas despedidas por reducciones en el personal.

7. Sociedades profesionales.- Constituyen una importante fuente de abastecimiento de personal con grados académicos superiores, además de que la mayoría de estas sociedades cuentan con el servicio de bolsa de trabajo.

PROGRAMAS Y TECNICAS DE RECLUTAMIENTO

Muchas empresa impulsan a las funciones de reclutamiento a sus empleados, envían reclutadores a las diferentes fuentes y publican anuncios buscando las capacidades que requieren.

a) Nominaciones por Parte de los Empleados Actuales.- Algunas empresas promueven la ayuda de sus actuales empleados para sugerir candidatos. En ocasiones de escasez aguda de personal requerido, las empresas ofrecen recompensas financieras especiales a sus empleados por este tipo de ayuda.

b) Exploración.- Consiste en envíar representantes a buscar, localizar, entrevistar a los posibles reclutas y atraerlos a la empresa en busca de trabajo. En el campo universitario, esta es una práctica muy común, ya que aquí los reclutadores encuentran una gran cantidad de personas que pueden reunir los requisitos necesarios. Sin embargo, la exploración no se limita a las universidades, abarca también las oficinas públicas de empleos, fuentes extranjeras, etc.

c) Publicidad.- Posiblemente la práctica más común sea la publicidad, que incluye boletines, volantes, desplegados y anuncios en los periódicos, tarjetas solicitando ayuda en los autobuses urbanos y tranvías y anuncios en radio y televisión.

El medio publicitario más ampliamente usado es el anuncio en la sección clasificada de los periódicos. Tales anuncios han adquirido creciente sofisticación, ya que no solo prometen trabajo, sino también carreras, oportunidades y aventura.

SELECCION

La selección de personal se define tradicionalmente como el procedimiento encaminado a localizar al hombre adecuado para ocupar un puesto y a un costo adecuado. Arias Galicia define este término de la siguiente manera:

"La Selección de Personal es la selección de la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad

en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización" (44).

Por la definición anterior podemos darnos cuenta de lo complejo del proceso selectivo ya que implica la comparación de las habilidades, conocimientos, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

El proceso de selección de personal se inicia dentro de la organización como resultado de movimientos tales como: transferencias, promociones y separaciones de personal o por un aumento autorizado de personal. Las vacantes pueden ser ocupadas por personal de la organización mediante transferencias o promociones o por nuevos solicitantes.

El objetivo del proceso selectivo consiste en analizar las habilidades de los solicitantes con el propósito de determinar, sobre bases objetivas, cuales poseen las habilidades más afines con los requerimientos del puesto, así como posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como organizacional. Las etapas más comunmente seguidas en el proceso de selección son las siguientes:

1. Hoja de solicitud.
2. Entrevistas.
3. Pruebas: psicológicas, psicométricas y psicotécnicas.
4. Investigaciones.
5. Exámen médico.

HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

En general el objetivo que persigue el llenado de esta solicitud es obtener mediante un sistema rápido y sistemático

---

(44) ARIAS GALICIA FERNANDO. Ob. Cit. Pag. 257.

una información general sobre el solicitante. En algunas ocasiones el historial del solicitante encontrado en la solicitud, permite predecir el éxito futuro en el trabajo, y evidentemente es razonable suponer que datos como el historial previo de empleo, las habilidades, conocimientos, estado civil, etc., reflejan los motivos, capacidades y habilidades de una persona, su nivel de aspiración y ajuste a las distintas situaciones que se suscitan en el desarrollo de su trabajo. (45).

La información que puede proporcionar una solicitud de empleo acerca del solicitante es: datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, Registro Federal de Causantes, etc.), datos familiares (nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante, de las personas que viven con él y quienes dependen económicamente de su ingreso); experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; estudios; disponibilidad en caso de ser contratado; planes a corto y largo plazo.

ENTREVISTAS

Es el medio que nos permite recabar información a través de la comunicación interpersonal. Como parte del proceso de selección, la entrevista es una herramienta de gran utilidad para el entrevistador, ya que permite ver y platicar con el solicitante para complementar los informes de la solicitud y observar sus reacciones y su comportamiento en general. Puede darse el caso en que la entrevista sirva para determinar la no aptitud del solicitante para desempeñar las funciones concernientes al puesto deseado (condiciones físicas, dificultad de expresión, etc.).

---

(45) FLEISHMAN E. y BASS A. Estudios de Psicología Industrial y de Personal. Primera Edición. Editorial Trillas. México 1979. Pag. 110.

Por su parte la entrevista también proporciona una ventaja al entrevistado, ya que podrá formarse una imagen de la empresa, así como de las obligaciones, responsabilidades y las condiciones del puesto en cuestión.

En la entrevista de selección, el entrevistador asume la iniciativa, espera respuestas a preguntas específicas y observa el comportamiento del solicitante. La entrevista es en general dirigida ya que el entrevistador a través de sus preguntas encamina la entrevista a una serie de cuestiones que considera importantes.

La entrevista puede hacerse de varias maneras, entre otras, con una lista de asuntos o tópicos a tratar y una manera de calificar las respuestas, o mediante guías de entrevista que indican las preguntas y un espacio para las respuestas.

Durante el proceso de la entrevista, es importante lograr un clima adecuado, relajando las tensiones del solicitante, el entrevistador por su parte puede tocar temas referentes a la empresa antes de hacer preguntas. Algunos autores señalan que el éxito de la entrevista depende en cierto grado de la capacidad del entrevistador para aflojar las tensiones que naturalmente tiene el solicitante.

INFORME DE LA ENTREVISTA

Una vez terminada la entrevista, se deben establecer los resultados y conclusiones de la misma, así como determinar si se lograron los objetivos que se perseguían, en cuanto a la recopilación de información.

PRUEBAS

"Las pruebas son apreciaciones de cualidades o características, que se obtienen mediante observación y calificación en determinadas situaciones estandarizadas" (46).

El objetivo de las pruebas dentro del proceso de selección de personal consiste en medir o apreciar los atributos y cualidades necesarios para desempeñar un trabajo determinado.

Algunos autores difieren respecto a que tipo de pruebas se deben aplicar para lograr la mejor selección de personal, sin embargo la gran mayoría convergen en que por lo menos deben realizar las de aptitud, personalidad e inteligencia.

Pruebas de aptitud.- Su objetivo es tratar de predecir las probabilidades de que los solicitantes puedan aprender un determinado trabajo de manera efectiva. Entre las pruebas de aptitudes se encuentran las de imaginación, las de percepción, atención, memoria y habilidad manual. Probablemente el inventario general de aptitudes más ampliamente usado sea la batería de pruebas de aptitud general (GATB-General Aptitude Test Battery) desarrollada por el Departamento de Trabajo de E.U.A., para facilitar la operación de las oficinas de empleo públicas, federales y estatales. (47).

Pruebas de inteligencia.- Básicamente miden la actividad y capacidad mentales; la habilidad para aprender.

Coeficiente de inteligencia.- Fue ideado por Stern para proporcionar un índice cuantitativo único del desarrollo mental. La inteligencia se representa como la relación que

---

(46) TERRY GEORGE. Ob. Cit. Pag. 812.
(47) DALE YODER. Ob. Cit. Pag. 335.

existe entre la edad mental y la edad cronológica, según se ve en la fórmula siguiente:

$$C.I. = \frac{\text{Edad Mental (EM)}}{\text{Edad Cronológica (EC)}} \times 100 \qquad (48)$$

El coeficiente de inteligencia refleja a través de un tipo de puntuación estándar, a que grado por encima o por debajo de su propia edad pertenece un individuo en lo que se refiere a capacidad.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Personalidad.- "Es la organización integrada por todas las características cognoscitivas, afectivas, conativas y físicas de un individuo tal y como se manifiesta en distinción focal de otros individuos" (49).

Existen muchas maneras diferentes de estudiar la personalidad. Los métodos de observación como los de escala de calificación y las entrevistas, proporcionan medios de estudiar la personalidad desde el punto de vista de sus manifestaciones declaradas. Por otro lado, los inventarios de la personalidad miden los aspectos ocultos, proporcionan informes acerca de las características internas de la personalidad (sentimientos de confianza en sí mismo, ansiedad).

Las técnicas de proyección permiten estudiar tanto los aspectos declarados como los ocultos de la personalidad.

---

(48) WHITTAKER JAMES. Psicología. Segunda Edición. Editorial Interamericana. México 1970. Pag. 429.
(49) WARREN. Citado por WHITTAKER JAMES. IDEM.

PRUEBAS (50)

De acuerdo con:

LA FORMA:	Escritos Orales De Actuación
LA FINALIDAD:	Aptitud Conocimiento Personalidad Intereses Objetivos Subjetivos
LA CORRECCION:	Escritos Orales
EL TIPO DE RESPUESTA:	Libre Restringido
LA ADMINISTRACION:	Sin Comparecencia Con Comparecencia Grupal Individual
EL TIEMPO:	Velocidad Potencia

(50) AMARO RAYMUNDO. Administración de Personal. Impresora UNPHU. Santo Domingo 1974. Pag. 224.

INVESTIGACIONES

1. Investigación de antecedentes de trabajo.- A partir del hecho de que la gran mayoría de los solicitantes de un puesto están ansiosos de obtener un empleo, es factible que algunos de ellos distorsionen la información acerca de su experiencia con el objeto de ser empleado.

   Generalmente la investigación de antecedentes de trabajo se realiza estableciendo contacto con los patrones anteriores del candidato para pedir referencias respecto a éste y verificar la información.

2. Investigación de antecedentes penales.- La información proporcionada a través de penitenciarías, cárceles preventivas, etc., puede ayudarnos a determinar qué antecedentes penales tiene un solicitante y si representa un obstáculo para emplearlo.

3. Investigación de las cartas de recomendación.- Probablemente las cartas de recomendación no signifiquen un medio confiable para obtener información sobre los antecedentes ocupacionales del candidato.

   Pigors señala al respecto:

   "Quienes las dan en ocasiones están más interesados en evitar disgustos que en declarar su reflexionada opinión o en describir su experiencia con el candidato" (51).

4. Investigación en el domicilio y familia del solicitante. También llamada investigación socio-económica, encaminada a obtener información referente a la actividad sociofami-

---

(51) PIGORS P. y MYERS CH. Administración de Personal. Tercera Edición en Español. Editorial CECSA. México 1979. Pag. 288.

liar y determinar las posibles situaciones conflictivas que en un momento dado repercutan en el rendimiento del trabajo. También contienen la intención de verificar los datos proporcionados por el candidato, además de tratar de conocer sus condiciones actuales de vida.

EXAMEN MEDICO

La Ley Federal del Trabajo, establece en su Artículo 134 Fracción X en relación a las obligaciones de los trabajadores.

"Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padece alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable".

Por su parte, la Secretaría del Trabajo en su Artículo 15 señala:

"Los patrones están obligados a mandar practicar exámen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores".

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

El exámen médico es un paso previo a la contratación y que representa un alto costo para la empresa, por lo que es necesario que sea realizado solo en aquellos solicitantes que hayan reunido satisfactoriamente los requisitos del proceso selectivo.

La importancia del exámen médico es vital tanto para la organización como para el candidato, ya que éste puede resultar perjudicado si se le asignan funciones que por su naturaleza física no podrá desempeñar, y por otro lado la organización se verá afectada en la calidad y cantidad de su producción, en índices de ausentismo y en casos de posibles contagios, que perjudica al personal de la empresa.

El exámen médico resulta por lo tanto indispensable, ya que la capacidad física no es igual en todas las personas y cada trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos. Además en una empresa el desempeño mismo del trabajo presupone un riesgo para adquirir enfermedades profesionales.

Es posible también conocer a través de dicho exámen, si el candidato padece de enfermedades contagiosas, o de alguna enfermedad que represente una contraindicación para la realización de su trabajo. Posiblemente el candidato sufra ya de alguna enfermedad profesional, o sea alcohólico, drogadicto o posea algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo, y esto solo es posible investigarlo mediante un completo y detallado exámen médico de cada candidato que aspire a ingresar a la empresa.

DECISION FINAL

Se recomienda que la decisión final respecto a los solicitantes recaiga en los jefes inmediatos del candidato. Sin embargo, será necesario hacer una revisión detallada de la información obtenida, ya que son los datos más objetivos con que se pueda apoyar tal decisión evitando así los prejuicios o inclinaciones subjetivas del investigador para tomar la decisión final.

1.3.3 INDUCCION

La etapa de inducción es de suma importancia para el nuevo empleado, ya que sus primeras impresiones dentro de la empresa difícilmente las olvidará y constituyen una pauta que normará su conducta dentro de la organización. Es por ello que se requiere de un buen programa de inducción, que deberá contener entre otras cosas:

1. La información introductoria, proporcionada generalmente por el Departamento de Personal, de una manera informal. Por lo común esta función se realiza el primer día de trabajo a través de sesiones de grupo a él o los nuevos empleados.

2. Información adicional proporcionada por el Supervisor del nuevo empleado en el departamento, explicando básicamente el contenido del manual de bienvenida, a través del cual el personal del nuevo ingreso podrá conocer la historia de la organización, los objetivos, horarios, políticas, prestaciones, reglamento interior de trabajo, localización de servicios, etc.

3. Entrevista consecutiva varias semanas después de que el nuevo empleado se haya incorporado a su puesto; puede ser llevado a cabo por su Supervisor inmediato o por el encargado del Departamento de Personal. El objetivo de esta entrevista es percatarse de que el proceso de selección e inducción fueron los apropiados, así como para responder a las cuestiones que formule el trabajador.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

La Ley Federal del Trabajo establece en su Artículo 20 lo siguiente: "Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo, personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.
Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".

En la formulación del contrato individual de trabajo se deben estipular lo más detalladamente posible los servicios que deberá prestar el trabajador, o en su defecto, señalar expresamente que los servicios se encuentran contenidos en el Análisis de Puestos respectivo, conocido por el trabajador y también firmado por éste, como prueba de aceptación de que se compromete a prestar los servicios contenidos en dicho análisis.

En cuanto a lo relativo a las condiciones de trabajo, la Ley Federal del Trabajo señala en su Artículo 25 las estipulaciones que deberá contener el escrito en el que consten las condiciones de trabajo, que son: datos generales del trabajador y del patrón; duración; servicios que deberán prestarse con la mayor precisión posible; lugar de trabajo; jornada de trabajo; forma y monto del salario; día y lugar de pago; indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado conforme a la ley y otras condiciones de trabajo, como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al patrón y al trabajador.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Una definición clara y precisa de este concepto la encontramos en la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 386: "Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".

En cuanto a la forma en que deberá presentarse dicho contrato para su validez, el Artículo 390 de la misma ley nos aclara que deberá celabrarse por escrito y por triplicado entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje o en la Junta Federal o Local de Conciliación, surtiendo efectos después de la fecha y hora de presentación del documento.

El contenido del Contrato Colectivo de Trabajo está dispuesto en el Artículo 391 de la Ley Federal del Trabajo como sigue: nombres y domicilios de los contratantes; empresas y establecimientos que abarque; duración; jornada de trabajo; días de descanso y vacaciones; monto de salarios; cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores; disposiciones sobre capacitación y adiestramiento inicial para quienes ingresen a la empresa; las bases sobre integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse y las demás estipulaciones que convengan las partes.

EXPEDIENTE

Se compone de todos los documentos que forman el historial del trabajador en la organización, como son: su solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, aviso de alta al sindicato, aviso de alta al seguro social, al Registro Federal de Causantes, las modificaciones de salario notificadas al Seguro Social, calificación de méritos, pruebas de admisión, comentarios de las entrevistas y la hoja de servicios.

La hoja de servicios se integra con un resumen de los datos más importantes acerca del trabajador en cuanto a detalles personales como son: escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones, transferencias, calificación de méritos, control de asistencias, capacitación y desarrollo.

La hoja de servicios por la información y su carácter de brevedad constituye una parte importante del Inventario de Recursos Humanos.

MANUAL DE BIENVENIDA

Es un documento que contiene en forma sistemática y ordenada información sobre la historia de la empresa, políticas de personal, condiciones de contratación, prestaciones y servicios para el empleado, reglamento de trabajo, etc.

El manual de bienvenida es la carta de presentación de la empresa con el nuevo empleado y constituye una herramienta de gran ayuda en el proceso de inducción ya que familiariza al empleado con algunas características de la organización.

ENTREVISTA DE AJUSTE

Consiste en una plática entre el trabajador y su Supervisor inmediato a través de la cual éste le brindará la oportunidad al trabajador de disipar sus dudas sobre la empresa, sobre el desarrollo de su trabajo, o cualquier asunto relacionado con éste y que desconoce; además es la ocasión para hacer las indicaciones convenientes en caso de que el trabajador no este realizando adecuadamente su trabajo.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

La empresa tiene la obligación de inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social, dentro de los plazos que fijan los Reglamentos respectivos, de la misma manera que se deberán comunicar las Altas y Bajas de los trabajadores, así como los avisos por modificaciones o cambio de sus salarios por medio de los formularios que proporciona gratuitamente el Instituto.

Una vez firmado el contrato de trabajo y en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto como requisito legal. Así mismo, los plazos para dar avisos de Alta, Baja y Modificación de Salarios no serán mayores de cinco días.

REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES

A los trabajadores de nuevo ingreso a la compañía, se le debe pedir su número de Registro Federal de Causantes, en caso de que nunca haya sido inscrito se deberá elaborar la solicitud correspondiente entregándose a cualquier Oficina Federal de Hacienda dentro de los días hábiles siguientes a partir de la fecha en que el trabajador inicie sus labores.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 422 define el Reglamento Interior de Trabajo como "Al conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia del reglamento las normas del orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos".

En cuanto al contenido de dicho Reglamento, la misma Ley en su Artículo 423 señala los siguientes temas de reglamentación: horas de entrada y salida; tiempo para las comidas y períodos de reposo durante la jornada; días y horas fijadas para la limpieza del establecimiento, maquinaria, etc.; días y lugares de pago; normas para el uso de sillas en casas comerciales, oficinas, restaurantes, etc., normas de prevención de riesgos; labores insalubres y peligrosas; forma y tiempo de realizar exámenes médicos; permisos y licencias; disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación; y demás normas necesarias para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

1.3.4 COMUNICACION

El término comunicación significa: "Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción" (52).

Berelson y Steiner señalan: "Es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas" (53).

Por su parte, en el "Tawistock Institute of Human Relations" se ha definido el concepto de comunicación como aquella "transmisión e intercambio de ideas, conocimientos, propósitos, etc., por medio de la palabra, por escritos o símbolos, siempre que suponga un reparto o participación" (54).

Analizando las definiciones anteriores, podemos decir que la comunicación consiste en una transmisión de conocimientos, ideas, etc., con un sentido de reciprocidad a través del medio adecuado.
La reciprocidad se da en una comunicación efectiva y es el hecho de transmitir y responder.

LA INFORMACION COMO PARTE DE LA COMUNICACION

Para poder situar a la Información dentro del marco global que encierra la Comunicación partiremos de una definición que nos permite colocar a la Información como parte del proceso bilateral dentro de la organización.

"La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comporta-

---

(52) ARIAS GALICIA. Ob. Cit. Pag. 387.
(53) BERELSON Y STEINER, citado por FLORES S. Y OROZCO E. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Segunda Reimpresión. Editorial Trillas. México 1974. Pag. 24.

miento de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones.

La comunicación pude ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona con sigo mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro" (55).

En sí podemos decir que la comunicación transmite algo, que pueden ser ideas, conocimientos, experiencias, que son a simple vista datos cuya manifestación se hará a través de la información y que si abarca la reciprocidad se creará una comunicación.

"La información es, entonces, aquello que es comunicado o sea, el contenido de la comunicación, como un cúmulo de datos, los cuales adquieren un significado que no poseían hallándose dispersos o sistematizados, sino hasta el momento de pasar de potencia a acto en función del mensaje que se pretenda hacer llegar al receptor y dé los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje" (56).

"En este sentido, la comunicación -el intercambio de información y la transmisión de significados- es esencia misma de un sistema social u organización" (57).

Cabe señalar que la información y los datos son conceptos muy distintos que encierran un significado específico cada uno, la información puede representar el conocimiento derivado del análisis de los datos y estos son insumos resultados de un fenómeno, premisas, experiencias.

---

(54) ORTUETA. Técnicas de Dirección de Personal. Quinta Edición. Editorial Limusa. México 1981. Pag. 326.
(55) MILLER J. Citado por CHRUDEN/SHERMAN. Administración de Personal. Quinta Impresión. Editorial CECSA. México 1979. Pag. 313.

Por lo tanto, la información equivale a la transformación de los datos, los cuales no son útiles por sí mismos, a través de un proceso que convierte a dichos datos en una forma útil que sería el producto del proceso informativo.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

La comunicación es una función que se transforma a través del tiempo, experimenta cambios y su característica bilateralidad (el prefijo "co" señala su doble sentido) hace que sus integrantes se influyan recíprocamente. Es así como la comunicación es un proceso, y los elementos de dicho proceso son distintos de un autor a otro, sin embargo se puede integrar un proceso con los distintos elementos de varios autores.

Si partimos del hecho de que la comunicación consiste en un proceso a través del cual una idea pasa desde su concepción por una persona que será el emisor hasta que es recibida o captada por el receptor, es conveniente establecer la función de dicho proceso.

1. Ideación.- Contenido del mensaje que se desea transmitir.

2. Codificación.- Proceso a través del cual el emisor organiza sus ideas en símbolos diseñados para comunicarse con los receptores deseados. Elige palabras adecuadas que puedan ser comprendidas por el receptor y también elige el medio apropiado que deba emplear.

3. Transmisión.- Del mensaje codificado por los canales seleccionados.

---

(56) FLORES S. Y OROZCO E. Ob. Cit. Pag. 27.
(57) KATZ Y KAHN. Psicología Social de las Organizaciones. Primera Edición. Editorial Trillas. México 1979. Pag. 249.

4. Decodificación.- Consiste en la interpretación del mensaje. Cambiar palabras por ideas. Puede haber cambio de percepciones entre la codificación y la decodificación.

5. Acción.- Respuesta a la información por parte del receptor.

ELEMENTOS DEL PROCESO

Emisor.- Persona que exterioriza la información.

Mensaje.- Contenido de la información que se va a transmitir.

Canal.- Medio utilizado para hacer llegar el mensaje.

Receptor.- Persona que recibe y capta la información transmitida.

BARRERAS DE LA COMUNICACION

Las barreras de la comunicación se refieren a los factores que de alguna manera intervienen en el proceso comunicativo deformando el mensaje o el significado de éste.

Existen varios autores que clasifican las barreras de la comunicación como sigue:

Barrera Semántica.- Cuando se dan distintas interpretaciones en la percepción del mensaje; es un problema de sentido o significación de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

Barrera Psicológica.- Se establece de acuerdo a la forma habitual de cada persona para comprender y percibir a los demás, sus prejuicios. La forma exclusiva de un individuo que es su marco de referencia, determina la forma como interpreta o recibe lo que ve o escucha.

Barrera Fisiológica.- Es un impedimento para emitir o recibir con claridad y presición el mensaje debido a defectos fisiológicos en las personas que intervienen en el proceso.

Barrera Física.- Está constituída por interferencias en el canal utilizado.

Barrera Administrativa.- El orden y la distribución de la organización generan problemas de comunicación.

MEDIOS O CANALES DE TRANSMISION DE LA COMUNICACION

- Palabra oral o escrita.
- Señales (audibles, visuales o perceptibles por otros sentidos) y mímica.
- Símbolos convencionales y comunicación gráfica.
- Medios mecánicos.

- Comunicación mixta. Combina dos o más medios y utiliza total o parcialmente aparatos mecánicos o automáticos. (58).

COMUNICACION FORMAL E INFORMAL

Comunicación Formal.- Se da en función a las normas de comportamiento a través de canales establecidos y de acuerdo a las facultades y responsabilidades del personal en la organización.

Comunicación Informal.- No sigue los lineamientos de la comunicación formal es decir, no va de acuerdo con las facultades y responsabilidades dadas en la estructura formal de la organización.

DIRECCION DEL FLUJO DE COMUNICACION

La dirección del flujo informativo puede seguir la pauta de autoridad de las posiciones jerárquicas (comunicación descendente), moverse entre pares de iguales dentro del mismo nivel organizacional (comunicación horizontal) o ascender por la escala jerárquica (comunicación ascendente).

Comunicación Ascendente.- Va de los subordinados a los niveles jerárquicos superiores.

La comunicación ascendente presenta muchas formas, sin embargo puede reducirse a lo que la persona dice:

a) Sobre sí misma, su ejecución y su problemas.

---

(58) FLORES Y OROZCO. Ob. Cit. Pag. 54.

b) Acerca de otras personas y sus problemas.

c) Acerca de las prácticas y la política organizacional.

d) Acerca de lo que es necesario hacer y como hacerlo.

De este modo el subordinado informará a su jefe lo que ha realizado, de los que han realizado quienes están a su cargo, lo que han realizado sus compañeros, lo que considera necesario hacer, sus problemas y los problemas de su unidad y sobre cuestiones de las prácticas y la política organizacionales. (59).

Comprende: Reportes, informes, sugestiones y quejas principalmente. Existe además en muchas organizaciones el sistema de sugerencias en el que se invita a los trabajadores a exponer sus ideas y proposiciones.

Comunicación Descendente.- Se da entre el superior y un subordinado. Son básicamente de cinco tipos:

a) Ordenes para hacer una tarea específica: Instrucciones de trabajo.

b) Información diseñada para que se comprenda la tarea y como se relaciona ésta con otras tareas organizacionales: Explicación razonada del trabajo.

c) Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales.

d) Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución.

---

(59) KATZ D. Y KAHN R. Ob. Cit. Pag. 266.

d) Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución.

e) Información de carácter ideológico, para inculcar la noción de una misión por cumplir: Adocrinación respecto a las metas. Está formada por: políticas, reglas, instrucciones, órdenes e informes.

Comunicación Horizontal.- Tiene lugar entre el personal que ocupa el mismo nivel jerárquico.

En la comunicación horizontal se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, tomar decisiones y lo que resulta una ventaja es que además de permitir coordinar la tarea, también proporciona apoyo emotivo y social al individuo. Incluye un circuito cerrado que satisface las necesidades que la gente tiene de conocer a sus iguales sin considerar otros niveles de la organización. Promueve el intercambio de ideas y experiencias entre los miembros de un mismo nivel jerárquico. Abarca básicamente: juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas.

1.3.5 CAPACITACION

Existen una gran variedad de definiciones sobre el concepto de capacitación dentro de las cuales los autores no concuerdan con una clasificación exacta respecto al lugar que ocupa la capacitación en la rama educacional.
Tales definiciones son:

Capacitación: "Adquisición de conocimientos principalmente de caracter técnico, científico y administrativo" (60).

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (61).

"La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajador. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante" (62).

Capacitación es entonces la adquisición de los conocimientos necesarios para realizar más efectivamente un trabajo. Adquirir capacidad.

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. (63).

---

(60) ARIAS GALICIA. Ob. Cit. Pag. 320.
(61) SILICEO ALFONSO. Capacitación y Desarrollo de Personal. Segunda Edición. Editorial Limusa. México 1978. Pag. 20.
(62) GUZMAN VALDIVIA ISAAC. Problemas de la Administración. Editorial Limusa. México 1966. Pag. 69.

Los conceptos de Capacitación y Adiestramiento tal y como se han definido, quedan contenidos en la rama del Entrenamiento, que consiste en la preparación de un individuo para realizar un trabajo físico o mental.
Resumiendo lo anterior encontramos que:

La capacitación es de caracter más bien teórico, posee una mayor amplitud y está enfocada para trabajos calificados.

El adiestramiento es de caracter práctico y está dirigido a un puesto determinado; es indispensable en toda clase de trabajo.

El desarrollo, es la formación que se requiere para formar hábitos morales, sociales, de trabajo, etc. (64).

TIPOS DE ENTRENAMIENTO

1. Inducción.
2. Adiestramiento dentro de la Empresa (ADE o TWI).
3. Escuela Vestibular.
4. Escuela General de la Organización.

1. INDUCCION

Este programa de entrenamiento proporciona a los nuevos empleados información general respecto a la organización, sobre sus políticas, procedimientos, reglamentos, así como los beneficios que le brinda la empresa. El objetivo de la inducción es lograr una rápida adecuación del nuevo empleado al puesto, a su jefe, al grupo que pertenecerá y a la organización en general.

---

(63) GUZMAN VALDIVIA ISAAC. Ob. Cit. Pag. 69.
(64) SILICEO ALFONSO. Ob. Cit. Pag. 20.

También se instruye a los nuevos empleados a desempeñar sus puestos en base a los requisitos específicos que deben tener, reduciendo así lo más posible los accidentes de trabajo, las inconformidades, las quejas y el ausentismo. Además, se disiparán todas las dudas que el nuevo empleado tenga sobre las funciones a desempeñar, así como las obligaciones inherentes a su reciente puesto.

2. ADE o TWI

Training Withing Industry o Adiestramiento dentro de la Empresa. El procedimiento a seguir en este tipo de entrenamiento es el siguiente:

En base a un programa de producción, se desarrolla un plan específico de acuerdo a tres principios:

a) Multiplicador: Consiste en adiestrar a personas que han de enseñar a otros los que a su vez irán enseñando a otros grupos.

b) Proyectar labores: Indica el análisis de las labores con el fin de que los técnicos prácticos puedan desempeñar las operaciones de menos especialización.

c) Uniformar la instrucción.

El adiestramiento dentro de la empresa maneja de una manera sistemática todas aquellas actividades que son relacionadas directamente con el trabajo.

3. ESCUELA VESTIBULAR

Cuando los planes de producción puedan tener impedimentos tales como errores o lentitud y cuando se requiera de una instrucción especial, es necesario recurrir a la escuela vestibular. Esta tiene el propósito fundamental de instruir al empleado en los principios de la actividad específica que deberá desempeñar.

Las escuelas vestibulares generalmente están localizadas en un lugar cercano a la organización a la que sirven, y estas empresas se caracterizan por tener frecuentemente grandes cantidades de personal nuevo que mediante este tipo de entrenamiento, los nuevos empleados reciben los programas de inducción.

4. ESCUELA GENERAL DE LA ORGANIZACION

Este tipo de escuelas ofrece varias formas de cursos de entrenamiento necesarios para el personal de la empresa. Proporciona adiestramiento técnico, imparte cursos para el personal que está destinado a asumir mayores responsabilidades, instruyen al nuevo personal a la vez que proporcionan cursos a manera de reeducación o recordatorio para el personal que labora en la empresa.

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Los hechos o circunstancias que requieren por lo general de un adiestramiento o capacitación son:

a) Empleado de nuevo ingreso.- En el proceso de inducción,

con el objeto de adecuar los hábitos del nuevo empleado con los de la empresa así como para introducirlo en las labores propias de su puesto.

b) Rotación y transferencia de personal.- Con las mismas características que el anterior.

c) Cambio de sistema.- Todo cambio que se presente en los métodos de trabajo, en la maquinaria, en la simplificación de labores, etc., requiere un adiestramiento previo para dar a conocer al personal tales cambios.

d) Defectos en el desempeño.- Frecuentemente los empleados realizan deficientemente su labor por falta de supervisión, por ahorrar tiempo o esfuerzo (o ambas), o por haber adquirido defectos en una producción muy intensa. El entrenamiento funciona aquí como un dispositivo de control que tiene por objeto recordar los procedimientos a seguir y verificar su correcta reimplantación.

CLASIFICACION DE LA CAPACITACION

En base a sus objetivos la capacitación puede estar enfocada a la empresa, a un puesto, a una rama o a toda una área, tal división sería:

a) Los conocimientos elementales acerca de la empresa.

b) La capacitación que se imparte a través de sus conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

c) La capacitación que abarca los conocimientos de todo un oficio.

d) La capacitación que contiene los conocimientos referentes a toda una rama (industrial, bancaria, comercial).

d) La capacitación cultural de carácter general a través de conocimientos universales como orientaciones para mejorar la actitud personal.

De acuerdo al nivel a quienes va dirigida, la capacitación se divide en:

- Capacitación al obrero.- Puede ser por la inducción, para explicarle al trabajador que ingresa, lo referente a la organización. También es posible mediante la capacitación actualizar a los obreros en la seguridad industrial y en las relaciones humanas.

- Capacitación de supervisores.- Abarca dos características esenciales: el conocimiento técnico referente a la forma concreta de como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el conocimiento administrativo, que abarca tanto la planeación y distribución del trabajo, como todo lo referente a relaciones humanas.

- Capacitación de ejecutivos.- Básicamente se preparan para ocupar puestos de mayor nivel jerárquico, así como de mayor responsabilidad a través de conocimiento de finanzas, mercados, organización, etc. (65).

---

(65) REYES PONCE. Ob. Cit. Pag. 107.

EL ENTRENAMIENTO COMO MOTIVADOR

Es evidente que para lograr que un empleado se interese por el entrenamiento (adiestramiento o capacitación) que le proporciona la organización, debe sentir que el cumplir con esa tarea le proporcionará algún tipo de gratificación.

En algunos casos, el entrenamiento para un empleado determinado podrá ir asociado con una posible oportunidad de ascenso y con el probable aumento en su renumeración personal:

"Para el empleado de una organización no voluntaria, el incentivo personal más obvio que ésta le ofrece es el sueldo o salario. Es característica importante y peculiar de su relación con la organización el hecho de que a cambio de este aliciente, él le ofrece a aquella no un servicio específico sino su tiempo y su esfuerzo sin distinción alguna" (66).

Mientras que en otros casos los empleados piensan en la ocasión de su desarrollo personal, pues lo contrario significaría:

"Trabar el desenvolvimiento de una persona es limitar su libertad de obrar, eliminar posibilidades de reconocimiento, privarle de independencia para planear su trabajo, modificarlo o variar su ritmo" (67).

Esto significa que para determinadas personas el interés en el entrenamiento estaría basado en su progreso integral, que consiste en la adquisición de conocimientos y habilidades relacionadas con su puesto, la disciplina de carácter, el fortalecimiento de la voluntad y la libertad de aplicar oportunamente la creatividad personal.

---

(66) VROOM V. y DECIE. Motivación y Alta Dirección. Primera Edición en Español. Editorial Trillas. México 1979. Pag. 20.
(67) Métodos Probados de Motivación de Personal. Alexander Hamilton Institute, Inc. Impreso en U.S.A. 1979. Pag. 14.

Dentro de la etapa de entrenamiento y relacionada con la motivación, existe la necesidad de respaldo, es decir, de aliento o de recompensa verbal hacia el esfuerzo que realiza el empleado por aprender. Necesita experimentar una sensación de adelanto para conservar la motivación.

EL ENTRENAMIENTO COMO NECESIDAD LEGAL

A partir del lo. de Mayo de 1978, la Ley Federal del Trabajo estableció la capacitación del trabajador como un derecho de éste, tal como lo encontramos en el Artículo 153.

La Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 132 Fracción XV y 159, marcan las obligaciones en cuanto a entrenamiento de empleados por las organizaciones. El Artículo 132 Fracción XV, al señalar las obligaciones de los patrones, especifica:

"Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o a las Autoridades de Trabajo y Previsión Social de los Estados, Territorios y Distrito Federal.

Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas".

1.4 LA MOTIVACION Y LOS SUELDOS Y SALARIOS

1.4.1 MOTIVACION

Motivo, de latín Motivus, relativo al movimiento causa o razón que mueve a hacer una cosa. Causa consciente o inconsciente de un deseo o de un acto.

Berelson y Steiner han definido el término: "Un motivo es un estado interno que da energía, activa o mueve (de ahí "motivación") y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas" (68).

Antes de dar una definición exacta sobre el término "motivación" ya podemos tener una idea acerca de lo que significa, que podría ser: "algo que mueve a lograr un deseo u objetivo".

"Motivación es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares" (69).

Esta definición podría ser un poco global ya que no especifica el porque de sus impulsos, ni a que responden; contrariamente Arias Galicia nos dá una definición más clara al respecto:

"Motivación, está constituída por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener, dirigir la conducta hacia un objetivo" (70).

---

(68) BERELSON Y STEINER. Citado por KOONTZ HAROLD y O'DONNELL CYRIL. Curso de Administración Moderna. Editorial McGraw Hill. Sexta Edición. México 1979. Pag. 626.
(69) Idem.

TEORIA DE LA MOTIVACION HUMANA

Abraham Maslow señala que dentro de la teoría de la motivación las necesidades representan el punto de partida. Así mismo postula que el hombre tiene una escala de necesidades (71):

Necesidades Fisiológicas.- Son indispensables para la conservación de la vida: sed, hambre, sueño.

Estas son las necesidades más potentes y la motivación principal en el hombre es satisfacer estas necesidades. Cuando estas necesidades no son satisfechas, de nuevo surgen otras mayores y así sucesivamente.

Es la gratificación lo que libera al organismo del dominio a una necesidad relativamente más fisiológica, permitiendo entonces que surjan otras metas más sociales.

Cuando las necesidades fisiológicas se satisfacen dejan de ser una determinante activa del comportamiento del organismo. Si un deseo no se satisface deja de ser deseo; entonces el organismo está dominado y su comportamiento se encuentra organizado solo por necesidades insatisfechas que entonces vendran a ser las secundarias.

Necesidades de Seguridad.- Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas surgen las necesidades de seguridad. El comportamiento del organismo puede estar también dominado por ellas y en este momento el organismo se manifiesta como un mecanismo en busca de seguridad.

---

(70) ARIAS GALICIA FERNANDO. Ob. Cit. Pag. 65.
(71) VROOM VICTOR y DECI EDWARD. Ob. Cit. Pags. 22/34.

Esencialmente no se trata de una necesidad creativa, sin embargo en algunas personas puede tener este tipo de manifestaciones. Deseos de saber y de comprender. La adquisición de conocimientos y la sistematización del universo se han considerado en parte, como técnicas para el logro de la seguridad básica en el mundo o en el hombre inteligente, como expresiones de autorrealización.

TEORIA DE LA MOTIVACION - HIGIENE

A raíz de experimentos realizados por Herzberg y sus colaboradores Mausner y Sniderman (1965) se llegó a una teoría de la motivación de los factores higiénicos. (72).

Esta teoría dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto (responsabilidad, iniciativa) cuando están presentes, motivan favorablemente al personal, causan satisfacción; sin embargo en su ausencia no causa insatisfacción.

La insatisfacción se presenta cuando los factores extrínsecos expuestos (simpatía con los compañeros, limpieza) están ausentes. Es decir las privaciones que experimente la persona en el medio (físico, social) de trabajo le van a causar insatisfacciones; sin embargo el contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción y ésta solo se podrá alcanzar buscando la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar oportunidad a la iniciativa, a la creatividad.

Analizando esta teoría podemos decir que los sucesos de higiene o mantenimiento conducen a la insatisfacción por la necesidad de prevenir lo desagradable; los sucesos motivado-

---

(72) VROOM VICTOR y DECI EDWARD. Ob. Cit. Pags. 76/80.

res (responsabilidad, reconocimiento) conducen a una satisfacción en el trabajo por la necesidad de autorrealización que repercute en una mayor productividad y al equilibrio mental.

Motivación en el Trabajo. (Edward E. Lawler) (73).

Esta teoría se basa en la motivación derivada del trabajo a través de la probabilidad esfuerzo - recompensa, en la que un individuo al examinar determinada cantidad de esfuerzo hacia una tarea le dará como resultado una recompensa.

La motivación resultante de dicho esfuerzo logra en el individuo probar sus habilidades y permitir su autocontrol.

De acuerdo a otro estudio (Martín Patche) (74) la "motivación originada" puede ser una función de tres variables (una en el empleado y dos en la situación de trabajo):

1) Una necesidad de logro del empleado.
2) El posible grado de logro en el puesto.
3) La probabilidad de que un esfuerzo incrementado conduzca a logros mayores.

En resumen, Patche señala la necesidad de estas tres variables en forma simultanea para que un empleado esté fuertemente motivado. Ronan (75) por su parte establece de acuerdo a sus estudios realizados sobre la satisfacción en el trabajo, los factores que se medían con más frecuencia eran: contenido del trabajo, supervisión, la organización y su administración, oportunidades para progresar, paga y otras prestaciones financieras, compañeros de trabajo y condiciones de trabajo.

---

(73) VROOM, DECI. Ob. Cit. Pags. 146/155.
(74) MARTIN PATCHE. Citado por PIGORS PAUL y MYERS CHARLES. Ob. Cit. Pag. 124.
(75) RONAN W. Citado por CHRUDEN/SHERMAN. Ob. Cit. Pag. 280.

Sin embargo, cabe hacer hincapié en lo que Lyndall F. Urwick resume al respecto (76):

"A menos que poseamos una finalidad, no existe motivo alguno para que los individuos traten de cooperar en absoluto, ni para que nadie trate de organizarlos. Sin embargo, es muy fácil olvidar ésto, porque desde el momento que comienza la existencia de la organización, también comienza la de un grupo humano, y todos los motivos individuales y personales que han inducido a las personas a unirse al grupo, y los han mantenido en el juego, asumen una gran importancia en sus metas".

Por otra parte, al referirse a la satisfacción de las necesidades por los individuos dentro de la organización señala:

"La mayoría sospechamos que el propósito principal de la empresa que nos da trabajo es la de asignarnos nuestras propias responsabilidades... y que las personas deriven satisfacción social de trabajar juntos".

Para algunos autores son ciertos factores en el desarrollo del trabajo los que determinan el grado de motivación, pero en general encontramos que la responsabilidad del trabajo desempeñado así como la oportunidad de aplicar las habilidades personales y creatividad propia del empleado son en sí, los principales motivadores dentro de una organización.

ENTREVISTAS PERIODICAS

El objetivo básico de este tipo de entrevistas es hacerle sentir al trabajador el interés que la empresa tiene en él,

---

(76) URWICK LYNDALL. Citado por GRANGER CHARLES. La Jerarquía de los Objetivos. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Número 63. México 1975. Pag. 4.

tomándolo en cuenta individualmente, a manera de motivación. Además es posible detectar los conflictos o problemas relacionados con el puesto o la persona que lo ocupa.

ENTREVISTA DE SALIDA

Se realiza al terminar las relaciones de trabajo. La información obtenida en esta entrevista permite conocer el estado de la moral laboral, de las condiciones de trabajo y de las políticas de la organización. Además, si es el empleado quien se separa de la empresa y se considera un buen trabajador, es la ocasión para tratar de retenerlo en la empresa; en su defecto, tratar de dejarle la mejor imagen posible de la organización.

1.4.2 SUELDOS Y PRESTACIONES

Para iniciar el tema se procederá a hacer una diferencia entre sueldos, salario y prestaciones.

Sueldo: Es aquel que se paga por mes o quincena. Se aplica a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Salario: Se paga por hora o por día. Normalmente se paga por semana.

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 82 define al salario como "La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".

El Artículo 84 de dicha ley se refiere a la integración del salario. "El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que entregue al trabajador por su trabajo".

Administración de Sueldos y Salarios. "Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa" (77).

---

(77) REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Personal. Segunda Parte. Editorial Limusa. Décima Segunda Impresión. México 1982. Pag. 47.

ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA REMUNERACION EN EL TRABAJO

- Salario Mínimo.- La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 90 define al salario mínimo como la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades formales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

- En el Artículo 91, de dicha ley encontramos que los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, que pueden extenderse a una, dos o más Entidades Federativas, a profesionales para una rama determinada de la industria o del comercio o para profesiones, oficios o trabajos especiales dentro de una o varias zonas económicas.

- El salario del puesto. En base a cada puesto contiene determinadas funciones y responsabilidades, su salario deberá ir en relación a éstas.

- El pago a la productividad o eficacia. Este pago se refiere básicamente al desempeño del trabajo mediante la adecuada utilización de los medios para lograrlo.

- El pago al mérito del trabajador. Se refiere al desempeño del trabajo de manera sobresaliente. Para dar un valor objetivo a este renglón se utiliza la técnica de calificación de méritos.

ANALISIS DE PUESTOS

"El análisis de puestos es un estudio sistemático de los requisitos del trabajo. En diversos grados, todo puesto relaciona al empleado con datos (información, ideas, hechos, estadísticas), personas y cosas (material tangible, herramientas y equipos). En cada caso, las funciones forman no solo jerarquías interactivas, que van desde las funciones relativamente sencillas hasta las complejas, sino que lo hacen de manera que cada relación sucesiva incluya las más sencillas y excluya a las más complejas" (78).

Análisis de Puestos.- La definición que nos da Arias Galicia dice: "Análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado" (79).

Con lo anterior podemos pensar que se trata de una técnica encaminada a escudriñar todo lo referente a un puesto, así como las cualidades de quien lo ocupa.

PARTES QUE COMPONEN EL ANALISIS DE PUESTOS

1. Generales.- Aquí se trata de especificar todo lo relacionado con el puesto y que permita identificarlo con la organización mediante gráficas que determinen su área o departamento.

---

(78) PIGORS PAUL y MYERS CHARLES. Ob. Cit. Pag. 263.
(79) ARIAS GALICIA FERNANDO. Ob. Cit. Pag. 185.

2. Descripción Analítica.- Abarca las funciones del puesto en orden cronológico por días, semanas, meses y eventuales.

3. Descripción Genérica.- Consistente en definir el puesto.

4. Requerimientos.- Abarca la experiencia, capacitación, responsabilidad, condiciones de trabajo, tiempo y riesgos.

5. Perfil.- Definir el perfil del ocupante del puesto: sexo, edad, estado civil, rasgos físicos deseables, características psicológicas que se desean.

USOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

- Para la Administración de Sueldos y Salarios.- La utilización del Análisis de Puestos para este renglón prevee las injusticias en sueldos y salarios, además vigila que la paga esté de acuerdo con las tarifas en curso para trabajos comparables a la rama a que pertenece.

  Es una base objetiva para graduar los puestos y crear una estructura equitativa de sueldos y salarios.

- Como guía en todas las fases del proceso de empleo. En el reclutamiento, la selección y contratación es de gran utilidad para obtener y dar información acerca de los conocimientos, educación, habilidades y aptitudes necesarias para cada puesto.

- En la orientación e inducción de nuevos empleados. Las descripciones de puestos, por escrito y detalladas ayudan a aclarar lo que los empleados necesitan saber acerca de su puesto.

Es una herramienta auxiliar para determinar las funciones referentes a cada puesto, evitando así la duplicidad de funciones y la evación a las mismas. Además de aclarar la cantidad y calidad de trabajo que deben cumplir.

- Para la evalución del desempeño.- Proporciona una lista de comprobación, que puede ser discutida en forma objetiva; constituye una forma de control confiable. También puede ser usado el análisis de puestos para estimular y dirigir la autoevaluación con propósitos de desarrollo a cualquier nivel de la organización.

- Ayuda a prevenir las inconformidades y resolver las quejas.- Cuando existen cambios en el contenido o en el contexto del puesto se hace necesaria una revisión de las descripciones del puesto.

- Cuando se tiene la intención de transferir, ascender, promover o ayudar.- Los análisis y descripciones de puestos proporcionan la información necesaria para determinar si los empleados deben ser movidos, o si llenan los requisitos actuales del puesto, o si sus habilidades probadas los facultan para otros puestos. Puede tener utilidad el análisis de puestos en el momento en que una vacante tenga dos candidatos posibles, y a través de los requisitos del puesto se determina el empleado más capacitado, ya que no siempre es éste el de más antigüedad en la empresa.

- La necesaria restricción de las actividades inherentes a un puesto por razones de salud.- En algunas ocasiones las crecientes limitaciones físicas o mentales asociadas con la edad avanzada puede hacer difícil mantener la seguridad

y los niveles de desempeño anteriores. Existen ocasiones en que los empleados de más edad poseen inteligencia, experiencia general y confiabilidad lo que los hace ser muy valiosos para la empresa, y mediante reajustes y acuerdos mutuos se puede retener a este tipo de empleados.

DIVISION DE LOS SISTEMAS DE SALARIOS

Existen principalmente dos formas de pago:

1. Salario por unidad de tiempo.

2. Salario por unidad de obra.

Salario por unidad de tiempo.- Se caracteriza porque la renumeración se calcula en función del tiempo empleado en el trabajo sin tener aparente relación con su índice de productividad.

La Organización Internacional de Trabajo establece un principio fundamental del salario por unidad de tiempo, que se resume en que el pago por el tiempo adjudica al empresario todas las ganancias o pérdidas debidas a las variaciones en la productividad del trabajo.

VENTAJAS:

a) Facilidad y economía en su cálculo y registro.

b) Se puede llevar a cabo en muchos tipos de trabajo.

DESVENTAJAS:

a) Carece de alicientes y motivadores para aumentar la productividad, dando paso a que el empleado trabaje al mínimo de su rendimiento para ser despedido.

b) Se hace evidente la necesidad de un control.

c) Es difícil establecer los costos de mano de obra, por el cambio natural existente en la productividad.

Salarios por unidades de obra.- La renumeración del trabajo es directamente proporcional a la medida de su trabajo realizado, lo que constituye en sí un incentivo de producir más para aumentar su salario.

La Organización Internacional de Trabajo señala un principio que rige esta forma de salario: el pago por pieza atribuye al trabajador todas las ganancias o pérdidas debidas a las variaciones en la productividad.

VALUACION DE PUESTOS

"Es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y renumeración del personal" (80).

OBJETIVOS DE LA VALUACION DE PUESTOS

- La jerarquización apropiada de los puestos.

- La jerarquización de los salarios.

---

(80) REYES PONCE AGUSTIN. Ob. Cit. Pag. 41.

Este método por su llaneza funciona bien en organizaciones con escaso número de trabajadores, englobando los puestos que no puedan asimilarse de tipo genérico (mozos, estibadores).

El procedimiento a seguir es el siguiente:

- Se diseñan juegos de tarjetas anotando los puestos a valuar (el número de tarjetas depende del comité).

- A los miembros del comité se les pide ordenar las tarjetas cronológicamente en relación a la importancia de los puestos.

- Se le dará un valor a cada puesto según su número progresivo.

- Se aprueban los ajustes de salarios auxiliándose con una gráfica o métodos estadísticos. También es posible efectuar una sencilla estimación subjetiva.

III METODO DE VALUACION POR PUNTOS.- Es el método más usado en la actualidad por las ventajas que ofrece para la adecuada administración de sueldos y salarios.

Consiste en destinar cantidades de valor llamadas puntos, a cada una de las características o razgos principales de los puestos que para uso de este método se llamarán factores. Así pues se comparan los factores de un puesto con una serie de definiciones lo que resulta una clasificación; los puestos ya valuados en puntos, se clasifican en una escala de salarios ya establecida y basada en métodos estadísticos.

IV METODO DE COMPARACION DE FACTORES.- Constituye una técnica para la correcta valuación de los puestos, cuyo proceso consiste en ordenar los puestos-tipo por lo que se iniciará la valuación en función a sus factores, asignándoles cada uno de los miembros del comité un salario a cada puesto-tipo; finalmente se combinan los resultados, estableciendo un rango entre los puestos valuados.

PLAN SCANLON

El Plan Scanlon, ideado por Joseph Scanlon aporta una forma estratégica de colaboración a la administración por integración y autocontrol. (81).

Este plan, contiene dos características esenciales cuyo funcionamiento logra cambios en las relaciones, actitudes y prácticas de la organización:

Participación en la reducción de costos.- Se trata primordialmente de compartir las utilidades que reporten las mejoras en la producción de la empresa, obtenidas por la reducción de costos en base a una proporción entre los gastos totales de la organización en mano de obra y una medida de la producción, como el total de ventas o el valor total de la producción.

El perfeccionamiento de la producción representa una ganancia económica general para la organización. Parte de los ahorros resultantes se paga a los que participan en el plan mensualmente como porcentaje de sueldos y salarios. Prácticamente todos los miembros de la organización pueden

---

(81) DOUGLAS MC. GREGOR. El Aspecto Humano de las Empresas. Quinta Edición. Editorial Diana. México 1974. Pags. 115/126.

participar de dicho plan; posiblemente a excepción del grupo de altos ejecutivos.

Los empleados pueden comprobar directamente los resultados de los cambios e innovaciones a que sus esfuerzos contribuyeron, sobre la bonificación que reciben; relacionando así su manera de proceder y el progreso de la empresa.

Participación efectiva.- En adición a las ventajas anteriores del Plan Scanlon, se encuentra la segunda característica no menos importante, y que se refiere al método formal que representa el plan, de proporcionar oportunidades a cada miembro de la organización para consagrar su talento, sus capacidades y su esfuerzo físico a mejorar la eficiencia de la empresa.

En contraste con los planes tradicionales de incentivos, el Plan Scanlon estimula y compensa la contribución humana, que puede ser en todos los niveles de la organización a través de la capacidad de los empleados de pensar, planear, utilizar su criterio propio, desarrollar la iniciativa individual y de dirigir y controlar su propia conducta.

La mecánica a seguir en este segundo factor del plan consiste en varios comités para recibir, discutir y valorar todos los procedimientos que puedan ser ideados por los empleados con el objeto de mejorar la proporción descrita y aplicar los que se consideren eficientes.

La ventaja primordial que representa el Plan Scanlon es que va más alla de la compensación económica a los empleados, se busca con interés general el progreso de la organización, la consecución de sus objetivos, ya que a través de éstos los

miembros integrantes podrán lograr cada uno de sus fines individuales, satisfaciendo al mismo tiempo, todo tipo de necesidades humanas.

PRESTACIONES:

Reyes Ponce establece una base de consideración para este concepto a través de los siguientes elementos (82):

a) Están constituídos por bienes, instalaciones, facilidades o acciones.

b) Son proporcionadas por una empresa.

c) Se dan en favor de los trabajadores de la empresa.

d) Se proporcionan además de lo estrictamente debido por el trabajo.

e) Buscan como finalidad básica el mejoramiento: del trabajador; de su trabajo; de su remuneración; de la relación empleado-empleador; del medio social, en que el trabajador vive y actúa.

CLASIFICACION DE LAS PRESTACIONES (83):

a) Clasificación por su fin inmediato.

a') Tendientes a mejorar su ambiente de trabajo.

1. Medios para transportarse a la fábrica.
2. Guardarropas, armarios, etc.

---

(82) REYES PONCE AGUSTIN. Ob. Cit. Pag. 184.
(83) REYES PONCE AGUSTIN. Ob. Cit. Pag. 185.

3. Agua potable y refrigerada.
4. Comunidades sanitarias.
5. Salones de descanso.

b') Tendientes a complementar el salario (excluídos salarios, incentivos).

1. Sistemas voluntarios de participación de utilidades.
2. Gratificaciones anuales no contratadas previamente.
3. Cajas de ahorro subsidiadas.
4. Préstamos sin interés, o con uno inferior al corriente.
5. Alocaciones familiares, para compensar la carga de familia numerosa.
6. Absorción por la empresa de parte del precio de compra de artículos en tiendas.
7. Absorción por la empresa de pagos que correspondan al trabajador:

   Cuota obrera al Seguro Social
   Impuesto sobre la Renta
   Cuotas Sindicales, etc.
8. Cooperativas de consumo organizadas por la empresa.

c') Tendientes a mejorar la salud del trabajador y su familia (fuera o en adición al Seguro Social).

1. Atención médica.
2. Medicinas, hospitalización, atención quirúrgica, aparatos de prótesis y ortopedia.
3. Atención obstétrica de la trabajadora o la esposa del trabajador.
4. Primeros auxilios y puestos sanitarios de fábrica.

d') Tendientes a mejorar la alimentación del trabajador y su familia.

1. Comedores en la empresa, gratuitos o al menos subsidiados.
2. Sitios especialmente adaptados para que el trabajador caliente y tome su comida, si prefiere llevarla.
3. Reparto de buffetes, bocadillos, café y refrescos.
4. Cafeterías, aparatos automáticos de refrescos, cigarrillos, etc.
5. Venta de alimentos con absorción por la empresa de un porciento de su costo, o al menos de gastos administrativos.
6. Ayuda para la alimentación de lactantes e infantes.

e') Tendientes a dar al trabajador seguridad en su ingreso.

1. Seguros de grupo, pagados por la empresa total o parcialmente.
2. Mutualidades organizadas y subsidiadas por la empresa.
3. Subsidios por el caso de cesantía (fuera de Seguro Social).

CAPITULO II

CONCEPTUACION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA PERSONAL.

SUMARIO: 2.1 Elementos Básicos de los Distintos Tipos de Auditoría.
2.2 La Auditoría Administrativa en General.
2.3 La Auditoría Administrativa en los Sistemas de Personal.
2.4 Aplicaciones de la Auditoría Administrativa en la Industria de la Construcción.

2.1 ELEMENTOS BASICOS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE AUDITORIA

Existen diversas definiciones del concepto de auditoría, sin embargo la mayoría convergen en que se trata de un análisis e investigación de las operaciones que se realizan en una organización.

"La auditoría es una técnica encargada de supervisar y vigilar la correcta marcha de las operaciones de una entidad, detectando anomalías en los sitemas y las operaciones para que, por su conocimiento, se pueda estar en condiciones de presentar cifras reales, así como de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones y la producción" (84).

"La auditoría es un proceso de investigación, analítico, comparativo. Lleva a cabo una búsqueda sistemática. La auditoría acumula, recopila y analiza datos profundamente y por un período extenso -frecuentemente un año- en contraste con los reportes cotidianos, formales e informales. Compara la información de la empresa o dependencia individuales con normas, estándares y reportes compuestos de otras organizaciones similares. Efectúa comparaciones internas entre departamentos y divisiones" (85).

---

(84) ADAM ADAM A. y BECERRIL LOZADA G. La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal. Premio Nacional Mención Honorífica 1979. Primera Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México 1980. Pag. 15.
(85) YODER DALE. Ob. Cit. Pag. 729.

En una investigación realizada sobre los distintos tipos de auditoría mencionados por los diferentes autores, se encontró que la más completa es la aportada por Adam y Becerril que consta de las siguientes divisiones (86):

Auditoría de Estados Financieros

"Puede definirse como una revisión exploratoria y crítica, realizada por un Contador Público independiente, de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa comercial, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa" (87).

"Es la revisión de los libros y registros contables de una entidad: así como el estudio y evaluación de control interno y procedimientos contables administrativos de la misma basados en técnicas específicas (Normas y Procedimientos de Auditoría), con la finalidad de emitir una opinion acerca de la razonalidad de las cifras presentadas, con la cual se cubren los siguientes objetivos:

a) Salvaguardar los activos.

b) Obtención de información.

c) Promoción de la eficiencia de operación.

d) Adhesión a las políticas prescritas por la Dirección de la entidad.

e) Cumplimiento por parte de la entidad de las disposiciones legales para el mejor funcionamiento de sus operaciones (88).

---

(86) ADAM ADAM A. y BECERRIL LOZADA G. Ob. Cit. Pag. 17.
(87) LINDBERG R. y COHN T. Auditoría de Operaciones. Primera Edición en Español. Editorial Técnica, S.A. México 1975. Pag. 4
(88) ADAM ADAM A. y BECERRIL LOZADA G. Ob. Cit. Pag. 17.

"El objetivo del examen de estados financieros, es rendir una opinión profesional independiente sobre la razonabilidad con que estos presentan la situación financiera y los resultados de las operaciones de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad, aplicados sobre bases consistentes" (89).

Auditoría Administrativa

"Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de organización de una empresa, institución, sección de gobierno, o cualquier parte de una entidad, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma y operación y sus facilidades humanas y físicas" (90).

Para fines de este estudio, se definirá y analizará más profundamente el concepto de auditoría administrativa en el inciso 2.2 de este capítulo.

Auditoría Operacional

Para algunos autores la auditoría operacional es un sinónimo de la auditoría administrativa, tal y como lo define Edward Norbeck: "La auditoría de operaciones o administrativa es un método constructivo de ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de su negocio. Es una técnica de control relativamente nueva que proporciona un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos" (91).

"La auditoría operacional se refiere a la evaluación de los controles administrativos, sobre actividades diferentes a aquéllas incluídas en las auditorías contables y financieras. (92).

---

(89) COMPENDIO DE NORMAS, PRONUNCIAMIENTOS NORMATIVOS, PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA Y OTROS EMITIDOS POR LA COMISION. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría. Pronunciamientos Generales.

Sin embargo hay quienes dividen la auditoría operacional de la auditoría administrativa como Adam y Becerril, que además de definirlas aportan un valioso análisis sobre las diferencias de ambas (93).

"La auditoría operacional consiste en el examen de las áreas de operación de una empresa, institución, sección de gobierno o cualquier parte de una entidad para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia, tendiendo a la disminución de costos para incrementar la productividad".

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

Se suma la aclaración de que en ambas auditorías se puede requerir para su realización, el apoyo técnico de otras profesiones.

---

(90) ADAM ADAM A. y BECERRIL LOZADA G. Ob. Cit. Pag. 17.
(91) NORBECK EDWARD. Auditoría Administrativa. Segunda Edición. Editorial Técnica. México 1972. Pag. 3.
(92) MEIGS WALTER. Principios de Auditoría. Sexta Impresión. Editorial Diana. México 1976. Pag. 162.

Auditoría Social

Permite revisar y evaluar los logros sociales alcanzados por una entidad. Esta revisión se hace en base a la Contabilidad Social y permite determinar los beneficios generados en favor de la sociedad a la cual sirva la entidad. Controla e informa sobre: personal empleado, inversión en renumeraciones al mismo, participación en el mercado con precios accesibles.

Auditoría Técnica

Consiste en una supervisión y evaluación de actividades técnicas especializadas.

Considerando a las personas, entidades u organismos que realizan la auditoría, ésta se clasifica en:

Auditoría Interna

"Actividad de evaluación independiente dentro de una organización, dedicada al análisis permanente de la contabilidad, de las finanzas y las demás operaciones de la empresa, encomendada a una o más personas capacitadas para ello, como servicio a la dirección" (94).

"Es aquella que se realiza dentro del ámbito de una organización o entidad, para dar servicio a la misma y es realizada por personal que depende económicamente de dicha entidad. Aún cuando exista dependencia económica, es requisito indispensable para su buen funcionamiento que exista una absoluta independencia mental y jerárquica de parte del citado personal, para cumplir con los objetivos de dicha auditoría" (95).

---

(93) ADAM ADAM A. y BECERRIL LOZADA G. Ob. Cit. Pag. 17.
(94) TRILLO RIOS ALBERTO. La Función de Auditoría Interna y sus Características Principales. Tesis inédita para obtener el título de Contador Público. Universidad Nacional Autónoma de México. 1972. Pag. 37.

estén contaminados por condiciones desconocidas o no consideradas.

Auditorías de Procedimientos.- Destinadas a analizar y comprobar el seguimiento de los procedimientos en cada división y departamento, así como la efectividad alcanzada a través de tales procedimientos.

Auditorías de Políticas.- Las políticas están encaminadas a orientar la acción y definir las intenciones de la organización; a través de una auditoría de políticas se podrá determinar la efectividad de éstas y las razones para su selección.

2.2 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN GENERAL

Existen distintas definiciones que los diferentes autores han proporcionado sobre la auditoría administrativa, como:

William P. Leonard: "La auditoría administrativa puede definirse como un examen 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" (97).

Análisis Factorial del Banco de México: "Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un 'análisis de potencialidad de la productividad'. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial" (98).

José A. Fernández Arena: "La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la

---

(97) LEONARD WILLIAM P. Auditoría Administrativa. Octava Impresión. Editorial Diana. México 1980. Pag. 45.

(98) KLEIN ALFRED y GRABINSKY NATHAN. El Análisis Factorial. Banco de México, S.A. Subdirección de Investigación Económica. Séptima Reimpresión. México 1981. Pag. 13.

empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución" (99).

ANTECEDENTES HISTORICOS

La auditoría administrativa es el resultado de una necesidad de evaluar los recursos humanos, materiales y técnicos.
Partiendo del hecho de que la auditoría contable analiza sus operaciones y cuantifica el resultado de este análisis, la auditoría administrativa se encarga de estudiar todos los recursos y mecanismos de la organización que al mismo tiempo que se trata de elementos cualitativos, se trata de cuantificar su análisis.

Esta necesidad de cuantificación para la auditoría administrativa es señalada por Fernández Arena que nos dice: "Consideramos que el enfoque que se ha dado de la auditoría administrativa es del todo atinado, pues se busca dar una serie de opiniones y se integran en una calificación final de tipo numerario y no hay que olvidar que el establecimiento de escalas númericas es la única manera de dar un carácter unificado y universal a cualquier tipo de evaluaciones" (100).

El objetivo de la auditoría administrativa es localizar deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas, descubrir el área problema y apuntar sus probables remedios o soluciones. Su propósito es auxiliar a la dirección para lograr una administración eficaz. Examina y valora los métodos de desempeño de todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada administración del personal, la utilización del equipo y

---

(99) FERNANDEZ ARENA JOSE A. Ob. Cit. Pag. 15.
(100) Ibíd. Pag. 17.
(101) LEONARD WILLIAM P. Ob. Cit. Pag. 57.

los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En cuanto a los alcances de la auditoría administrativa tenemos: "Puede ser de una función específica, de un departamento, o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas" (101).
La auditoría administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de la empresa, su estructura organizacional y la efectividad en la utilización de los elementos que en ella participan. Pretende un conocimiento integral de la organización, a través de tres interrogantes (102):

¿Cúando debe realizarse?

¿Quién debe realizarla?

¿Cómo debe realizarse?

Es evidente el hecho de que algo funciona mal cuando los resultados esperados son distintos de los reales. Los síntomas más generalizados de la necesidad de auditoría son ante la presencia de:

- Disgustos (conflictos) entre el personal

- Cargas excesivas de trabajo

- Descenso en las ventas o ingresos

- Alto índice de rotación de personal

- Elevados costos de producción

---

(102) ACEVEDO Y VALDES FRANCISCO. Auditoría al Proceso Administrativo. Editorial IESA. Pags. 14/15.

- Excesivo desperdicio de materias primas.

Estos representan algunos síntomas ante los cuales es necesario realizar un examen completo de auditoría administrativa.

En cuanto a la persona capacitada para realizar la auditoría administrativa encontramos que podrían ser aptos para esta evaluación: Licenciados en Administración, Economistas, Contadores Públicos e Ingenieros que reúnan como mínimo algunos estudios y prácticas de administración en general, práctica en relaciones humanas, conocimientos básicos en economía, finanzas, mercadotecnia, ingeniería, matemáticas y en general de las técnicas que utiliza la administración científica; además de satisfacer ciertas habilidades personales como son: visión empresarial, control sobre sí mismo, mente analítica, observador, detallista, habilidad en expresión.

La auditoría administrativa se vale para su realización de una serie de técnicas que van desde cuestionarios, entrevistas personales y observación directa en el área de estudio, implicando una serie de trabajos preliminares que dan las bases, alcances, propósitos y limitaciones al análisis, así como el plan de reorganización que indicará los cambios a establecer para mejorar métodos, procedimientos, sistemas, políticas y objetivos, encaminados a eliminar defiencias y disminuir errores.

Los beneficios derivados de una auditoría administrativa son múltiples e incluyen (103):

a) Una análisis y revisión de las políticas y prácticas, tanto para su conveniencia como para su cumplimiento.

b) La identificación de las áreas que requieren correcciones.

---

(103) TERRY GEORGE. Ob. Cit. Pag. 657.

c) Una mayor productividad del personal auxiliar de la organización, especialmente cuando la auditoría la realiza su propio personal.

d) Una mejoría en los sistemas de comunicación.

e) Medición de la efectividad de los controles administrativos actuales de la compañía.

Considerando los criterios fundamentales con respecto a la auditoría administrativa, se pueden establecer tres premisas (104):

1. La auditoría debe relacionarse con lo objetivo, con lo mesurable.

2. Debe referirse con el presente y con el pasado, y no con el futuro.

3. Debe producir un resultado que sea comprensible y que pueda ser utilizado por varias personas externas interesadas.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA

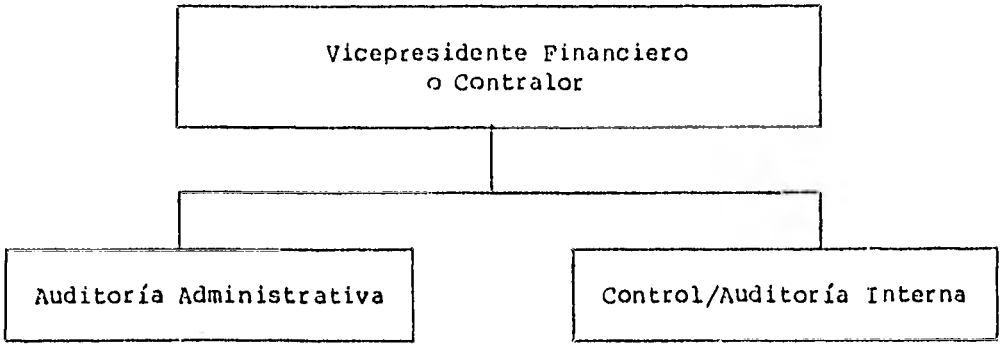
La auditoría administrativa puede llevarse a cabo como una extensión de la auditoría interna o también puede efectuarse por analistas independientes. La auditoría administrativa externa se solicita cuando la organización carece de los recursos suficientes para sostener un programa de auditoría interna, así mismo cuando se prefiere una apreciación independiente por analistas ajenos a la empresa en lugar de la auditoría interna o cuando la opinión externa es suplementaria a la auditoría interna.

---

(104) BOUTELL. Auditoría Contemporánea. Editorial Serie Dickenson: Sobre el pensamiento contemporáneo de la Contabilidad. Primera Edición en Español. México 1974. Pag. 281.

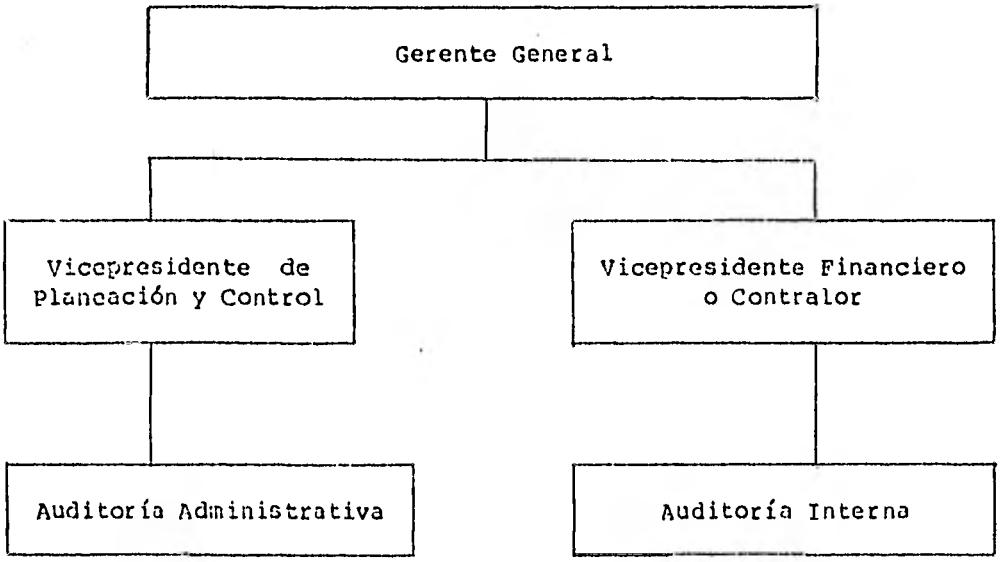
La auditoría administrativa como función interna puede representarse en la organización como una extensión de la auditoría interna financiera, cuya representación en la gráfica de organización será:

GRAFICA DE ORGANIZACION DE AUDITORIA



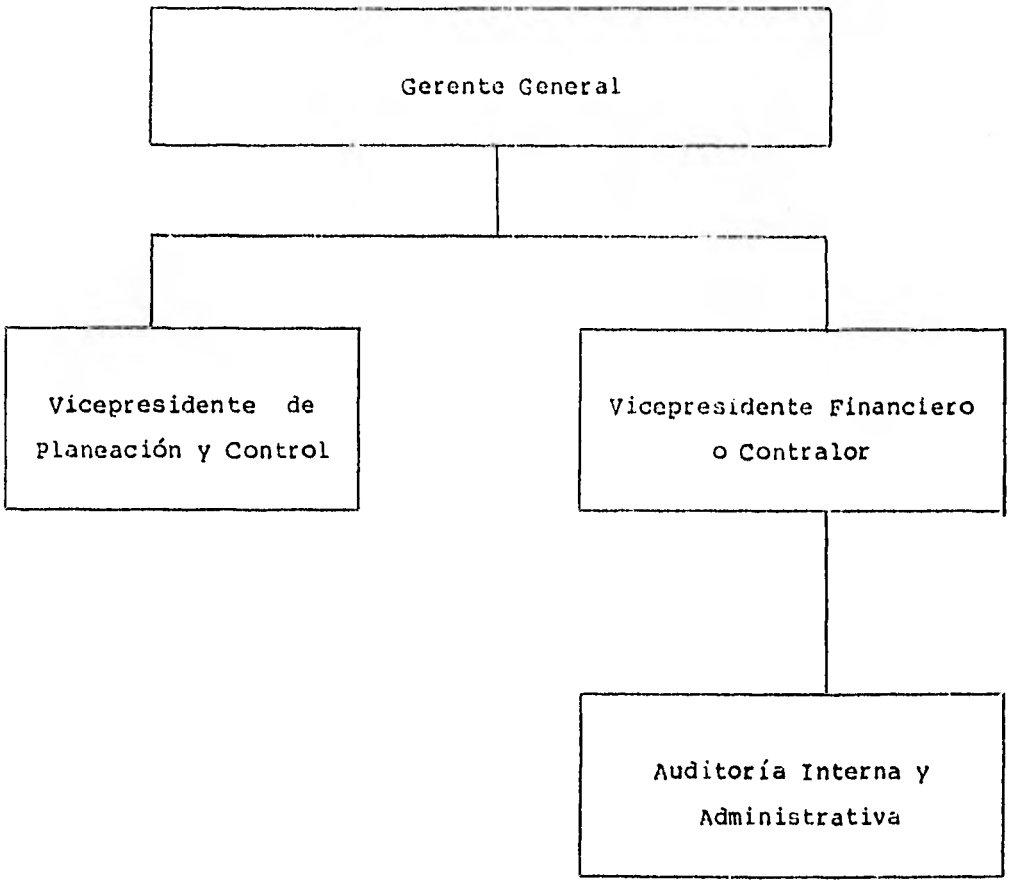
o como una función independiente de la administración financiera, cuya gráfica será:

GRAFICA DE ORGANIZACION DE AUDITORIA



Existe también la posibilidad de enfocar la auditoría administrativa conjuntamente con la administrativa interna, resaltando así a la auditoría administrativa como una herramienta de análisis tanto financiera como no financiera.

GRAFICA DE ORGANIZACION DE AUDITORIA



Análogamente, la auditoría administrativa como función externa puede considerarse como:

1) Una extensión de la auditoría financiera externa.

2) Una función independiente de la auditoría financiera. (105).

2.3 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LOS SISTEMAS DE PERSONAL

Tomando como base la definición de auditoría administrativa aportada por Fernández Arena anteriormente mencionada y la definición de administración de recursos humanos de Arias Galicia (106) que dice: "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"; se podría definir la Auditoría a la Administración de Recursos Humanos como: La revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales a través del proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Arias Galicia proporciona una definición al respecto: "La auditoría sobre recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; constituye, entonces, un instrumento de la función de control" (107).

"La evaluación de la función de personal, puede definirse como un conjunto de actividades dirigidas a servir las necesidades de los recursos humanos de la firma, a fin de elevar la productividad a niveles esenciales y deseados" (108).

---

(105) BUCKLEY JOHN W. Cómo enfrentarse a la Auditoría Administrativa. Citado por MORBECK E. F. Ob. Cit. Pags. 14/17.

(106) ARIAS GALICIA. Ob. Cit. Pag. 27.

(107) Ibíd. Pag. 407.

Como complemento de las definiciones anteriores, cabe señalar lo que cita Wurtzel H.: "Todos los miembros de la administración tienen responsabilidades para el personal. Hasta cierto grado, todos se encargan de elaborar políticas y procedimientos al desempeñar sus responsabilidades con el personal. Por lo tanto, una auditoría de personal tiene que ir mucho más allá de las actividades del departamento de Personal para poder definir los efectos surtidos por programas que abarcan toda la compañía" (109).

La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que labora en la organización. Para ésto, es necesario llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, moral del trabajador, motivación, programas de adiestramiento y capacitación, actividades de servicio al personal, métodos de conservación de informes, evaluación del trabajo, y desenvolvimiento en sus actividades.

Las auditorías de personal pueden ser necesarias cuando existen cambios concomitantes dentro de la organización. Yoder señala tales cambios (110):

a) Cambios en las filosofías y teorías administrativas.
b) La expansión de los sindicatos y la determinacion bilateral de las políticas de trabajo.
c) El cambio del papel del gobierno, en su protección al trabajador.
d) El rápido aumento de los salarios.
e) El cambio de la mezcla de habilidades.
f) Aumento de los gastos para divisiones staff de relaciones industriales.

---

(108) LINDBERG R. y COHN T. Ob. Cit. Pag. 120.
(109) WURTZEL HERBERT. Administración de Personal. Editorial E.M.A.N. México 1959. Pag. 214.
(110) YODER DALE. Ob. Cit. Pags. 730/731.

g) Una competencia internacional más rigurosa.

2.4 APLICACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

+ Reclutamiento y selección de personal.

La industria de la construcción es una rama de la economía que ocupa personal de todos los niveles educativos, por lo que resulta evidente la importancia de los procesos de reclutamiento y selección de personal para la captación de la óptima fuerza de trabajo que deberá adecuarse a cada nivel.
La auditoría de personal permite analizar los métodos empleados para encontrar al personal necesario para realizar las diferentes actividades dentro de la organización.

Una política referente a las fuentes de reclutamiento que es seguida por una gran mayoría de empresas constructoras es cuando la organización opta por buscar dentro de su personal, a quien pueda ocupar la vacante existente, en cuyo caso se hace evidente la necesidad por parte de dicho organismo de contar con un inventario de recursos humanos en donde se determinarán con exactitud a los posibles candidatos, así como las necesidades de entrenamiento para la promoción de cada empleado. En caso de no contar con el inventario mencionado, tal política se estará llevando sin bases fundamentadas y de acuerdo al proceder de la persona encargada de tal función. Es la auditoría de personal, el procedimiento necesario para detectar las fallas y omisiones originadas por una deficiente administración de recursos humanos.

+ Inducción de Personal en la Industria Constructora.

La inducción de personal de obra (operadores, oficiales, peones) en la industria constructora cobra especial importancia debido al impacto que sobre el empleado ejerce el frecuente desplazamiento de su lugar de origen, que generalmente se trata de zonas rurales, hacía los centros urbanos, creando así una serie de demandas de empleo que no corresponden a las características de la oferta urbana, aunado ésto a la escaza o nula capacitación del migrante para las nuevas tareas, obstaculizan su incorporación a la organización en la que sólo podrá mantenerse como una fuerza de trabajo susceptible de emplearse únicamente en tareas individuales caracterizadas por su discontinuidad; es decir, formará parte de la fuerza de trabajo que se emplea en la realización de tareas que dependen mayormente de la fuerza física del ejecutante.

+ Planeación de la Fuerza de Trabajo en las Empresas Constructoras.

La auditoría de personal en la industria de la construcción nos permite determinar hasta qué grado se realiza la planeación de la fuerza de trabajo, basada en el inventario del personal con que cuenta actualmente la empresa y que en esta rama industrial es indispensable realizar cada vez que se encuentra la empresa constructora ante cualquiera de las dos situaciones siguientes:

1. La empresa constructora cuenta con un panorama bien definido de la posible realización de obras en un período determinado.

2. La empresa constructora se encuentra ante la posibilidad de realizar una obra nueva de la cual no tenía previo aviso.

Ante estas dos situaciones la empresa deberá contar con los métodos apropiados que le permitan contar con el personal requerido en el momento en que la demanda de éste así lo requiera.

+ Motivación del Personal en la Industria de la Construcción.

La auditoría administrativa de personal es una herramienta básica para determinar hasta que grado la motivación o la falta de ésta afecta los índices de productividad en la empresa constructora; donde generalemente se carece de estímulos para el trabajador. El incentivo que es más frecuentemente adoptado por las empresas constructoras es el consistente en la premiación por puntualidad, lo que refleja una intención mal enfocada ya que dista mucho de mejorar la productividad el solo hecho de llegar temprano sin la responsabilidad conjunta de iniciar labores de inmediato.

+ Sueldos y Prestaciones en la Industria de la Construcción.

En lo que se refiere a sueldos y prestaciones las empresas constructoras se caracterizan por sus bajos sueldos en relación a la carga de trabajo y jornada laboral, tanto en el personal de planta como en el de obra. La auditoría de personal nos permitirá determinar si se lleva a cabo el análisis y valuación de puestos y hasta que niveles. Por otra parte, los servicios que generalmente se prestan en este tipo de empresas están constituídos por vivienda para el trabajador de obra foránea, (mientras se lleva a cabo la obra), para el trabajador de planta vivienda y alimentos, (cuando labora fuera del lugar de su residencia).

+ Entrenamiento de Personal en la Industria de la Construcción.

El actual crecimiento de la industria de la construcción requiere de un cuidadoso análisis de la correcta utilización de los recursos humanos para hacer frente a la creciente demanda nacional de fuerza de trabajo capacitada necesaria para una rápida evolución del sector. El ritmo al que se desarrolla o importa la tecnología industrial, exige procesos de adiestramiento y capacitación que rebasan los niveles actuales de capacidad para implementarlos. Resulta necesario realizar acciones concretas en materia de entrenamiento (adiestramiento y capacitación) que permitan la rápida disponibilidad de una fuerza de trabajo que tenga un grado de calificación adecuado a los requerimientos actuales de la industria constructora.

Un hecho relevante que origina la necesidad de auditoría administrativa en el área de personal es el referente a las características del empleo que se resumen de la siguiente manera:

a) Coincidencia de trabajadores de las empresas constructoras y diversas empresas subcontratistas en la obra, originando una especialización de la mano de obra.

b) Como consecuencia de la inestabilidad de la demanda, existe una frecuente inestabilidad de empleo.

c) Se experimentan continuos cambios de empleados entre lugares de trabajo y frecuentemente entre empresas.

d) Las condiciones de trabajo generalmente son difíciles y no menos peligrosas.

CAPITULO III

EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

SUMARIO: 3.1 Planeación y Programación de la Auditoría Administrativa en el Area de Personal.
3.2 Objetivos y Alcances.
3.3 Instrumentos Básicos: Encuesta.
3.4 Instrumentos Básicos: Cuestionarios.
3.5 Propuesta de Puntuación.

3.1 PLANEACION Y PROGRAMACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE PERSONAL

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números para su realización. (111).

Fernández Arena establece una serie de principios relativos a la planeación adecuados a la auditoría administrativa (112):

1. Podrá existir una programación mayor, a medida que exista una repetición marcada; la rutina permite delinear una tendencia.

2. El primer requisito de la planeación consiste en la definición del problema, aislado de tal manera que sea posible estudiarlo en toda su magnitud y dificultad. El segundo paso será el análisis que permita la respuesta de cada una de las partes tomando en cuenta soluciones a problemas similares y nuevos cursos producto de la innovación. De los pasos previos surgirán los programas alternativos que generan decisiones y soluciones

---

(111) REYES PONCE AGUSTIN. Ob. Cit. Pag.
(112) FERNANDEZ ARENA J. A. Ob. Cit. Pags. 126/128.

al problema original.

3. El contenido de los programas dependerá de:

   a) Los objetivos de la tarea.

   b) Los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles.

   c) El tiempo límite.

4. Mediante una secuencia de esfuerzos menores, una tarea compleja podrá lograr la satisfacción de la misma y originarán la especialización.

5. La programación cuenta con una herramienta que es el método del camino crítico, que representa gráficamente un plan tan detallado como se desea, en el que puedan observarse clara y objetivamente, las relaciones de las distintas actividades entre sí y las dependencias de unas con otras.

6. Para la realización de un programa muy detallado y lógico, la máquina es la solución ideal.

7. En una programación adecuada, es posible pensar en una predicción mayor.

8. El exceso de rutina dejará poco tiempo para las innovaciones y las capacidades serán mal usadas porque no habrá tiempo para pensar originalmente.

9. Cuando se trata de una actividad muy programada es más fácil localizar la innovación en el comienzo del plan y no cuando la actividad es muy rutinaria.

10. Es posible hablar de mayor innovación si hay presión de tiempo y las metas son claras.

11. Cuando los elementos que ocupan puestos con autoridad lineal dependan de los grupos de asesoría, será mejor la innovación.

12. El resultado de los programas de actuación puede adquirir matices monótonos, originando así la apatía. Si los logros son confusos se presentará la frustración.

13. Si como resultado de una programación continua se presenta la insatisfacción, habrá necesidad de dar oportunidad para que surja la innovación, mediante sistemas de sujerencias y evaluación de los programas.

Las actividades indispensables de investigación para la Planeación de la Auditoría Administrativa son (113):

1. Investigación preliminar

2. Entrevistas previas

3. Definición del área a investigar

4. Determinación de los detalles a estudiar.

Con base en lo anterior, se procede a la planeación e integración de los recursos necesarios:

a) Determinación del tiempo disponible para la Auditoría

b) Selección del personal necesario para efectuarla

---

(113) ALVAREZ ANGUIANO JORGE. Auditoría Administrativa. Universidad Nacional Autónoma de México. F.C.A.P. Pags. 47/81.

c) Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación.

1. Investigación preliminar.- Para obtener información tenemos que empezar con un contacto preliminar que permita una primera idea global, percibir rápidamente las estructuras fundamentales y la diferencia principal entre la empresa a auditar y otras empresas ya investigadas con anterioridad.

2. Entrevistas.- Es conveniente entrevistar a algunas personas previamente seleccionadas entre los empleados, ya que por éste medio podrán surgir ideas acerca de los problemas que se van a analizar e investigar. Además proporciona una pauta a seguir en el diseño posterior de los cuestionarios.

3. Definición del área a investigar.- De acuerdo al propósito de este estudio, nuestra área específica a investigar será la de Recursos Humanos.

4. Determinación de los detalles a estudiar.- Mediante un cuestionario aplicado sobre cada uno de los componentes del área a estudiar.

   a) Determinación del tiempo disponible para la auditoría.- El tiempo requerido para llevar a cabo la auditoría administrativa variará de acuerdo con la extensión y profundidad de la investigación.

   Cabe señalar que los controles existentes en la empresa a auditar constituyen una ayuda para el auditor y un ahorro considerable de tiempo para el análisis. Por otra parte, las facilidades y cooperación de la empresa a auditar significan un rápido avance en el logro de las metas de dicha investigación.

b) Selección de personal para efectuar la auditoría.- El personal seleccionado y destinado al grupo de auditoría, deberá poseer una buena comprensión de la teoría correspondiente a la Administración de Recursos Humanos, que son estudiadas en algunas profesiones tales como: Relaciones Industriales, Administración de Empresas, Sociología, Psicología, entre otras.

Las funciones que debe dominar al auditor de personal son: valorización de planes de organización, de políticas, programas y procedimientos de personal, desarrollo de ejecutivos, establecimiento y supervisión externa de sueldos y salarios, selección, integración e implantación de sistemas de renumeración e incentivos, contratación, reclutamiento y selección adecuada de personal, implantación de sistemas de adiestramiento y capacitación, y revisión de los sistemas de quejas y sugerencias, básicamente.

c) Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación.- El análisis del personal puede auxiliarse de documentos tales como: organigramas, diagramas de proceso, diagramas gráficos de programa de trabajo, estudio de tiempos y movimientos, hojas de entrevistas, de instrucciones, informes, papeles de trabajo.

Papeles de trabajo.

Están constituídos por todos aquellos documentos que de alguna forma ayudan al auditor como prueba para sus afirmaciones a lo largo de la investigación. Consisten en formas, estados, gráficas, informes, exhibiciones, programas, etc., recopilados o elaborados por el auditor en el curso de su trabajo.

El programa de auditoría se coloca al frente de todos los documentos que representan los papeles de trabajo, ya que son la evidencia de lo que se asienta en la redacción del trabajo.

De acuerdo a la importancia que tienen los papeles de trabajo en el proceso general de la auditoría, su contenido y uniformidad desempeñan una función principal. Es recomendable el uso de hojas de tamaño estándar, ya que ésto logrará una mayor facilidad en su manejo y un especial orden. El contenido debe ser completo en cuanto a la transcripción de detalles de los memorándums de auditoría, hallazgos, conclusiones, irregularidades, comentarios especiales, desviaciones, etc., ya que el valor del informe depende en gran medida de la buena utilización y el manejo que dió a los papeles de trabajo.

Para lograr hacer un mejor estudio, revisión e interpretación de los papeles de trabajo, es necesario establecer una metodología en su integración que permita uniformar su formulación y facilitar su lectura. Esto se puede conseguir a través de un índice de los papeles de trabajo, que los clasifique y proporcione una ayuda en el informe de la auditoría a la administración de personal.

Indice de los papeles de trabajo de la Auditoría Administrativa de Personal.

1. Organigrama.- Es importante obtener el organigrama actual de la empresa, ya que refleja una visión general de los puestos que existen y del personal que los ocupa, así como la magnitud de los recursos humanos.

2. Objetivos.- Deben quedar establecidos claramente los objetivos de la entidad. No menos importante es la

estipulación de los objetivos del área que se va a estudiar, Recursos Humanos.

3. Políticas del Personal.- Se vaciará en un memorando las principales políticas referentes a la administración de personal.

4. Situación de la Entidad.- Debe contener: Ubicación de las oficinas y locales; estado físico, distribución por área de importancia (mediante un croquis que muestra la ubicación del área de personal); ambiente; lugar donde se lleva a cabo el reclutamiento, la capacitación o adiestramiento (si se realiza dentro de la empresa).

5. Presupuesto autorizado y ejercicio por conceptos.- El auditor podrá determinar errores u omisiones, mediante la información; a la fecha de la revisión; al año anterior de la misma, y servirá para compararse con la elaboración proporcionada del presupuesto actual destinado a las funciones de administración de personal.

6. Informes.- Es de gran ayuda para el auditor la obtención de informes que la autoridad presenta a las Autoridades Superiores, con objeto de conocer los sitemas de información y aspectos de operación, tales como eficiencia, cursos de adiestramiento y capacitación, etc.

7. Revisión.- Este renglón contiene: cuestionarios, memorandos de entrevistas con el personal para conocer sus funciones y responsabilidades; análisis y valuación de puestos realizados por los responsables de esta función.

8. Estudio de formas.- Se indicarán las características de las principales formas, documentos e informes que maneja la entidad, tales como: formas de solicitud de empleo, formas de requisición de personal, formas de análisis y valuación de puestos, formas de modificación de sueldo, formas de quejas y sugerencias, formas de los exámenes practicados en el reclutamiento y selección, formas de contrato de trabajo, formas de informes e instrucciones y formas para el entrenamiento de personal.

9. Diagramas de flujo.- La elaboración de los diagramas de flujo resume y facilita la información. Deberá contener diagramas de flujo del proceso de reclutamiento y selección, de las altas y bajas de personal, de la comunicación, de la inducción, etc.

10. Diagnóstico preliminar.- Descripción detallada sobre los problemas encontrados, las fallas u omisiones, deficiencias e irregularidades, manteniendo un orden cronológico de importancia.

11. Problemas a evaluar.- Es la selección de las deficiencias u obstructores que debido a su importancia y naturaleza, ofrezca una mayor posibilidad de mejoría o arreglo en la organización; ésto dependerá siempre del criterio del auditor.

12. Comentarios del auditor.- Estará constituído por los juicios formados del auditor sobre sus sugerencias y sobre el estado de la administración del personal en la empresa, conteniendo además sus observaciones (que son de gran importancia en la redacción del informe) y las conclusiones finales del trabajo de análisis e investigación.

3.2 OBJETIVOS Y ALCANCES

En base a que la administración de recursos humanos implica mucho más que encontrar, contratar y retener al personal idóneo para la organización, se requiere de una auditoría a la administración de personal con el objetivo de determinar si los programas, políticas, procedimientos, etc., se ajustan a la problemática de la organización y si a través de los mismos se alcanzan las metas fijadas por la empresa.

"El precepto básico de la auditoría (de personal) se encuentra en la comprobación del grado en que los resultados coinciden con las intensiones declaradas. Entre las consideraciones secundarias, la auditoría busca explicar los fracasos mediante una evaluación de programas y prácticas en vigor, y describir deficiencias en la formulación, la comunicación o la comprensión general de las políticas" (114).

El objetivo básico de la administración de personal es "obtener personal en condiciones óptimas de actitud y de aptitud, ubicarlo, desarrollarlo, retribuirlo, motivarlo, guiarlo y mantenerlo en las mejores condiciones de aptitud y de actitud para el servicio" (115). Y para cumplir tal función básica es necesario reconocer que: "Al adecuado manejo de los recursos humanos interesan y competen todos los problemas y fenómenos asociados con o derivados de la relación de trabajo; los que se suscitan antes de formalizar esa relación; los implícitos en el proceso mismo de la contratación, individual o colectiva; los muy diversos que se originan durante el período en que las personas prestan sus servicios en la institución; los relativos a los servicios y prestaciones que tienden al bienestar del trabajador y su familia y los que surgen al término de la relación de trabajo" (116).

---

(114) WURTZEL HERBERT. Ob. Cit. Pag. 214.
(115) DUHALT KRAUSS MIGUEL. La Administración de Personal en el Sector Público. Instituto de Administración Pública. México 1972. Pag. 18.
(116) Idém.

Las actividades a las que generalmente se les practica la Auditoría Administrativa en el área de Personal son:

Reclutamiento y Selección.

1. Fuentes de Reclutamiento
2. Solicitud de Empleo
3. Entrevista Inicial
4. Pruebas Psicológicas
5. Pruebas de Trabajo
6. Investigación de Antecedentes de Trabajo
7. Investigación de Antecedentes Penales
8. Investigación de las Cartas de Recomendación
9. Investigación Socioeconómica
10. Examen Médico de Admisión
11. Inventario de Recursos Humanos
12. Planeación de la Fuerza de Trabajo.

Inducción.

13. Contrato Individual de Trabajo
14. Contrato Colectivo de Trabajo
15. Expediente
16. Manuel de Bienvenida
17. Reglamento Interior de Trabajo
18. Entrevista de Ajuste.

Sueldos y Prestaciones.

19. Análisis de Puestos
20. Valuación de Puestos
21. Servicios
22. Prestaciones además de las señaladas en la Ley.

Comunicación.

23. Informes
24. Instrucciones
25. Sistemas de Quejas y Sugerencias.

Motivación del personal.

26. Incentivos
27. Entrevistas Periódicas
28. Entrevista de Salida.

Entrenamiento.

29. Desarrollo
30. Adiestramiento
31. Capacitación.

En forma general, las actividades que debe contener el estudio de la auditoría a la administración de personal, abarcará principalmente los siguientes aspectos:

Reclutamiento.- La rotación del personal, los cambios y avances tecnológicos demanda personal externo a la empresa. El empleo de personal significa un costo para la empresa, y es necesaria la revisión por parte del auditor del control. El proceso lógico requiere de un análisis y valuación de puestos para poder proseguir con el reclutamiento de personal.

Se debe analizar el método utilizado y el proceso a seguir en el reclutamiento, sus fuentes, la atención a los solicitantes, y cada paso que regularmente realiza el personal encargado para encontrar y atraer al candidato adecuado al puesto adecuado.

En lo referente a las fuentes de reclutamiento internas, es de especial importancia determinar hasta que grado las vacantes son consideradas por las políticas internas como un medio de promoción y ascenso para el personal que labora en la empresa; ya que ésto puede significar una motivación o de lo contrario, repercutir en el ánimo de los empleados y en general, en la moral laboral.

Selección.- En el proceso de selección, el auditor debe investigar los procedimientos utilizados, las políticas y la secuencia de actividades para seleccionar al candidato óptimo. La inadecuada selección de personal puede provocar la pérdida de los candidatos más aptos y contrariamente la contratación de los menos adecuados al puesto vacante. Es necesario además, dejar una buena impresión de la empresa a aquellos solicitantes que han sido rechazados, pero que en posteriores vacantes, pueden significar buenos candidatos, por lo que una buena opción o alternativa en este caso consiste en orientar a los solicitantes rechazados hacia otras fuentes de trabajo. El auditor, en este caso, debe investigar el procedimiento utilizado por la empresa a auditar.

En el proceso selectivo, el auditor deberá tener especial cuidado en cada uno de los elementos utilizados para identificar al mejor candidato para la empresa: la solicitud de empleo, la entrevista inicial, en la que se deberá determinar la capacidad de la persona que la realiza, así como el cumplimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la entrevista; las pruebas psicológicas, su confiabilidad y validez; las pruebas de trabajo. la realización de investigaciones de antecedentes de trabajo, de antecedentes penales, de cartas de recomendación, la investigación socioeconómica, si alcanzan sus objetivos, si se realiza el examen médico de admisión y a qué niveles se realiza; el inventario de recursos humanos, si se lleva a cabo y la utilización que se da a esa información, los fines a los que se destina, su actualización;

la planeación de la fuerza de trabajo, la anticipación con que se realiza, si toma en cuenta los avances tecnológicos y si representa una herramienta para los programas de entrenamiento. Todo lo anterior se debe analizar cuidadosamente, ya que su adecuada realización se verá reflejada en altos índices de productividad, baja rotación de personal, bajo ausentismo y problemas laborales.

Inducción.- La importancia de la inducción radica en la forma en que el nuevo empleado es adaptado al puesto y al medio en general. Un mal proceso introductivo provocará en el nuevo empleado efectos en su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa. Sin embargo, en la evaluación del departamento de personal, el auditor debe reconocer, que en las organizaciones, los costos obligan a reducir al mínimo la dirección personal, esperando de ésta manera una cooperación por parte de los nuevos trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa.

Motivación.- En este renglón el auditor debe tratar de medir el interés del personal y usar las conclusiones motivacionales, qué resultados arrojan y los estudios que se hayan realizado en la empresa para lograr una motivación eficaz del personal. Por otra parte, existe una extensa gama de técnicas motivacionales de las que hay que identificar las más adecuadas a la empresa, las que de verdad representan un estímulo para el personal, ya que las necesidades de éste varían de una organización a otra; y es labor del auditor de personal determinar el grado de eficacia en la aplicación de dichas técnicas.

Comunicación.- La corriente de información entre los empleados tiene un fuerte impacto sobre las utilidades en la organización; la información en la empresa algunas veces llega mal o en forma confusa. El auditor debe revisar las comunicaciones dentro de la empresa como parte de la administración de recursos humanos, ya que

con frecuencia, a pesar de enormes esfuerzos, hay poca relación entre la intención del transmisor y el efecto en el receptor.

Sueldos y Prestaciones.- Debido a la gran importancia que tienen para el trabajador en general, la remuneración que se recibe a cambio del servicio que presta a la empresa, ésta deberá poner especial énfasis en sus sistemas de determinación de sueldos, de servicios y de prestaciones que otorga al empleado. El auditor de personal investigará hasta qué grado se aplican correctamente los métodos de análisis de valuación de puestos para la determinación de la remuneración adecuada al personal. Por su parte, el sueldo como motivante debe responder a diferencias importantes de ejecución, debe ser suficiente para que el personal esté más o menos satisfecho y por lo menos igual al de situaciones competitivas para que el empleado no se sienta explotado.

Entrenamiento.- A medida que se desarrolla un país, cobra más importancia la educación, y como parte de ésta dentro de la empresa, el entrenamiento, cuya importancia obedece en gran medida a los avances tecnológicos y a las exigencias por parte de la demanda de personal cada vez más calificado. El auditor de personal es el encargado de evaluar los sistemas de capacitación y adiestramiento vigentes en la empresa; su grado de adecuación con las necesidades de ésta, y los objetivos y políticas que les rigen.

3.3 INSTRUMENTOS BASICOS: ENCUESTA

La encuesta de actitud se realiza mediante una investigación muestral o sondeo, procedimiento poco usado. Se elige una muestra representativa del universo que se trata de conocer; se levanta la encuesta generalmente por medio de cuestionarios y, posteriormente por medio de la tabulación de los datos recopilados y la

elaboración estadística es posible indagar posturas y reacciones, sobre aspectos de interés. Se obtiene conocimiento de opiniones generales. (117).

ENTREVISTA PRELIMINAR

¿Cuenta la empresa con un Manual de Procedimientos?

¿Cuenta la empresa con un Organigrama actualizado? Proporcionarlo.

¿Cuenta la empresa con un Manual de Historia de la empresa? Proporcionarlo.

¿Cuenta la empresa con un Manual de Organización? Proporcionarlo.

¿Cuenta la empresa con un Manual de Personal? Proporcionarlo.

¿Qué proporcion alcanza la empresa?

¿Qué cantidad de empleados integran la empresa?

Lugar y cantidad de empleados que ahí presten sus servicios.

¿Se ha realizado algún estudio del personal de su empresa con anterioridad? ¿Cuándo?

¿Ha habido huelgas o paros en la empresa? ¿Cuándo?

¿Existe algún descontento manifestado entre los empleados? Explique.

ENTREVISTA PROFUNDA

1. ¿En dónde se suele entrevistar a los solicitantes de empleo?

---

(117) FLORES Y OROZCO. Ob. Cit. Pags. 71/72.

15. ¿Se ha logrado mejorar el ambiente laboral mediante servicios adicionales a los trabajadores?

16. ¿Tiene la compañía metas y objetivos bien definidos por escrito con varios años de anticipación?

17. ¿Están generalmente libres y abiertos los canales de comunicación?

18. ¿Puede obtener el personal rápidamente la información de la fuente más cercana, sin considerar los canales de mando?

19. ¿Se nota que el personal conoce los procedimientos de la compañía, así como sus políticas, reglas y reglamentos?

20. ¿Tienen los empleados clave, descripciones de sus propios puestos y copias de los de sus subordinados?

21. ¿Especifican claramente las descripciones de los puestos las principales responsabilidades y autoridades?

22. ¿Se experimentan movimientos de comunicación hacía abajo (objetivos, política) y hacía arriba (retroalimentación)?

23. ¿Existe un documento de planificación de recursos humanos sobre las necesidades de reemplazo de personal y otras?

24. ¿Se proyectan las necesidades de personal con suficiente tiempo para disminuir el reclutamiento de urgencia?

25. ¿Se hace con regularidad algún tipo de valuación del desempeño?

26. ¿Se hacen los asensos a puestos de supervisión basándose en el potencial del empleado para supervisar y dirigir, así como también en su capacidad técnica?

27. ¿Se buscan, investigan y se prueban nuevas técnicas de adiestramiento para implantarse cuando sean factibles?

28. ¿Se verifican los resultados del adiestramiento en forma sistemática y lógica, mediante pruebas a los empleados, para averiguar cómo se les enseña y qué resultados obtienen, a fin de ajustar los programas de adiestramiento?

3.4 INSTRUMENTOS BASICOS: CUESTIONARIOS

Consisten en formas impresas en las cuales las personas proporcionan información escrita al investigador. El cuestionario permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo, con relación a la entrevista, lo cual implica un costo menor. Además, como se sigue un cartabón, las respuestas son más fáciles de catalogar y existe menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción del personal entre el investigador y el investigado. Posibilita igualmente la cuantificación de las respuestas.

Tipos de Cuestionarios. (118).

Existen básicamente dos tipos de cuestionarios:

El de respuesta abierta y el de elección forzosa.

Cuestionarios de Respuestas Abiertas.- El investigador planea la cuestión sin imponer restricción alguna en la forma de respuesta.

---

(118) ARIAS GALICIA FERNANDO. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Tercera Edición. Editorial Trillas. México 1980. Pags. 118/120.

No existe mayor limitación que la capacidad de expresión y personalidad del sujeto, así como su disposición para contestar.

Cuestionarios de Elección Forzosa.- Ofrece dos o más alternativas al interlocutor, quien debe escoger aquella igual o más semejante a su forma de respuesta.

Cuestionarios Dicotómicos.- La persona se encuentra únicamente ante dos alternativas: responder afirmativa o negativamente.

Cuestionarios Tricotómicos.- Ofrece la oportunidad de abstenerse por desconocimiento del asunto. En tal caso se agrega un "no se".

Comparación por Pares.- En este método se formula una serie de proposiciones cada una de las cuales debe ser comparada con todas las restantes, formando pares. Indica la preferencia relativa entre las proposiciones.

Respuesta Ponderada.- Se elige un número elevado de afirmaciones (100 a 250) respecto a un tema, escribiendo cada una de ellas en un papel, se escogen a varias personas llamadas jueces para que clasifiquen las afirmaciones en grupos, desde el más al menos favorable. Se determina el número de veces que se catalogó cada afirmación y se determinan la mediana y los cuartiles de cada una de ellas.

Gradación de Likert.- Gradúa las opiniones, los intereses o las actitudes en cada respuesta. Generalmente se emplean cinco categorías: 'totalmente de acuerdo, generalmente de acuerdo, no se, generalmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo' o bien, 'siempre, algunas veces, no se, raras veces, nunca, etc.'.

Tendencia Equívoca.- Se enlista una serie de afirmaciones todas erróneas, pero escalonadas, de manera que la persona al responder indique la dirección de su opinión.

Para los fines de este estudio, se tomará como modelo de cuestionario el de elección forzosa de Gradación de Likert, con las siguientes variables a escoger: siempre, casi siempre, algunas veces, raras veces, nunca.

Respecto al nivel jerárquico a quien va dirigido el custionario es el nivel directivo y administrativo quienes deben resolverlo, en especial el Gerente de Personal.

En base a estudios preliminares realizados se lograron detectar grandes diferencias en la Administración del Personal de Planta y la Administración del Personal de Obra, por lo que se procederá a enunciar en una tabla, los grupos de categorías que forman cada división. Consecuentemente, se idearon cuestionarios diferentes para cada grupo, con el objeto de acercarse más a la información real sobre la Administración de Personal en la Industria de la Construcción.

DISTRIBUCION DEL EMPLEO DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONSTRUCCION (119)

1979

RECURSOS HUMANOS	DISTRIBUCION %
Personal de Planta	
Directivo	0.75
Administrativo	4.86
Técnico	7.58
Personal por Obra Determinada	
Operadores	6.80
Oficiales	19.08
Peones	46.65
Otros	14.28

(119) La Industria de la Construcción y el Desarrollo Industrial. Evaluación de la Industria de la Construcción. 13o. Congreso Mexicano de la Industria de la Construcción. Acapulco, Gro. Octubre 1980. CNIC.

EVALUACION

La evaluación de la eficiencia comprende cuatro etapas, cuyo objetivo es la valorización de los datos contenidos en los cuestionarios sobre las condiciones de la Administración del Personal en la Industria de la Construcción.

Las etapas de evaluación de la eficiencia son las siguientes:

1. Ponderación de funciones.

2. Determinación de factores a evaluar.

3. Asignación de puntos a los factores a evaluar.

4. Determinación de grados.

1. Ponderación de Funciones.- Consiste en la asignación a cada función de un valor conocido como "peso", para poder establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa. No todas las funciones tienen la misma importancia dentro de la organización; a través de la ponderación de funciones se establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas.

   El "peso" se deberá entender como un factor de medición a la importancia que una función tiene, en relación con las demás de la empresa, expresada en porcentaje. Esta asignación será establecida para fines de este estudio de la manera siguiente:

	Personal de Planta		Personal de Obra	
	%	Puntos	%	Puntos
Reclutamiento y Selección	43.73	2160	45.54	920
Inducción	16.2	800	20.8	420
Sueldos y Prestaciones	12.95	640	6.9	140
Comunicación	11.74	580	10.9	220
Motivación de Personal	6.88	340	5.9	120
Entrenamiento	8.5	420	9.9	200
	100.0	4940	100.0	2020

2. Determinación de Factores a Evaluar.- Dentro de esta función habrá diversos factores a evaluar, dichos factores y funciones se cuantifican posteriormente, ellos son:

Función: Reclutamiento y Selección.

Factores:

Fuentes de Reclutamiento
Solicitud de Empleo
Entrevista Inicial
Pruebas Psicológicas
Pruebas de Trabajo
Investigación de Antecedentes de Trabajo
Investigación de Antecedentes Penales
Investigación de las Cartas de Recomendación
Investigación Socioeconómica
Examen Médico de Admisión
Inventario de Recursos Humanos
Planeación de la Fuerza de Trabajo

Función: Inducción.

Factores:

Contrato Individual de Trabajo
Contrato Colectivo de Trabajo
Expediente
Manual de Bienvenida
Reglamento Interior de Trabajo
Entrevista de Ajuste

Función: Sueldos y Prestaciones.

Factores:

Análisis de Puestos
Valuación de Puestos
Servicios
Prestaciones además de las señaladas por la Ley

Función: Comunicación.

Factores:

Informes
Instrucciones
Quejas y Sugerencias

Función: Motivación de Personal.

Factores:

Incentivos
Entrevistas Periódicas
Entrevista de Salida

Función: Entrenamiento.

Factores:

Desarrollo
Adiestramiento
Capacitación

3. Asignación de Puntos a los Factores a Evaluar.- Los pesos señalados para las funciones podrían servir para medir la eficiencia de cada una de ellas. Sin embargo, para los fines de este estudio se tratará de establecer un criterio de evaluación de los factores a través del cuestionario, otorgándole determinada puntuación a cada pregunta en base a su importancia relativa a la consecución de los objetivos de cada factor y estos a la vez, de cada función. Se tuvo como propósito fundamentar una aportación metodológica personal para la industria de la construcción.

Se entiende por punto una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones de la empresa.

Así tendremos, que los factores que tienen más puntos se deberán interpretar como aquellos que en esta evaluación, son más importantes para la eficiente administración de personal.

Arbitrariamente se les ha designado la siguiente puntuación a los factores en base al resultado de la puntuación del cuestionario que posteriormente se presenta, en el que se analiza la puntuación de cada pregunta para mayor comprensión.

4. Determinación de Grados.- Se llamará grados a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia en la actividad de administrar el personal.

En base al cuestionario, cuyas respuestas varian, la puntuación se determinó de la siguiente manera:

Siempre	=	Mayor puntuación
Casi siempre	=	Mayor puntuación por .75
Algunas veces	=	La mitad de la mayor puntuación
Raras veces	=	Cuarta parte
Nunca	=	Cero puntos

La aplicación de los grados corresponde de la siguiente manera, considerando que se aplicarán múltiplos de 5:

Siempre	x	4	=	Optimo
Casi siempre	x	3	=	Bueno
Algunas veces	x	2	=	Regular

Raras veces x 1 = Malo

Nunca x 0 = Pésimo

La tabla representativa de los resultados en base a los puntos acumulados en el cuestionario, nos determina el grado de eficiencia en la administración de personal.

INSTRUCTIVO

Auditoría a la Administración de Recursos Humanos en la Industria de la Construcción.

Le agradecemos de antemano su colaboración para la realización de este estudio, la empresa cuenta con usted para llenar el siguiente cuestionario, cuya información permitirá analizar el estado en que se encuentra la Administración de Personal en su empresa.

Le rogamos ponga todo su interés y cuidado al contestar el cuestionario, adicionando la información que considere necesaria para completar las respuestas.

RECOMENDACIONES E INSTRUCCIONES

1. Deberá marcar con una "X" la opción que se presenta al pie de cada pregunta y que usted considera que es la más parecida a su forma de respuesta. Considere los siguientes significados para cada una de las opciones:

   Siempre: Suceso que se realiza invariablemente.

   Casi siempre: Suceso que se ha realizado en su mayoría, salvo contadas excepciones.

   Algunas veces: Suceso que requiere de determinadas condiciones para su realización.

   Raras veces: Suceso que por lo general no se realiza, o solo muy esporádicamente.

   Nunca: Suceso que no se ha realizada jamás.

2. Deberá analizar cuidadosamente cada una de las preguntas antes de contestar, sin pasar a la siguiente cuestión hasta que esté contestada la anterior.

3. Deberá contestar todas y cada una de las preguntas, sin dejar sin respuesta ninguna.

4. En el caso de no conocer el significado de alguna palabra contenida en el cuestionario, favor de consultar a su jefe inmediato para disipar sus dudas.

5. En el caso de no conocer la información que se solicita en el cuestionario, acudir con el Gerente de Personal y preguntar sobre dicha información.

6. Se suplica proporcionar información lo más apegada a la realidad de su empresa, para que este estudio posea la validez necesaria.

CUESTIONARIO SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCION PARA PERSONAL DE PLANTA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Fuentes de Reclutamiento.

1. ¿Se llevan a cabo planes sobre reclutamiento para personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se han establecido políticas sobre reclutamiento para personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Son adecuadas las políticas de reclutamiento para personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Se han determinado los objetivos del reclutamiento para el personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

5. ¿Se han logrado los objetivos del reclutamiento del personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

6. ¿Se solicita el personal para planta mediante requisiciones?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

7. ¿Son adecuadas las requisiciones de personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

8. ¿Al existir una vacante se recurre a la organización como fuente de reclutamiento de personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

9. ¿Se recurre a la cartera de candidatos para tratar de cubrir una vacante en la planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

10. ¿Considera que se utilizan las fuentes de reclutamiento más adecuadas para el personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

11. ¿Es adecuada la intervención del sindicato en el reclutamiento del personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

12. ¿Se encarga sólo un departamento de reclutar el personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Solicitud de Empleo.

1. ¿Llena el personal de planta una solicitud de empleo?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Son adecuadas las solicitudes de empleo para el personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se considera importante la solicitud de empleo del personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Cuenta la organización con varias formas de solicitud de empleo para personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

5. ¿Se analizan cuidadosamente las solicitudes de empleo del personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Entrevista Inicial.

1. ¿Se realiza la entrevista inicial para el personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se determinan los objetivos de la entrevista inicial?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se logran disminuir las tensiones a lo largo de la entrevista?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Se consigue completar los datos de la solicitud durante la entrevista inicial?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

5. ¿Se hace un reporte al finalizar la entrevista?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

6. ¿Se informa al solicitante de planta sobre el puesto vacante durante la entrevista?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

7. ¿Se condiciona la entrevista al nivel que se selecciona?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

8. ¿Se orienta al solicitante de un puesto de planta, en caso de ser rechazado, hacia otras fuentes de trabajo?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

9. ¿Se investiga durante la entrevista, qué dirigió al solicitante a su empresa?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

10. ¿Se logra detectar que espera encontrar el solicitante en su trabajo?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

11. ¿Se pregunta al entrevistado sobre el sueldo que desea y el trabajo que le gustaría desempeñar?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

12. ¿Se investigan las aficiones y gustos del entrevistado?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Pruebas Psicológicas.

1. ¿Realiza el personal de planta pruebas psicológicas?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se analizan estas pruebas en forma estandarizada?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Tiene validez el análisis de estas pruebas?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Tiene confiabilidad el análisis de estas pruebas?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

5. ¿El tiempo de calificación y adecuación es apropiado?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Pruebas de Trabajo.

1. ¿Realiza el personal de planta pruebas de trabajo?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Son elaboradas las pruebas de trabajo conjuntamente por el departamento de selección y el departamento que solicita al trabajador?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Investigación de Antecedentes de Trabajo.

1. ¿Se realiza la investigación de antecedentes de trabajo para el personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se verifica la información de la solicitud de empleo con la obtenida en la investigación de antecedentes de trabajo?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se investigan las causas de retiro de anteriores trabajos del personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Se investiga la conducta del solicitante a un puesto de planta en sus trabajos anteriores?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

5. ¿Se investiga el cumplimiento y puntualidad del solicitante a un puesto de planta en anteriores trabajos?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Investigación de Antecedentes Penales.

1. ¿Se realiza la investigación de antecedentes penales al personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se consideran como obstáculos para emplear a solicitantes para planta los antecedentes penales?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se considera importante la investigación de antecedentes penales?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Investigación de las Cartas de Recomendación.

1. ¿Se realiza la investigación de las cartas de recomendación del personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se consideran importantes las cartas de recomendación para emplear personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se estiman confiables las cartas de recomendación?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Investigación Socioeconómica.

1. ¿Se realiza la investigación socioeconómica para emplear personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se considera importante la investigación socioeconómica?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Examen Médico.

1. ¿Se realiza el examen médico para seleccionar al personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Lo realiza un médico que conoce las actividades de la organización?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Planeación de la Fuerza de Trabajo.

1. ¿Se realiza la planeación de la fuerza de trabajo de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se determinan los objetivos de la fuerza de trabajo de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se considera el avance tecnológico en la planeación de la fuerza de trabajo?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Se analiza la rotación de personal de planta en la planeación?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

5. ¿Constituye la planeación de la fuerza de trabajo una ayuda en los programas de educación?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Inventario de Recursos Humanos.

1. ¿Se realiza el inventario de recursos humanos en planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se recurre al inventario para reclutar personal de planta, al existir vacantes?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Contiene el inventario el personal de planta la información necesaria para realizar los ascensos y promociones oportunamente?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Es el inventario del personal de planta una base para la capacitación?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

CUESTIONARIO SOBRE INDUCCION PARA PERSONAL DE PLANTA
EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Contrato Individual de Trabajo.

1. ¿Se cuenta con un formato establecido de Contrato Individual de Trabajo para el personal de planta en la empresa constructora?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Contiene el contrato: encabezado, declaraciones, cláusulas legales, cláusulas administrativas y firmas?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Son los tipos de contrato adecuados a la organización?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Se tiene un contrato a prueba, previo a la contratación definitiva para el personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

5. ¿Se determina en el contrato los servicios que deberán prestarse o menciona los documentos que los contienen?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

6. ¿Se estipula en el contrato su duración, para el personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

7. ¿Se establece en el contrato el tiempo de la jornada de trabajo?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Contrato Colectivo.

1. ¿Se llena un contrato colectivo de trabajo para el personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se cumplen las cláusulas establecidas en el contrato colectivo?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Expediente.

1. ¿Existe un expediente para cada miembro del personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Contiene el expediente del personal de planta la solicitud y los resultados del proceso de selección?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Contiene el expediente del personal de planta el contrato, los avisos de inscripción y todos los documentos referentes a su historial en la empresa?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Se encuentra actualizado el expediente de cada miembro del personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Manual de Bienvenida.

1. ¿Se proporciona el manual de bienvenida al personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Contiene el manual de bienvenida la historia, objetivos, estructura, políticas, servicios y prestaciones de la organización?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Es el manual de bienvenida claro y comprensible para todos los niveles del personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Reglamento Interior de Trabajo.

1. ¿Se aplica el reglamento interior de trabajo?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Cuenta cada miembro del personal de planta con un ejemplar del Reglamento Interior de Trabajo?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Es colocado el reglamento en un lugar visible?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Entrevista de Ajuste.

1. ¿Se realiza la entrevista de ajuste al personal de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Es el objetivo de la entrevista de ajuste al personal de planta, medir los avances?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Es el objetivo de la entrevista de ajuste de personal de planta la motivación de este?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

CUESTIONARIO SOBRE SUELDOS Y PRESTACIONES PARA PERSONAL DE PLANTA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Análisis de Puestos.

1. ¿Se realiza para el personal de planta el análisis de puestos?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se actualizan los análisis de puestos del personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se analizan todos los puestos del personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Es base para el reclutamiento del personal de planta el análisis de puestos?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

5. ¿Contiene el análisis de puestos los datos y requerimientos principales del puesto?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

6. ¿La realización del análisis de puestos se hace en forma clara, sencilla y concisa?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Valuación de Puestos.

1. ¿Se lleva a cabo la valuación de puestos en la planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Sirve de base la valuación de puestos para una remuneración justa al personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se hace la revaluación de puestos cada año?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Se realiza la valuación de puestos con la ayuda de un manual?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Servicios.

1. ¿La organización proporciona servicios a los trabajadores de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se realiza una revisión de servicios cada año?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Prestaciones además de las señaladas por la Ley.

1. ¿Se cumplen las prestaciones marcadas por la Ley?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Proporciona la organización prestaciones además de las obligatorias por la Ley?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACION PARA
PERSONAL DE PLANTA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Informes.

1. ¿Los informes presentados por el personal de planta son claros, objetivos y sencillo?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿La información requerida al personal de planta es presentada oportunamente?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Son reportados los problemas que se presentan en la práctica de las labores del personal de planta a su jefe inmediato?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Instrucciones.

1. ¿Las instrucciones que se dan al personal de planta son claras y objetivas?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se le informa al personal de planta sobre procedimientos y prácticas organizacionales?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION PARA
PERSONAL DE PLANTA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Incentivos.

1. ¿Cuenta el personal de planta con incentivos?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Los incentivos se proporcionan de acuerdo a políticas establecidas?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Proporciona la empresa incentivos salariales?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Entrevistas Periódicas.

1. ¿Se llevan a cabo las entrevistas periódicas al personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se logran detectar los problemas y conflictos a través de las entrevistas periódicas?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Entrevista de Salida.

1. ¿Se realiza la entrevista de salida?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se logran detectar las verdaderas causas de separación del trabajador de planta a través de esta entrevista?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Son tomadas en cuenta las causas de separación para mejorar las relaciones laborales?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

CUESTIONARIO SOBRE ENTRENAMIENTO PARA
PERSONAL DE PLANTA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Desarrollo.

1. ¿Se imparten cursos de desarrollo para personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Los resultados obtenidos por la participación del personal de planta en los cursos de desarrollo han sido los esperados?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se le da importancia a la formación de la personalidad del personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Capacitación.

1. ¿Se imparten cursos de capacitación al personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Existen políticas que regulen la capacitación?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Representa la capacitación un motivador para el personal de planta?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Se imparte la capacitación necesaria al personal nuevo de planta?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

5. ¿Se imparte la capacitación necesaria en un ascenso o promoción?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

CUESTIONARIO SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCION PARA PERSONAL DE OBRA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Fuentes de Reclutamiento.

1. ¿Se llevan a cabo planes sobre reclutamiento para personal de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se han establecido políticas sobre reclutamiento para personal de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se han determinado los objetivos del reclutamiento para el personal de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Se han logrado los objetivos del reclutamiento del personal de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

5. ¿Se solicita el personal para obra mediante requisiciones?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

6. ¿Al existir una vacante se recurre a la organización como fuente de reclutamiento de personal de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

7. ¿Se recurre a la cartera de candidatos para tratar de cubrir una vacante en la obra?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

8. ¿Considera que se utilizan las fuentes de reclutamiento más adecuadas para el personal de obra?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

9. ¿Es adecuada la intervención del sindicato en el reclutamiento del personal de obra?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

10. ¿Se encarga un solo departamento de reclutar el personal de obra?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Solicitud de Empleo.

1. ¿Llena el personal de obra una solicitud de empleo?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Son adecuadas las solicitudes de empleo para el personal de obra?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se considera importante la solicitud de empleo para el personal de obra?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Entrevista Inicial.

1. ¿Existe la entrevista inicial para el personal de obra?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se informa al solicitante sobre el puesto vacante en la obra durante la entrevista?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se orienta al solicitante de un puesto de obra, en caso de ser rechazado, hacia otras fuentes de trabajo.

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Pruebas de Trabajo.

1. ¿Realiza el personal de obra pruebas de trabajo?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿En la elaboración de las pruebas de trabajo participan conjuntamente el departamento de selección y el que solicita al trabajador?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

[illegible]

¿Se realiza [illegible] personal de obra?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

¿Se investigan las causas de [illegible] personal de obra?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

¿Se [illegible] la respuesta del [illegible] de obra [illegible]?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

¿Se investiga el cumplimiento [illegible] puesto de obra [illegible] trabajo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

[illegible]

[illegible]

Investigación de las Cartas de Recomendación.

1. ¿Se realiza la investigación de las cartas de recomendación del personal de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Examen Médico.

1. ¿Se realiza el examen médico para la selección de personal de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Planeación de la Fuerza de Trabajo.

1. ¿Se realiza la planeación de la fuerza de trabajo de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se analiza la rotación de personal de obra en la planeación?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Inventario de Recursos Humanos.

1. ¿Se realiza el inventario de recursos humanos en obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se recurre al inventario para reclutar personal de obra al existir vacantes?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Contiene el inventario de personal de obra la información necesaria para realizar los ascensos y promociones oportunamente?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Es el inventario de personal de obra una base para el adiestramiento?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

CUESTIONARIO SOBRE INDUCCION PARA
PERSONAL DE OBRA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Contrato Individual de Trabajo.

1. ¿Se tiene un contrato a prueba, previo a la contratación definitiva para el personal de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Contrato Colectivo.

1. ¿Existe contrato colectivo de trabajo para personal de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se cumplen las cláusulas establecidas en el contrato colectivo?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se han resuelto los problemas relacionados con el contrato colectivo del personal de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Es dado a conocer a todos los trabajadores de obra el contrato colectivo?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Entrevista de Ajuste.

1. ¿Se realiza la entrevista de ajuste al personal de obra?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

CUESTIONARIO SOBRE SUELDOS Y PRESTACIONES PARA PERSONAL DE OBRA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Servicios.

1. ¿Proporciona la organización servicios al personal de obra?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Prestaciones.

1. ¿Proporciona la organización prestaciones al personal de obra además de las obligatorias marcadas por la Ley?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Cumple la organización con las prestaciones obligatorias marcadas por la Ley?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACION PARA
EL PERSONAL DE OBRA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Informes.

1. ¿Los informes presentados por el personal de obra son claros, objetivos y sencillos?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿La información requerida al personal de obra se presenta oportunamente?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Son reportados los problemas que se presentan en la práctica de las labores del personal de obra a su jefe inmediato?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Instrucciones.

1. ¿Las instrucciones que se dan al personal de obra son claras y sencillas?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se le informa al personal de obra sobre procedimientos y prácticas organizacionales?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Se presenta en el personal de obra una retroalimentación entre el subordinado y su jefe inmediato?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION PARA
PERSONAL DE OBRA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Incentivos.

1. ¿Cuentan los empleados de obra con incentivos?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Entrevistas Periódicas.

1. ¿Se realizan las entrevistas periódicas al personal de obra?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Se detectan los problemas y conflictos entre el personal de obra a través de las entrevistas periódicas?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

Entrevista de Salida.

1. ¿Se le aplica la entrevista de salida al personal de obra?

siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

CUESTIONARIO SOBRE ENTRENAMIENTO PARA
PERSONAL DE OBRA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Adiestramiento.

1. ¿Se imparten cursos de adiestramiento para el personal de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

2. ¿Existen políticas que regulen el adiestramiento?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3. ¿Los cursos de adiestramiento se aplican a las necesidades de la empresa constructora?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

4. ¿Existe alguna medida que determine las mejorías en el desempeño de las labores debido al adiestramiento?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

5. ¿Se imparte el adiestramiento necesario al nuevo empleado de obra?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

6. ¿Se imparte el adiestramiento necesario en un ascenso o promoción?

   siempre casi siempre algunas veces raras veces nunca

3.5 PROPUESTA DE PUNTUACION. (Ver pags. 206 a 238).

PERSONAL DE PLANTA

	%	Puntos
Función: Reclutamiento y Selección.	100.0	2160
Factores:		
Fuentes de Reclutamiento	19.4	420
Solicitud de Empleo	8.3	180
Entrevista Inicial	17.6	380
Pruebas Psicológicas	9.3	200
Pruebas de Trabajo	4.6	100
Investigación de Antecedentes de Trabajo	7.4	160
Investigación de Antecedentes Penales	6.5	140
Investigación de las Cartas de Recomendación	3.7	80
Investigación Socioeconómica	2.7	60
Examen Médico de Admisión	4.6	100
Inventario de Recursos Humanos	9.3	200
Planeación de la Fuerza de Trabajo	6.6	140
Función: Inducción.	100.0	800
Factores:		
Contrato Individual de Trabajo	32.5	260
Contrato Colectivo de Trabajo	5.0	40
Expediente	22.5	180
Manual de Bienvenida	12.5	100
Reglamento Interior de Trabajo	15.0	120
Entrevista de Ajuste	12.5	100

	%	Puntos
Función: Sueldos y Prestaciones.	100.0	640
Factores:		
Análisis de Puestos	43.8	280
Valuación de Puestos	25.0	160
Servicios	15.6	100
Prestaciones además de las señaladas por la Ley	15.6	100
Función: Comunicación.	100.0	580
Factores:		
Informes	28.0	160
Instrucciones	31.0	180
Quejas y Sugerencias	41.0	240
Función: Motivación de Personal.	100.0	340
Factores:		
Incentivos	47.0	160
Entrevistas Periódicas	23.0	80
Entrevista de Salida	30.0	100

	%	Puntos
Función: Entrenamiento.	100.0	420
Factores:		
Desarrollo	33.3	140
Capacitación	66.6	280

Función: Reclutamiento y Selección 2,160 puntos

Factor: Fuentes de Reclutamiento

	%	Puntos
1. ¿Se llevan a cabo planes sobre reclutamiento para personal de planta?	9.5	40
2. ¿Se han establecido políticas sobre reclutamiento para personal de planta?	9.5	40
3. ¿Son adecuadas las políticas de reclutamiento para personal de planta?	4.8	20
4. ¿Se han determinado los objetivos del reclutamiento para el personal de planta?	4.8	20
5. ¿Se han logrado los objetivos del reclutamiento del personal de planta?	4.8	20
6. ¿Se solicita el personal para planta mediante requisiciones?	14.3	60
7. ¿Son adecuadas las requisiciones de personal de planta?	9.5	40
8. ¿Al existir una vacante se recurre a la organización como fuente de reclutamiento de personal de planta?	14.3	60
9. ¿Se recurre a la cartera de candidatos para tratar de cubrir una vacante en la planta?	9.5	40

	%	Puntos
10. ¿Considera que se utilizan las fuentes de reclutamiento más adecuadas para el personal de planta?	9.5	40
11. ¿Es adecuada la intervención del sindicato en el reclutamiento del personal de planta?	4.8	20
12. ¿Se encarga sólo un departamento de reclutar el personal de planta?	4.8	20
Factor: Solicitud de Empleo.	100.0	180
1. ¿Llena el personal de planta una solicitud de empleo?	33.3	60
2. ¿Son adecuadas las solicitudes de empleo para el personal de planta?	11.0	20
3. ¿Se considera importante la solicitud de empleo del personal de planta?	22.0	40
4. ¿Cuenta la organización con varias formas de solicitud de empleo para personal de planta?	11.0	20
5. ¿Se analizan cuidadosamente las solicitudes de empleo del personal de planta?	22.0	40

	%	Puntos
Factor: Entrevista Inicial.	100.0	380
1. ¿Se realiza la entrevista inicial para el personal de planta?	15.8	60
2. ¿Se determinan los objetivos de la entrevista inicial?	5.3	20
3. ¿Se logran disminuir las tensiones a lo largo de la entrevista?	10.5	40
4. ¿Se consigue completar los datos de la solicitud durante la entrevista inicial?	10.5	40
5. ¿Se hace un reporte al finalizar la entrevista?	10.5	40
6. ¿Se informa al solicitante de planta sobre el puesto vacante durante la entrevista?	10.5	40
7. ¿Se condiciona la entrevista al nivel que se selecciona?	5.3	20
8. ¿Se orienta al solicitante de un puesto de planta, en caso de ser rechazado, hacia otras fuentes de trabajo?	5.3	20
9. ¿Se investiga durante la entrevista, qué dirigió al solicitante a su empresa?	5.3	20
10. ¿Se logra detectar qué espera encontrar el solicitante en su trabajo?	5.3	20

	%	Puntos
11. ¿Se pregunta al entrevistado sobre el sueldo que desea y el trabajo que le gustaría desempeñar?	10.5	40
12. ¿Se investigan las aficiones y gustos del entrevistado?	5.3	20
Factor: Pruebas Psicológicas.	100.0	200
1. ¿Realiza el personal de planta pruebas psicológicas?	30.0	60
2. ¿Se analizan estas pruebas en forma estandarizada?	20.0	40
3. ¿Tiene validez el análisis de estas pruebas?	20.0	40
4. ¿Tiene confiabilidad el análisis de estas pruebas?	20.0	40
5. ¿El tiempo de calificación y adecuación es apropiado?	10.0	20
Factor: Pruebas de Trabajo.	100.0	100
1. ¿Realiza el personal de planta pruebas de trabajo?	60.0	60

	%	Puntos
2. ¿Son elaboradas las pruebas de trabajo conjuntamente por el departamento de selección y el departamento que solicita al trabajador?	40.0	40
Factor: Investigación de Antecedentes de Trabajo.	100.0	160
1. ¿Se realiza la investigación de antecedentes de trabajo para el personal de planta?	25.0	40
2. ¿Se verifica la información de la solicitud de empleo con la obtenida en la investigación de antecedentes de trabajo?	25.0	40
3. ¿Se investigan las causas de retiro de anteriores trabajos del personal de planta?	12.5	20
4. ¿Se investiga la conducta del solicitante a un puesto de planta en sus trabajos anteriores?	25.0	40
5. ¿Se investiga el cumplimiento y puntualidad del solicitante a un puesto de planta en anteriores trabajos?	12.5	20
Factor: Investigación de Antecedentes Penales.	100.0	140
1. ¿Se realiza la investigación de antecedentes penales al personal de planta?	42.8	60

	%	Puntos
2. ¿Se consideran como obstáculos para emplear a solicitantes para planta los antecedentes penales?	28.6	40
3. ¿Se considera importante la investigación de antecedentes penales?	28.6	40
Factor: Investigación de las Cartas de Recomendación.	100.0	80
1. ¿Se realiza la investigación de las cartas de recomendación del personal de planta?	50.0	40
2. ¿Se consideran importantes las cartas de recomendación para emplear personal de planta?	25.0	20
3. ¿Se estiman confiables las cartas de recomendación?	25.0	20
Factor: Investigación Socioeconómica.	100.0	60
1. ¿Se realiza la investigación socioeconómica para emplear personal de planta?	66.0	40
2. ¿Se considera importante la investigación socioeconómica?	33.0	20

	%	Puntos
Factor: Examen Médico.	100.0	100
1. ¿Se realiza el examen médico para seleccionar al personal de planta?	60.0	60
2. ¿Lo realiza un médico que conoce las actividades de la organización?	40.0	40
Factor: Planeación de la Fuerza de Trabajo.	100.0	200
1. ¿Se realiza la planeación de la fuerza de trabajo de planta?	30.0	60
2. ¿Se determinan los objetivos de la fuerza de trabajo de planta?	20.0	40
3. ¿Se considera el avance tecnológico en la planeación de la fuerza de trabajo?	20.0	40
4. ¿Se analiza la rotación de personal de planta en la planeación?	20.0	40
5. ¿Constituye la planeación de la fuerza de trabajo una ayuda en los programas de educación?	10.0	20
Factor: Inventario de Recursos Humanos.	100.0	140
1. ¿Se realiza el inventario de recursos humanos en planta?	37.5	60

	%	Puntos
2. ¿Se recurre al inventario para reclutar personal de planta, al existir vacantes?	25.0	40
3. ¿Contiene el inventario el personal de planta la información necesaria para realizar los ascensos y promociones oportunamente?	25.0	40
4. ¿Es el inventario del personal de planta una base para la capacitación?	12.5	20

	%	Puntos
Función: Inducción. 800 puntos		
Factor: Contrato Individual de Trabajo.	100.0	260
1. ¿Se cuenta con un formato establecido de Contrato Individual de Trabajo para el personal de planta en la empresa constructora?	15.4	40
2. ¿Contiene el contrato: encabezado, declaraciones, cláusulas legales, cláusulas administrativas y firmas?	15.4	40
3. ¿Son los tipos de contrato adecuados a la organización?	15.4	40
4. ¿Se tiene un contrato a prueba, previo a la contratación definitiva para el personal de planta?	15.4	40
5. ¿Se determina en el contrato los servicios que deberán prestarse o menciona los documentos que los contienen?	15.4	40
6. ¿Se estipula en el contrato su duración, para el personal de planta?	15.4	40
7. ¿Se establece en el contrato el tiempo de la jornada de trabajo?	7.6	20

	%	Puntos
Factor: Contrato Colectivo.	100.0	40
1. ¿Se llena un contrato colectivo de trabajo para el personal de planta?	50.0	20
2. ¿Se cumplen las cláusulas establecidas en el contrato colectivo?	50.0	20
Factor: Expediente.	100.0	180
1. ¿Existe un expediente para cada miembro del personal de planta?	33.0	60
2. ¿Contiene el expediente del personal de planta la solicitud y los resultados del proceso de selección?	22.0	40
3. ¿Contiene el expediente del personal de planta el contrato, los avisos de inscripción y todos los documentos referentes a su historial en la empresa?	22.0	40
4. ¿Se encuentra actualizado el expediente de cada miembro del personal de planta?	22.0	40
Factor: Manual de Bienvenida.	100.0	100
1. ¿Se proporciona el manual de bienvenida al personal de planta?	40.0	40

	%	Puntos
2. ¿Contiene el manual de bienvenida la historia, objetivos, estructura, políticas, servicios y prestaciones de la organización?	40.0	40
3. ¿Es el manual de bienvenida claro y comprensible para todos los niveles del personal de planta?	40.0	40
Factor: Reglamento Interior de Trabajo.	100.0	120
1. ¿Se aplica el Reglamento Interior de Trabajo?	50.0	60
2. ¿Cuenta cada miembro del personal de planta con un ejemplar del Reglamento Interior de Trabajo?	16.6	20
3. ¿Es colocado el reglamento en un lugar visible?	33.0	40
Factor: Entrevista de Ajuste.	100.0	100
1. ¿Se realiza la entrevista de ajuste al personal de planta?	40.0	40
2. ¿Es el objetivo de la entrevista de ajuste al personal de planta, medir los avances?	20.0	20
3. ¿Es el objetivo de la entrevista de ajuste de personal de planta la motivación de éste?	40.0	40

	%	Puntos
Función: Sueldos y Prestaciones. 640 puntos		
Factor: Análisis de Puestos.	100.0	280
1. ¿Se realiza para el personal de planta el análisis de puestos?	21.4	60
2. ¿Se actualizan los análisis de puestos del personal de planta?	14.3	40
3. ¿Se analizan todos los puestos del personal de planta?	14.3	40
4. ¿Es base para el reclutamiento del personal de planta el análisis de puestos?	14.3	40
5. ¿Contiene el análisis de puestos los datos y requerimientos principales del puesto?	21.4	60
6. ¿La realización del análisis de puestos se hace en forma clara, sencilla y concisa?	14.3	40
Factor: Valuación de Puestos.	100.0	160
1. ¿Se lleva a cabo la valuación de puestos en la planta?	37.5	60
2. ¿Sirve de base la valuación de puestos para una remuneración justa al personal de planta?	25.0	40
3. ¿Se hace la revaluación de puestos cada año?	25.0	40

	%	Puntos
4. ¿Se realiza la valuación de puestos con la ayuda de un manual?	12.5	20
Factor: Servicios.	100.0	100
1. ¿La organización proporciona servicios a los trabajadores de planta?	60.0	60
2. ¿Se realiza una revisión de servicios cada año?	40.0	40
Factor: Prestaciones además de las señaladas por la Ley.	100.0	100
1. ¿Se cumplen las prestaciones marcadas por la Ley?	60.0	60
2. ¿Proporciona la organización prestaciones además de las obligatorias por la Ley?	40.0	40

	%	Puntos
Función: Comunicación. 580 puntos		
Factor: Informes.	100.0	160
1. ¿Los informes presentados por el personal de planta son claros, objetivos y sencillo?	37.5	60
2. ¿La información requerida al personal de planta es presentada oportunamente?	25.0	40
3. ¿Son reportados los problemas que se presentan en la práctica de las labores del personal de planta a su jefe inmediato?	37.5	60
Factor: Instrucciones.	100.0	180
1. ¿Las instrucciones que se dan al personal de planta son claras y objetivas?	33.3	60
2. ¿Se le informa al personal de planta sobre procedimientos y prácticas organizacionales?	33.3	60
3. ¿Se presenta en el personal de planta una retroalimentación entre el subordinado y el jefe inmediato?	33.3	60
Factor: Sistemas de Quejas y Sugerencias.	100.0	240
1. ¿Se ha establecido el sistema de quejas y sugerencias para personal de planta?	25.0	60

	%	Puntos
2. ¿Se han tomado en consideración las quejas y sugerencias presentadas por el personal de planta?	16.6	40
3. ¿Se han fomentado entre el personal de planta las sugerencias?	16.6	40
4. ¿Existe plena libertad para expresar las quejas y sugerencias?	16.6	40
5. ¿Se premian las sugerencias que aporten mejoras?	25.0	60

	%	Puntos
Función: Motivación. 340 puntos		
Factor: Incentivos.	100.0	160
1. ¿Cuenta el personal de planta con incentivos?	37.5	60
2. ¿Los incentivos se proporcionan de acuerdo a políticas establecidas?	25.0	40
3. ¿Proporciona la empresa incentivos salariales?	37.5	60
Factor: Entrevistas Periódicas.	100.0	80
1. ¿Se llevan a cabo las entrevistas periódicas al personal de planta?	50.0	40
2. ¿Se logran detectar los problemas y conflictos a través de las entrevistas periódicas?	50.0	40
Factor: Entrevista de Salida.	100.0	100
1. ¿Se realiza la entrevista de salida?	40.0	40
2. ¿Se logran detectar las verdaderas causas de separación del trabajador de planta a través de esta entrevista?	40.0	40
3. ¿Son tomadas en cuenta las causas de separación para mejorar las relaciones laborales?	20.0	20

	%	Puntos
Función: Entrenamiento. 420 puntos		
Factor: Desarrollo.	100.0	140
1. ¿Se imparten cursos de desarrollo para personal de planta?	42.8	60
2. ¿Los resultados obtenidos por la participación del personal de planta en los cursos de desarrollo han sido los esperados?	28.6	40
3. ¿Se le da importancia a la formación de la personalidad del personal de planta?	28.6	40
Factor: Capacitación.	100.0	280
1. ¿Se imparten cursos de capacitación al personal de planta?	21.4	60
2. ¿Existen políticas que regulen la capacitación?	14.3	40
3. ¿Representa la capacitación un motivador para el personal de planta?	21.4	60
4. ¿Se imparte la capacitación necesaria al personal nuevo de planta?	21.4	60
5. ¿Se imparte la capacitación necesaria en un ascenso o promoción?	21.4	60

PERSONAL DE OBRA

	%	Puntos
Función: Reclutamiento y Selección.	100.0	920
Factores:		
Fuentes de Reclutamiento	30.4	280
Solicitud de Empleo	6.5	60
Entrevista Inicial	6.5	60
Pruebas de Trabajo	6.5	60
Investigación de Antecedentes de Trabajo	10.9	100
Investigación de Antecedentes Penales	6.5	60
Investigación de las Cartas de Recomendación	2.2	20
Examen Médico de Admisión	6.5	60
Planeación de la Fuerza de Trabajo	8.7	80
Inventario de Recursos Humanos	15.3	140
Función: Inducción.	100.0	420
Factores:		
Contrato Individual de Trabajo	9.5	40
Contrato Colectivo de Trabajo	33.3	140
Expediente	23.8	100
Reglamento Interior de Trabajo	28.6	120
Entrevista de Ajuste	4.8	20

	%	Puntos
Función: Sueldos y Prestaciones.	100.00	140
Factores:		
Servicios	29.0	40
Prestaciones	71.0	100
Función: Comunicación.	100.0	220
Factores:		
Informes	45.5	100
Instrucciones	54.5	120
Función: Motivación de Personal.	100.0	120
Factores:		
Incentivos	50.0	60
Entrevistas Periódicas	33.3	40
Entrevista de Salida	16.7	20
Función: Entrenamiento.	100.0	200
Factores:		
Adiestramiento	100.0	200

	%	Puntos
Función: Reclutamiento y Selección. 920 puntos		
Factor: Fuentes de Reclutamiento.	100.0	480
1. ¿Se llevan a cabo planes sobre reclutamiento para personal de obra?	7.14	20
2. ¿Se han establecido políticas sobre reclutamiento para personal de obra?	14.29	40
3. ¿Se han determinado los objetivos del reclutamiento para el personal de obra?	14.29	40
4. ¿Se han logrado los objetivos del reclutamiento del personal de obra?	7.14	20
5. ¿Se solicita el personal para obra mediante requisiciones?	14.29	40
6. ¿Al existir una vacante se recurre a la organización como fuente de reclutamiento de personal de obra?	14.29	40
7. ¿Se recurre a la cartera de candidatos para tratar de cubrir una vacante en la obra?	7.14	20
8. ¿Considera que se utilizan las fuentes de reclutamiento más adecuadas para el personal de obra?	7.14	20
9. ¿Es adecuada la intervención del sindicato en el reclutamiento del personal de obra?	7.14	20

	%	Puntos
10. ¿Se encarga un solo departamento de reclutar el personal de obra?	7.14	20
Factor: Solicitud de Empleo.	100.0	60
1. ¿Llena el personal de obra una solicitud de empleo?	33.3	20
2. ¿Son adecuadas las solicitudes de empleo para el personal de obra?	33.3	20
3. ¿Se considera importante la solicitud de empleo para el personal de obra?	33.3	20
Factor: Entrevista Inicial.	100.0	60
1. ¿Existe la entrevista inicial para el personal de obra?	33.3	20
2. ¿Se informa al solicitante sobre el puesto vacante en la obra durante la entrevista?	33.3	20
3. ¿Se orienta al solicitante de un puesto de obra, en caso de ser rechazado, hacia otras fuentes de trabajo?	33.3	20

	%	Puntos
Factor: Pruebas de Trabajo.	100.0	60
1. ¿Realiza el personal de obra pruebas de trabajo?	66.6	40
2. ¿En la elaboración de las pruebas de trabajo participan conjuntamente el departamento de selección y el que solicita al trabajador?	33.3	20
Factor: Investigación de Antecedentes de Trabajo.	100.0	100
1. ¿Se realiza la investigación de antecedentes de trabajo para personal de obra?	20.0	20
2. ¿Se investigan las causas de retiro de anteriores trabajos del personal de obra?	40.0	40
3. ¿Se investiga la conducta del solicitante a un puesto de obra en sus trabajos anteriores?	20.0	20
4. ¿Se investigan el cumplimiento y puntualidad del solicitante a un puesto de obra en anteriores trabajos?	20.0	20
Factor: Investigación de Antecedentes Penales.	100.0	60
1. ¿Se realiza la investigación de antecedentes penales para personal de obra?	66.6	40

	%	Puntos
2. ¿Se considera un obstáculo para emplear a solicitantes para obra los antecedentes penales?	33.3	20
Factor: Investigación de las Cartas de Recomendación.	100.0	20
1. ¿Se realiza la investigación de las cartas de recomendación del personal de obra?	100.0	20
Factor: Examen Médico.	100.0	60
1. ¿Se realiza el examen médico para la selección de personal de obra?	100.0	60
Factor: Planeación de la Fuerza de Trabajo.	100.0	80
1. ¿Se realiza la planeación de la fuerza de trabajo de obra?	75.0	60
2. ¿Se analiza la rotación de personal de obra en la planeación?	25.0	20
Factor: Inventario de Recursos Humanos.	100.0	140
1. ¿Se realiza el inventario de recursos humanos en obra?	42.9	60

	%	Puntos
2. ¿Se recurre al inventario para reclutar personal de obra al existir vacantes?	28.5	40
3. ¿Contiene el inventario de personal de obra la información necesaria para realizar los ascensos y promociones oportunamente?	14.3	20
4. ¿Es el inventario de personal de obra una base para el adiestramiento?	14.3	20

	%	Puntos
Función: Inducción. 420 puntos		
Factor: Contrato Individual de Trabajo.	100.0	40
1. ¿Se tiene un contrato a prueba, previo a la contratación definitiva para el personal de obra?	100.0	40
Factor: Contrato Colectivo.	100.0	140
1. ¿Existe contrato colectivo de trabajo para personal de obra?	28.5	40
2. ¿Se cumplen las cláusulas establecidas en el contrato colectivo?	28.5	40
3. ¿Se han resuelto los problemas relacionados con el contrato colectivo del personal de obra?	14.3	20
4. ¿Es dado a conocer a todos los trabajadores de obra el contrato colectivo?	28.5	40
Factor: Expediente.	100.0	100
1. ¿Existe un expediente para cada miembro del personal de obra?	40.0	40

	%	Puntos
2. ¿Contiene el expediente del personal de obra la solicitud y los resultados del proceso de selección?	20.0	20
3. ¿Contiene el expediente del personal de obra el contrato, los avisos de inscripción y todos los documentos referentes a su historial en la empresa?	20.0	20
4. ¿Se encuentra actualizado el expediente de cada miembro del personal de obra?	20.0	20
Factor: Reglamento Interior de Trabajo.	100.0	120
1. ¿Se aplica el Reglamento Interior de Trabajo?	50.0	60
2. ¿Es dado a conocer al personal de obra el Reglamento?	50.0	60
Factor: Entrevista de Ajuste.	100.0	20
1. ¿Se realiza la entrevista de ajuste al personal de obra?	100.0	20

	%	Puntos
Función: Sueldos y Prestaciones. 140 puntos		
Factor: Servicios.	100.0	40
1. ¿Proporciona la organización servicios al personal de obra?	100.0	40
Factor: Prestaciones.	100.0	100
1. ¿Proporciona la organización prestaciones al personal de obra además de las obligatorias marcadas por la Ley?	40.0	40
2. ¿Cumple la organización con las prestaciones obligatorias marcadas por la Ley?	60.0	60

	%	Puntos
Función: Comunicación. 220 puntos		
Factor: Informes.	100.0	100
1. ¿Los informes presentados por el personal de obra son claros, objetivos y sencillos?	40.0	40
2. ¿La información requerida al personal de obra se presenta oportunamente?	20.0	20
3. ¿Son reportados los problemas que se presentan en la práctica de las labores del personal de obra a su jefe inmediato?	40.0	40
Factor: Instrucciones.	100.0	120
1. ¿Las instrucciones que se dan al personal de obra son claras y sencillas?	50.0	60
2. ¿Se le informa al personal de obra sobre procedimientos y prácticas organizacionales?	33.3	40
3. ¿Se presenta en el personal de obra una retroalimentación entre el subordinado y su jefe inmediato?	16.7	20

	%	Puntos
Función: Motivación. 120 puntos		
Factor: Incentivos.	100.0	60
1. ¿Cuentan los empleados de obra con incentivos?	100.0	60
Factor: Entrevistas Periódicas.	100.0	40
1. ¿Se realizan las entrevistas periódicas al personal de obra?	50.0	20
2. ¿Se detectan los problemas y conflictos entre el personal de obra a través de las entrevistas periódicas?	50.0	20
Factor: Entrevista de Salida.	100.0	20
1. ¿Se le aplica la entrevista de salida al personal de obra?	100.0	20

	%	Puntos
Función: Entrenamiento. 200 puntos		
Factor: Adiestramiento.	100.0	200
1. ¿Se imparten cursos de adiestramiento para el personal de obra?	30.0	60
2. ¿Existen políticas que regulen el adiestramiento?	20.0	40
3. ¿Los cursos de adiestramiento se aplican a las necesidades de la empresa constructora?	10.0	20
4. ¿Existe alguna medida que determine las mejorías en el desempeño de las labores debido al adiestramiento?	10.0	20
5. ¿Se imparte el adiestramiento necesario al nuevo empleado de obra?	20.0	40
6. ¿Se imparte el adiestramiento necesario en un ascenso o promoción?	10.0	20

TABLA DE ADJETIVIZACION DE LA ADMINISTRACION
DE PERSONAL DE PLANTA

Puntuación	Porcentaje	Adjetivo
0 - 988	0 - 20	Pésima
989 - 1976	20 - 40	Mala
1977 - 2964	40 - 60	Regular
2965 - 3952	60 - 80	Buena
3953 - 4940	80 - 100	Excelente

TABLA DE ADJETIVIZACION DE LA ADMINISTRACION
DE PERSONAL DE OBRA

Puntuación	Porcentaje	Adjetivo
0 - 404	0 - 20	Pésima
405 - 808	20 - 40	Mala
809 - 1212	40 - 60	Regular
1213 - 1616	60 - 80	Buena
1617 - 2020	80 - 100	Excelente

TABLA DE ADJETIVIZACION DE LA ADMINISTRACION
DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA CONSTRUCTORA

Puntuación	Porcentaje	Adjetivo
0 - 1392	0 - 20	Pésima
1393 - 2784	20 - 40	Mala
2785 - 4176	40 - 60	Regular
4177 - 5568	60 - 80	Buena
5569 - 6960	80 - 100	Excelente

CAPITULO IV

PRESENTACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

SUMARIO:

4.1 MARCO CONCEPTUAL

La presentación de la auditoría administrativa está representada básicamente por el informe (William P. Leonard), ésto es, un documento en el que se expresa por escrito la finalidad y alcance del estudio de auditoría, las limitaciones que se tuvieron o los problemas con que se enfrentó y los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones. Un informe preparado cuidadosamente con todos los aspectos y recomendaciones, corona el trabajo.

El método de redactar el informe y de organizar los hallazgos es de suma importancia. Los hechos que reflejan circunstancias fuera de lo normal, deficiencias, irregularidades, métodos inadecuados, etc., se deberán disponer en el orden de su importancia relativa. Posteriormente se presentarán los detalles de aspectos tratados con supervisores y otros empleados. Es conveniente indicar lo descubierto durante la auditoría en cuanto a las normas vigentes. Finalmente, se plantearán las recomendaciones formuladas por el auditor en forma clara y sencilla.

En la relación del informe es necesario considerar a quién se le enviará el informe, así como la manera en que rendirá el informe.

El informe de auditoría administrativa deberá contener los siguientes puntos:

a) Finalidad y alcance

b) Puntos sobresalientes

c) Aspectos comentados con la supervisión

d) Prácticas corrientes

e) Discusión o comentarios

f) Recomendaciones

g) Ilustraciones

Tipos de Informes.- Los informes de auditoría administrativa se pueden presentar en distintas formas: verbales, en forma de memorándums, cartas, cuestionarios, rutinarios, especiales, informales o técnicos.

La forma en que se presente deberá ir de acuerdo con las necesidades de la organización, considerando además a quién se le rendirá el informe, quiénes recibirán copias del mismo, la forma, estilo, clase y tamaño del papel a usar.

El informe comprenderá documentos tales como la gráfica de organización de la empresa, programas de trabajo, etc.

Por lo general, cuando se trata de auditorías de larga duración, se emiten tres diferentes clases de informes:

Informes preliminares.- Pueden ser orales o escritos, 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 halla avanzado demasiado, cualquier mal entendido por parte de los afectados.

Informes de progreso.- Tienen por objeto mostrar lo que se ha venido haciendo, la situaciones excepcionales descubiertas, las medidas correctivas aplicadas y las recomendaciones propuestas hasta la fecha. Por lo común, este tipo de informes se emiten a intervalos determinados, dependiendo de las necesidades.

Informes finales.- Comprenden un resumen de los aspectos incluidos en los informes detallados y son empleados como guía en la discusión de aspectos importantes con la dirección.

Características del Informe.

a) Claridad.- Para que el informe sea fácilmente comprensible se debe redactar con un vocabulario sencillo, evitando los términos confusos y rebuscados.

b) Concisión.- Esto implica una exposición precisa de lo que se informa; excluir la información ajena a la auditoría.

c) Orden.- La exposición de los hechos deberá tener una secuencia lógica.

d) Ser atractivo.- Se le debe dar al informe una presentación esquemática y una variedad a la forma de expresión, con el objeto de atraer la atención del lector.

e) Ser redactado correctamente.- Se deberá adecuar el lenguaje del informe al tipo de lectores, y acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.

f) Ser convincente.- Deberá reflejar la seguridad que se tiene sobre lo que se informa.

g) Ser cortés.- Esto se logra a través del uso de las palabras que eviten una innecesaria brusquedad en las afirmaciones.

h) Ser completo.- Debe contener toda la información referente a lo analizado; debe incluir diagramas, cuadros, organigramas, etc.

4.2 PLANEACION DE LA AUDITORIA A PRACTICAR EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

Siendo el primer requisito de la planeación de la auditoría administrativa la definición del problema, cabe señalar que el estudio de auditoría se realizará mediante un permiso especial de la empresa constructora que denominaremos "X, Y, Z" y en la cual no se determinó la existencia de algún problema en su administración de personal, por lo que dicho problema será estipulado, en caso de encontrarlo, en el informe final.

En cuanto al contenido del programa tenemos:

a) Objetivo.- El objetivo de este estudio es la revisión y análisis de las funciones de administración de personal en la empresa constructora "X, Y, Z" para fin de detectar errores y posibles fallas u omisiones en el desempeño de sus actividades.

b) Los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles.- Para llevar a cabo satisfactoriamente el presente análisis, se cuenta incondicionalmente con la cooperación del departamento de Personal, en donde se podrá investigar la información necesaria.

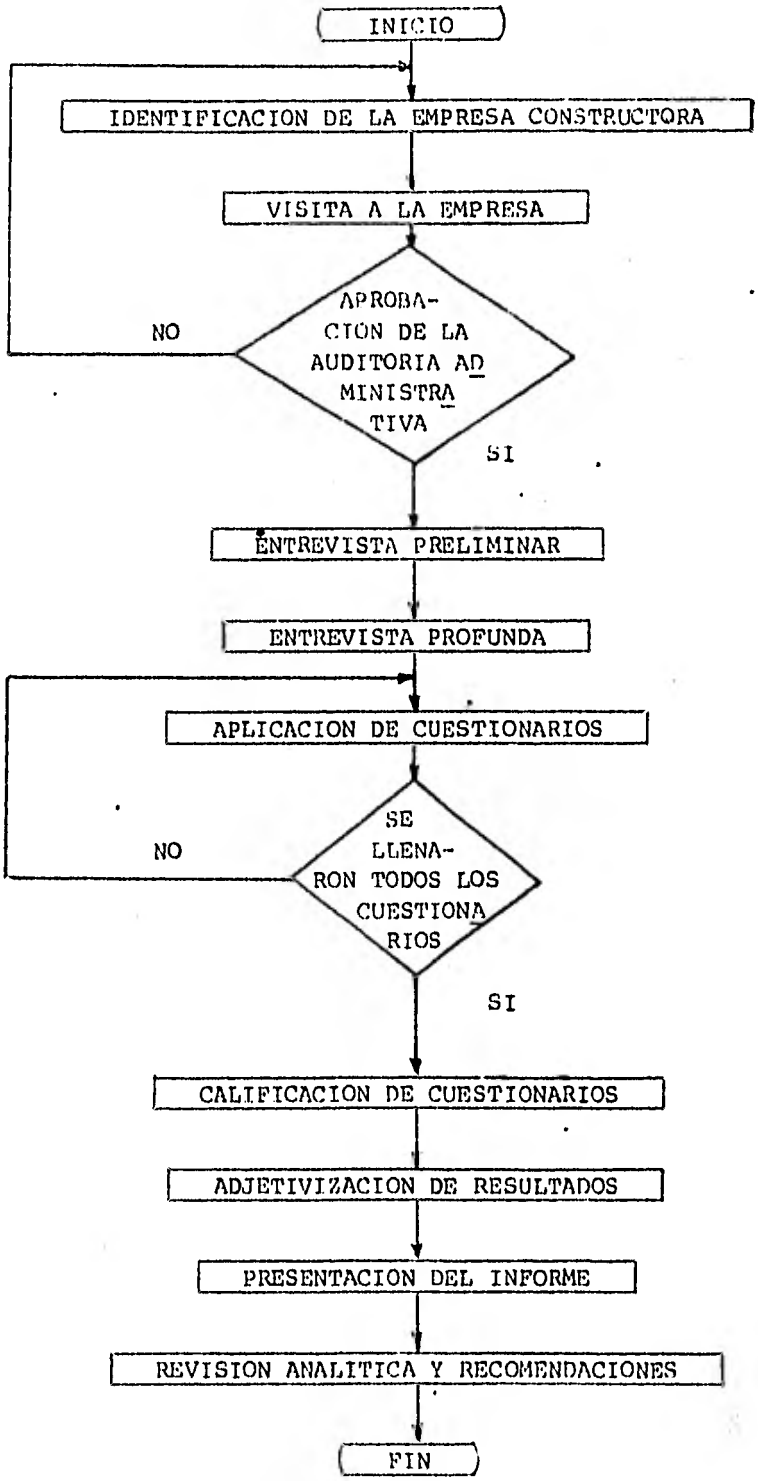
   La auditoría se llevará a cabo por una persona, con conocimientos en la materia; los materiales necesarios serán proporcionados oportunamente por la empresa y las técnicas ya han sido enunciadas en el anterior capítulo.

c) El tiempo límite.- Se pretende realizar la auditoría en un lapso de 20 días hábiles, que comprenden del 3 al 31 de Mayo de 1982. Comprometiéndose a proporcionar un informe final al término de dicha fecha.

Programa de Auditoría Administrativa de Personal en la Empresa Constructora "X, Y, Z".

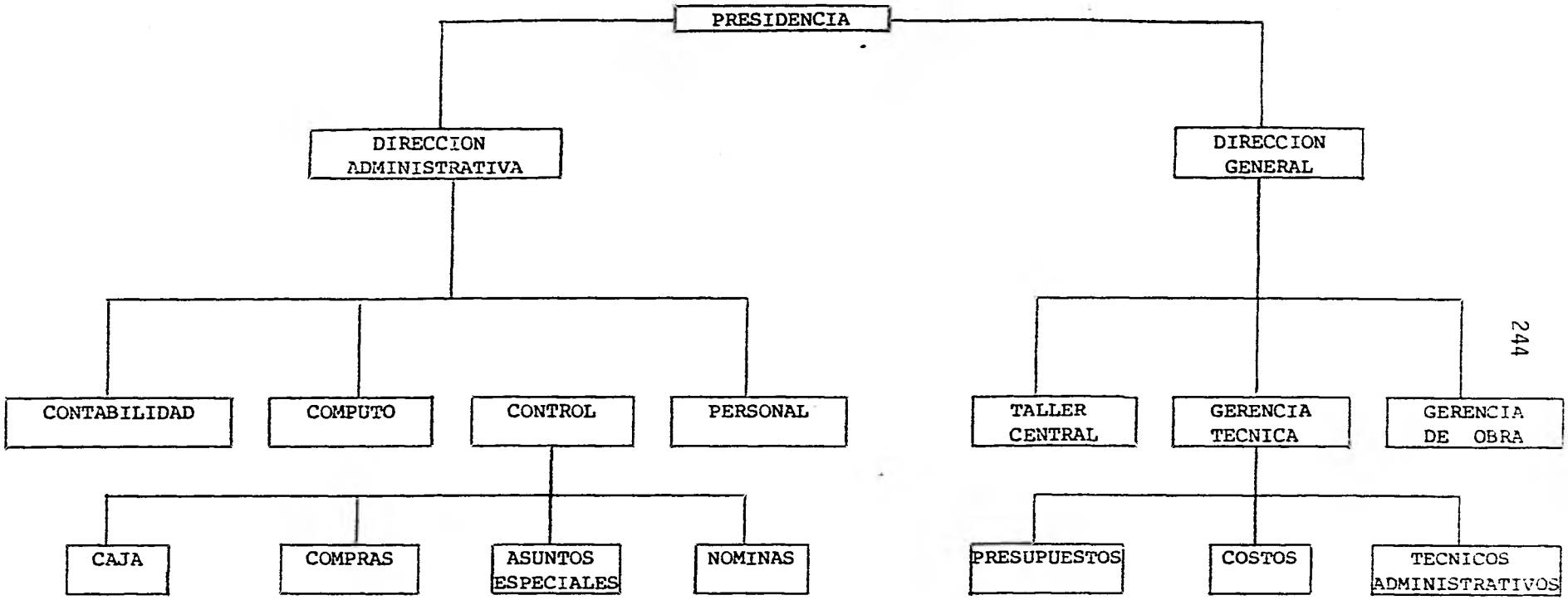
Actividades	Tiempo
1. Identificación de la empresa constructora	1 día
2. Visita a la empresa constructora	1/2 día
3. Entrevista con el Gerente Administrativo para la aprobación de la auditoría administrativa	1/2 día
4. Entrevista preliminar con el Jefe de Personal	1 día
5. Entrevista profunda con el Jefe de Personal	2 días
6. Aplicación del cuestionario para el personal de planta con el Jefe de Personal	3 días
7. Aplicación del cuestionario para el personal de obra con el Administrador de Obra	3 días
8. Calificación de cuestionario	2 días
9. Adjetivización de resultados y revisión analítica y recomendaciones	4 días
10. Presentación del informe	3 días
TOTAL	20 días

DIAGRAMA DE FLUJO



O R G A N I G R A M A D E T R A B A J O

LA EMPRESA CONSTRUCTORA "X, Y, Z"



SOLICITUD DE PERSONAL

DE _____

PARA _____

POR MEDIO DE LA PRESENTE, Y DE LA MANERA MAS ATENTA, SUPLICO A USTED CUBRIR LAS NECESIDADES DEL PERSONAL DE MI DEPARTAMENTO _____

_____

QUE A CONTINUACION DESCRIBO _____

PERSONAL PARA CUBRIR EL PUESTO DE _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

ES NECESARIO QUE ESTA (S) PERSONA (S), CUBRA (N) LA (S) SIGUIENTE (S) CARACTERISTICAS Y NECESIDADES

_____

_____

_____

_____

_____

_____

ATENTAMENTE

4.3 VALIDACION MEDIANTE APLICACION DE LOS INSTRUMENTOS DISEÑADOS

4.3.1 ENTREVISTA PRELIMINAR

Los resultados de la entrevista preliminar reflejaron información divergente respecto a lo que existe en la organización y lo que es dado a conocer al personal.

La entrevista preliminar se llevó a cabo con el Jefe de Personal (L.A.) ya que se consideró ser la persona más apta en este campo para el estudio. Una vez presentada nuestra petición, se procedió a dar comienzo a la entrevista de la cual obtuvimos la siguiente información:

Para poder comprender el actual funcionamiento de la empresa, se proporcionaron datos referentes a la fundación de la empresa, que data de 1964, siendo los fundadores y dueños de la misma dos hermanos, de los cuales el mayor accionista ocupa la Presidencia y el otro la Dirección General. Ambos fundadores son ingenieros mexicanos, cuyo conocimiento en la materia ha servido para lograr hacer de su pequeña empresa que originalmente era, una organización grande, que alcanza las proporciones de 2,800 empleados, tanto en la planta (150) como en obras.

Las oficinas se encuentran localizadas en una de las principales avenidas de la ciudad, y la maquinaria tanto como las obras, se localiza en la periferia de la ciudad y en otras ciudades.

Desde su fundación la empresa no ha solicitado estudios de Administración de Personal, ya que los dueños no lo han considerado necesario, por no haberse presentado nunca huelgas ni descontentos manifestados por el personal.

En cuanto a su forma de Administración, la empresa sí cuenta con un Manual de Procedimientos (no fue mostrado), su organigrama está tan actualizado como le es posible al departamento encargado.

Se cuenta con un Manual de Historia de la empresa, sin embargo se afirma que en su mayoría el personal lo desconoce en su totalidad. No existe Manual de Organización, y en algunas ocasiones se presenta la duplicidad de funciones.

4.3.2 ENTREVISTA PROFUNDA

Mediante la entrevista profunda se obtuvo información más precisa sobre el funcionamiento administrativo del personal; los solicitantes de empleo para el personal de planta se entrevistan en el departamento de personal, que cuenta con una área a propósito y que llena los requisitos necesarios. El departamento que interviene en el reclutamiento de personal es solamente el encargado de esta función. Las requisiciones de personal son autorizadas por la dirección general, aunque éstas se llevan a cabo mediante llamadas telefónicas al departamento de personal, este departamento se encarga de llenar la solicitud correspondiente y presentarla a la dirección general para su autorización. La decisión final sobre los candidatos recae sobre el jefe inmediato invariablemente. Las pruebas de selección sí las aplica el personal adecuado, que en este caso es el Jefe de Personal; no hay inconformidad por los servicios y prestaciones que otorga la empresa; cada año sí se realizan revisiones al contrato de trabajo, no hay problemas de comunicación, sin embargo, el personal desconoce las políticas de la empresa, sus procedimientos, sus reglamentos

y los objetivos, los cuales se duda existan escritos en algún documento.

La motivación más eficaz con que cuenta la empresa está basada en cursos de capacitación, que mejoran el ambiente laboral y aumentan la productividad notoriamente. Como servicio adicional, la empresa promueve juegos de boliche (por cuenta del empleado), juegos de foot-ball, etc. Proporcionando una motivación muy grande para los empleados quienes han respondido con sumo interés, a pesar de que los torneos se llevan a cabo en sus horas libres. Un servicio adicional que se ha llevado a cabo con gran éxito dentro de la organización ha sido la publicación de una revista mensual de la empresa, en la que se da la bienvenida al personal nuevo, se mencionan los cambios referentes a la organización, el personal da a conocer sus inquietudes y se publican también notas de interés general para la empresa.

Un hecho de especial importancia es el referente a los servicios que la empresa ha proporcionado a los empleados y a las prestaciones que han sido totalmente ignoradas: se informó que hace aproximadamente seis meses la empresa inauguró un servicio de comedor para el personal de planta, cuyo costo era absorvido en su mayor parte por la organización, y el trabajador podría comer a un bajo precio, las instalaciones fueron dadas a conocer, así como el nuevo servicio, sin embargo, el personal en su mayoría prefería salir de la empresa a comer fuera y no aprovechó este servicio que se le brindaba, por lo que se canceló a los tres meses de su inicio.

En adición a lo anterior, y posteriormente al fracaso del servicio de comedor, la empresa optó por proporcionar al

trabajador de planta despensas a un precio muy bajo, obteniéndose la misma respuesta, rechazo por parte del personal.

Como una alternativa para mejorar la retroalimentación y descubrir los problemas y sentimientos de los empleados hacia la empresa, se estableció el sistema de quejas y sugerencias, cuyo resultado fué desastrozo, ya que los empleados provechaban este medio para hacer llegar a sus jefes comentarios contra su persona, provocando así que se levantara una barrera de comunicación entre los empleados y sus jefes, y desapareciera dicho sistema dentro de la empresa.

Cabe hacer hincapié en que la empresa hace tres años creció en un 200% originando una pérdida de control del personal provocada por una mala planeación y administración y que en la actualidad no se ha podido superar tal descontrol. Además, con el propósito de superar el problema antes mencionado, los dueños contrataron a un Gerente Administrativo, quien carece de todo conocimiento referente a la Administración y cuyos conocimientos se basan en la experiencia adquirida por los años en el área contable. Debido al nivel jarárquico que ocupa dicho gerente y la autoridad que se le ha concedido, ha logrado obstaculizar el buen desempeño en lo que se refiere a la administración de personal, ya que tal departamento está a su cargo y debido al desconocimiento de esta función, no cree necesario llevar a cabo ningún tipo de estudio, plan, o sistema para el personal, ya que considera que lejos de beneficiarlo, le ocasionarían todo tipo de problemas.

4.3.3 RESULTADOS DE LA AUDITORIA PILOTO

A. Cuestionario sobre Reclutamiento y Selección para Personal de Planta

Los resultados son los siguientes:

A.1 Fuentes de Reclutamiento

Pregunta 1.- Algunas veces se llevan a cabo planes sobre reclutamiento para el personal de planta. Debido a las características de este tipo de empresas en las que es difícil predecir las necesidades de personal, esta función en sí está bien desempeñada.

Pregunta 2.- Algunas veces se han establecido políticas sobre reclutamiento para personal de planta.

Pregunta 3.- Nunca son adecuadas las políticas de reclutamiento para personal de planta.

Pregunta 4.- Raras veces se determinan los objetivos del reclutamiento del personal de planta.

Pregunta 5.- Casi siempre se han logrado los objetivos de reclutamiento de personal de planta.

Preguntas 6 y 7.- Raras veces se solicita el personal de planta mediante requisiciones, sin embargo las requisiciones de personal diseñadas para el uso interno de la empresa casi siempre son las adecuadas para el personal de planta.

Pregunta 8.- Al existir una vacante nunca se recurre a la organización como fuente de reclutamiento de personal de planta.

Pregunta 9.- Casi siempre se recurre a la cartera de candidatos para tratar de cubrir una vacante en la planta.

Pregunta 10.- Se considera que casi siempre se utilizan las fuentes de reclutamiento más adecuadas.

Pregunta 11.- Nunca es adecuada la intervención del sindicato en el reclutamiento del personal de planta.

Pregunta 12.- Siempre se encarga sólo un departamento de reclutar el personal de planta.

A.2 Solicitud de empleo

Pregunta 1.- Siempre llena el personal de planta una solicitud de empleo.

Pregunta 2.- Siempre son adecuadas las solicitudes de empleo para el personal de planta.

Pregunta 3.- Siempre se considera importante la solicitud de empleo del personal de planta.

Pregunta 4.- Nunca cuenta la organización con varias formas de solicitud de empleo para personal de planta.

Pregunta 5.- Siempre se analizan cuidadosamente las solicitudes de empleo del personal de planta.

A.3 Entrevista Inicial

Pregunta 1.- Siempre se realiza la entrevista inicial para el personal de planta.

Pregunta 2.- Siempre se determinan los objetivos de la entrevista inicial.

Pregunta 3.- Casi siempre se logran disminuir las tensiones a lo largo de la entrevista.

Pregunta 4.- Casi siempre se consigue completar los datos de la solicitud durante la entrevista inicial.

Pregunta 5.- Casi siempre se hace un reporte al finalizar la entrevista.

Pregunta 6.- Siempre se informa al solicitante de planta sobre el puesto vacante durante la entrevista.

Pregunta 7.- Siempre se condiciona la entrevista al nivel que se selecciona.

Pregunta 8.- Nunca se orienta al solicitante en caso de ser rechazado, hacia otras fuentes de trabajo.

Pregunta 9.- Siempre se investiga durante la entrevista, qué dirigió al solicitante a la empresa.

Pregunta 10.- Algunas veces se logra detectar qué espera encontrar el solicitante en su trabajo.

Pregunta 11.- Siempre se pregunta al entrevistado sobre el sueldo que desea y el trabajo que le gustaría desempeñar.

Pregunta 12.- Siempre se investigan las aficiones y gustos del entrevistado.

A.4 Pruebas Psicológicas

Pregunta 1.- Raras veces realiza el personal de planta pruebas psicológicas.

Pregunta 2.- Raras veces se analizan estas pruebas en forma estandarizada.

Preguntas 3 y 4.- Nunca se tiene validez el análisis de estas pruebas, ni confiabilidad.

Pregunta 5.- Raras veces el tiempo de calificación y adecuación es apropiado.

A.5 Pruebas de Trabajo

Pregunta 1.- Algunas veces realiza el personal de planta pruebas de trabajo.

Pregunta 2.- Nunca se elaboran estas pruebas conjuntamente por el departamento de selección y el departamento que solicita al trabajador.

A.6 Investigación de Antecedentes de Trabajo

Pregunta 1.- Siempre se realiza la investigación de antecedentes de trabajo.

Pregunta 2.- Algunas veces se verifica la información de la solicitud de empleo con la obtenida en esta investigación.

Pregunta 3.- Siempre se investigan las causas de retiro de anteriores trabajos del personal de planta.

Preguntas 4 y 5.- Siempre se investigan la conducta del solicitante, su cumplimiento y puntualidad en trabajos anteriores.

A.7 Investigación de Antecedentes Penales

Pregunta 1.- Algunas veces se realiza la investigación de antecedentes penales para el personal de planta.

Preguntas 2 y 3.- Siempre se consideran un obstáculo los antecedentes penales para emplear a solicitantes para planta, y siempre se considera importante esta investigación.

A.8 Investigación de las Cartas de Recomendación

Preguntas 1 y 2.- Siempre se realiza la investigación de las cartas de recomendación, igualmente, siempre se consideran importantes para emplear personal de planta.

Pregunta 3.- Algunas veces se estiman confiables las cartas de recomendación.

A.9 Investigación Socioeconómica

Preguntas 1 y 2.- Casi siempre se realiza la investigación socioeconómica, e igualmente casi siempre se considera importante.

A.10 Examen Médico

Preguntas 1 y 2.- Nunca se realiza el examen médico para seleccionar personal de planta, lo que elimina la segunda pregunta.

A.11 Planeación de la Fuerza de Trabajo

Preguntas 1 y 2.- Raras veces se realiza la planeación de la fuerza de trabajo, así como raras veces se determinan sus objetivos.

Pregunta 3.- Raras veces se considera el avance tecnológico en la planeación.

Preguntas 4 y 5.- Nunca se analiza la rotación de personal de planta, ni constituye una ayuda en los programas de educación la planeación de la fuerza de trabajo.

A.12 Inventario de Recursos Humanos

Preguntas 1 y 2.- Raras veces se realiza el inventario de recursos humanos, e igualmente raras veces se recurre a éste para reclutar personal de planta.

Pregunta 3.- Raras veces contiene el inventario la información necesaria para realizar ascensos, ya que en esta empresa nunca se han dado ascensos en los últimos tres años.

Pregunta 4.- Algunas veces el inventario es base para la capacitación.

B. Cuestionario sobre Inducción para Personal de Planta

B.1 Contrato Individual de Trabajo

Preguntas 1, 2 y 3.- Siempre se cuenta con un formato establecido de Contrato Individual de Trabajo, que contiene siempre encabezado, declaraciones, cláusulas legales, cláusulas administrativas y firmas y que además, siempre son los tipos de contrato adecuados a la organización.

Pregunta 4.- Siempre se tiene un contrato a prueba, previo a la contratación definitiva.

Pregunta 5.- Raras veces se determina en el contrato los servicios que deberán prestarse.

Pregunta 6.- Nunca se estipula en el contrato su duración.

Pregunta 7.- Siempre se estipula en el contrato el tiempo de la jornada de trabajo.

B.2 Contrato Colectivo

Preguntas 1 y 2.- Nunca se llena el Contrato Colectivo de Trabajo, por lo que se anula la siguiente pregunta.

B.3 Expediente

Pregunta 1.- Siempre existe un expediente para cada miembro del personal de planta.

Preguntas 2 y 3.- El expediente siempre contiene la solicitud, los resultados del proceso de selección, el contrato, los avisos de inscripción y todos los documentos referentes a su historial en la empresa.

Pregunta 4.- Siempre se encuentra actualizado el expediente.

B.4 Manual de Bienvenida

Preguntas 1, 2 y 3.- Nunca se proporciona Manual de Bienvenida al personal de planta porque no existe, lo que anula las siguientes preguntas.

B.5 Reglamento Interior de Trabajo

Pregunta 1.- Casi siempre se aplica el Reglamento Interior del Trabajo.

Preguntas 2 y 3.- Nunca se cuenta con un ejemplar del Reglamento y nunca es colocado en un lugar visible.

B.6 Entrevista de Ajuste

Preguntas 1, 2 y 3.- Casi siempre se realiza la entrevista de ajuste, con el objetivo siempre de medir los avances y de motivar al personal.

C. Cuestionario sobre Sueldos y Prestaciones para Personal de Planta

C.1 Análisis de Puestos

Preguntas 1, 2 y 3.- Raras veces se realiza para el personal de planta el análisis de puestos; raras veces se actualiza y raras veces se analizan todos los puestos.

Preguntas 4, 5 y 6.- Nunca es base el análisis de puestos para el reclutamiento, ni contiene nunca los datos y requerimientos principales del puesto, así mismo, su realización nunca se hace en forma clara, sencilla y concisa.

C.2 Valuación de Puestos

Preguntas 1, 2, 3 y 4.- Como nunca se lleva a cabo la valuación de puestos para el personal de planta, quedan anuladas las siguientes preguntas.

C.3 Servicios

Preguntas 1 y 2.- Algunas veces proporciona la organización servicios a los trabajadores, pero raras veces se revizan cada año.

C.4 Prestaciones además de las señaladas por la Ley

Pregunta 1.- Siempre se cumple con las prestaciones marcadas por la Ley.

Pregunta 2.- Algunas veces proporciona la organización prestaciones además de las obligatorias marcadas por la Ley.

D. Cuestionario sobre Comunicación para el Personal de Planta

D.1 Informes

Preguntas 1 y 2.- Raras veces los informes presentados por el personal de planta son claros, objetivos y sencillos; raras veces presenta este personal la información requerida oportunamente.

Pregunta 3.- Raras veces son reportados los problemas que se presentan en la práctica de las labores del personal de planta a su jefe inmediato.

D.2 Instrucciones

Pregunta 1.- Algunas veces las instrucciones que se dan al personal de planta son claras y objetivas.

Preguntas 2 y 3.- Raras veces se informa al personal de planta sobre procedimientos y prácticas organizacionales; igualmente, raras veces se presenta una retroalimentación entre el subordinado y su jefe inmediato.

D.3 Sistema de Quejas y Sugerencias.

Preguntas 1 a 5.- Como se estipula que nunca se ha establecido el sistema de quejas y sugerencias (existió por un tiempo sin ningún resultado) se anulan las preguntas de este renglón.

E. Cuestionario sobre Motivación de Personal de Planta

E.1 Incentivos

Pregunta 1.- Raras veces cuenta el personal de planta con incentivos.

Preguntas 2 a 3.- Raras veces se proporcionan estos incentivos de acuerdo a políticas establecidas, igualmente, raras veces proporciona la empresa incentivos salariales.

E.2 Entrevistas Periódicas.

Preguntas 1 a 3.- Raras veces se llevan a cabo las entrevistas periódicas y raras veces se logran detectar conflictos a través de éstas.

E.3 Entrevista de Salida

Pregunta 1.- Raras veces se realiza la entrevista de salida.

Pregunta [illegible]

Pregunta 3.- Nunca son tomadas en cuenta las causas de separación para mejorar las relaciones laborales.

F. Cuestionario sobre Entrenamiento para Personal de Planta

F.1 Desarrollo

Pregunta 1.- Algunas veces se imparten cursos de desarrollo para personal de planta.

Pregunta 2.- Los resultados obtenidos en la participación de dichos cursos nunca han sido los esperados.

Pregunta 3.- Raras veces se le da importancia a la formación de la personalidad del personal de planta.

F.2 Capacitación

Preguntas 1 y 2.- Casi siempre se imparten cursos de capacitación al personal de planta; igualmente casi siempre existen políticas que regulen la capacitación.

Pregunta 3.- Siempre es considerada por el personal de planta como un motivador, la capacitación.

Pregunta 4.- Casi siempre se imparte la capacitación necesaria al personal nuevo de planta.

Pregunta 5.- Nunca se imparte la capacitación necesaria en un ascenso o promoción, ya que éstos no se dan por lo general en la empresa.

4.4 PRESENTACION DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PLANTA: SISTEMATIZACION DE DATOS

4.4.1 TABULACION

La asignación de puntos a las respuestas obtenidas en los cuestionarios es la siguiente:

Cuestionarios para personal de planta:

Función: Reclutamiento y Selección

Factor: Fuentes de Reclutamiento	Calificación en Puntos
Pregunta 1	20
Pregunta 2	20
Pregunta 3	0
Pregunta 4	5
Pregunta 5	15
Pregunta 6	15
Pregunta 7	30
Pregunta 8	0
Pregunta 9	30
Pregunta 10	30
Pregunta 11	0
Pregunta 12	20
Total puntos	185

Factor: Solicitud de Empleo		Calificación en Puntos
Pregunta 1		60
Pregunta 2		20
Pregunta 3		40
Pregunta 4		0
Pregunta 5		40
	Total puntos	160

Factor: Entrevista Inicial		
Pregunta 1		60
Pregunta 2		20
Pregunta 3		30
Pregunta 4		30
Pregunta 5		30
Pregunta 6		40
Pregunta 7		20
Pregunta 8		0
Pregunta 9		20
Pregunta 10		10
Pregunta 11		40
Pregunta 12		20
	Total puntos	320

Factor: Pruebas Psicológicas		Calificación en Puntos
Pregunta 1		15
Pregunta 2		10
Pregunta 3		0
Pregunta 4		0
Pregunta 5		5
	Total puntos	30

Factor: Pruebas de Trabajo		
Pregunta 1		30
Pregunta 2		0
	Total puntos	30

Factor: Investigación de Antecedentes de Trabajo		
Pregunta 1		40
Pregunta 2		20
Pregunta 3		20
Pregunta 4		40
Pregunta 5		20
	Total puntos	140

Factor: Investigación de Antecedentes Penales		
Pregunta 1		30
Pregunta 2		40
Pregunta 3		40
	Total puntos	110

Factor: Investigación de las Cartas de Recomendación	Calificación en Puntos
Pregunta 1	40
Pregunta 2	20
Pregunta 3	10
Total puntos	70

Factor: Investigación Socioeconómica	
Pregunta 1	30
Pregunta 2	15
Total puntos	45

Factor: Examen Médico	
Preguntas 1 y 2	0
Total puntos	0

Factor: Planeación de la Fuerza de Trabajo	
Pregunta 1	15
Pregunta 2	10
Pregunta 3	10
Preguntas 4 y 5	0
Total puntos	35

Factor: Inventario de Recursos Humanos		Calificación en Puntos
Pregunta 1		15
Pregunta 2		10
Pregunta 3		10
Pregunta 4		10
	Total puntos	45

Función: Inducción

Factor: Contrato Individual de Trabajo		
Pregunta 1		40
Pregunta 2		40
Pregunta 3		40
Pregunta 4		40
Pregunta 5		10
Pregunta 6		0
Pregunta 7		20
	Total puntos	190

Factor: Contrato Colectivo		
Preguntas 1 y 2		0
	Total puntos	0

Factor: Expediente		Calificación en Puntos
Pregunta 1		60
Pregunta 2		40
Pregunta 3		40
Pregunta 4		40
	Total puntos	180

Factor: Manual de Bienvenida		
Preguntas 1, 2 y 3		0
	Total puntos	0

Factor: Reglamento Interior de Trabajo		
Pregunta 1		45
	Total puntos	45

Factor: Entrevista de Ajuste		
Pregunta 1		30
Pregunta 2		20
Pregunta 3		40
	Total puntos	90

Función: Sueldos y Prestaciones

Factor: Análisis de Puestos		Calificación en Puntos
Pregunta 1		15
Pregunta 2		10
Pregunta 3		10
Preguntas 4, 5 y 6		0
	Total puntos	35

Factor: Valuación de Puestos		
Preguntas 1, 2 y 3		0
	Total puntos	0

Factor: Servicios		
Pregunta 1		30
Pregunta 2		10
	Total puntos	40

Factor: Prestaciones además de las Señaladas por la Ley		
Pregunta 1		60
Pregunta 2		20
	Total puntos	80

Función: Comunicación

Factor: Informes		Calificación en Puntos
Pregunta 1		15
Pregunta 2		10
Pregunta 3		15
	Total puntos	40

Factor: Instrucciones		
Pregunta 1		30
Pregunta 2		15
Pregunta 3		15
	Total puntos	60

Factor: Sistema de Quejas y Sugerencias		
Preguntas 1 a 5		0
	Total puntos	0

Función: Motivación

Factor: Incentivos		
Pregunta 1		15
Pregunta 2		10
Pregunta 3		15
	Total puntos	40

Factor: Entrevistas Periódicas		Calificación en Puntos
Pregunta 1		10
Pregunta 2		10
	Total puntos	20

Factor: Entrevista de Salida		
Pregunta 1		10
Pregunta 2		20
Pregunta 3		0
	Total puntos	30

Función: Entrenamiento

Factor: Desarrollo		
Pregunta 1		30
Pregunta 2		0
Pregunta 3		10
	Total puntos	40

Factor: Capacitación		
Pregunta 1		45
Pregunta 2		30
Pregunta 3		60
Pregunta 4		45
Pregunta 5		0
	Total puntos	180

4.4.2 CALIFICACION ACUMULADA

La calificación obtenida en cada uno de los factores que integran los cuestionarios es como sigue:

Función: Reclutamiento y Selección

Factores:

Fuentes de Reclutamiento	185
Solicitud de Empleo	160
Entrevista Inicial	320
Pruebas Psicológicas	30
Pruebas de Trabajo	30
Investigación de Antecedentes de Trabajo	140
Investigación de Antecedentes Penales	110
Investigación de las Cartas de Recomendación	70
Investigación Socioeconómica	45
Examen Médico	0
Planeación de la Fuerza de Trabajo	35
Inventario de Recursos Humanos	45
Total puntos	1170

Función: Inducción

Factores:

Contrato Individual de Trabajo	190
Contrato Colectivo	0
Expediente	180
Manual de Bienvenida	0
Reglamento Interior de Trabajo	45
Entrevista de Ajuste	90
Total puntos	505

Función: Sueldos y Prestaciones

Factores:

Análisis de Puestos	35
Valuación de Puestos	0
Servicios	40
Prestaciones además de las señaladas por la Ley	80
Total puntos	155

Función: Comunicación

Factores:

Informes	40
Instrucciones	60
Quejas y Sugerencias	0
Total puntos	100

Función: Motivación

Factores:

Incentivos	40
Entrevistas Periódicas	20
Entrevistas de Salida	30
Total puntos	90

Función: Entrenamiento

Factores:

Desarrollo		40
Capacitación		180
	Total puntos	220

Al sumar los puntos obtenidos en las funciones resulta:

- Reclutamiento y Selección		1170
- Inducción		505
- Sueldos y Prestaciones		155
- Comunicación		100
- Motivación		90
- Entrenamiento		220
	TOTAL PUNTOS	2240

La localización de la anterior puntuación en la tabla de Adjetivización de la Administración de Personal de Planta se encuentra en el siguiente rango:

1977 a 2964	Administración de Personal de Planta	REGULAR

4.5 PRESENTACION DE RESULTADOS OBTENIDOS ENTRE EL PERSONAL DE OBRA

A. CUESTIONARIO SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCION PARA PERSONAL DE OBRA

Los resultados son los siguientes:

A.1 Fuentes de Reclutamiento

Pregunta 1.- Algunas veces se llevan a cabo planes sobre reclutamiento para personal de obra.

Pregunta 2.- Raras veces se establecen políticas sobre reclutamiento para personal de obra.

Preguntas 3 y 4.- Raras veces se determinan los objetivos del reclutamiento, sin embargo, casi siempre se han logrado dichos objetivos.

Pregunta 5.- Casi siempre se solicita el personal de obra mediante requisiciones.

Pregunta 6.- Algunas veces se recurre a la organización como fuente de reclutamiento, al existir una vacante.

Pregunta 7.- Casi siempre se recurre a la cartera de candidatos para tratar de cubrir una vacante en la obra.

Pregunta 8.- Se considera que casi siempre se utilizan las fuentes de reclutamiento más adecuadas para el personal de obra.

Pregunta 9.- Nunca es adecuada la intervención del sindicato en el reclutamiento del personal de obra.

Pregunta 10.- Siempre se encarga solo un departamento de reclutar el personal de obra.

A.2 Solicitud de Empleo

Preguntas 1, 2 y 3.- El personal de obra nunca llena una solicitud de empleo, por lo que se anulan las siguientes preguntas.

A.3 Entrevista Inicial

Preguntas 1 y 2.- Raras veces se realiza la entrevista inicial para el personal de obra, igualmente raras veces se informa al solicitante sobre el puesto vacante.

Pregunta 3.- Nunca se orienta al solicitante a un puesto de obra en caso de ser rechazado.

A.4 Pruebas de Trabajo

Pregunta 1.- Algunas veces realiza el personal de obra pruebas de trabajo.

Pregunta 2.- Raras veces intervienen en la elaboración de dichas pruebas conjuntamente el departamento de selección y el que solicita al trabajador.

A.5 Investigación de Antecedentes de Trabajo

Pregunta 1.- Algunas veces se realiza la investigación de antecedentes de trabajo para personal de obra.

Pregunta 2.- Algunas veces se investigan las causas de retiro de anteriores trabajos del personal de obra.

Preguntas 3 y 4.- Algunas veces se investiga la conducta del solicitante en sus trabajos anteriores, sin embargo, raras veces se investiga el cumplimiento y puntualidad.

A.6 Investigación de Antecedentes Penales

Preguntas 1 y 2.- Raras veces se realiza la investigación de antecedentes penales; igualmente, raras veces se considera un obstáculo para emplear a solicitantes para obra dichos antecedentes.

A.7 Investigación de las Cartas de Recomendación

Pregunta 1.- Raras veces se realiza la investigación de las cartas de recomendación.

A.8 Examen Médico

Pregunta 1.- Nunca se realiza el examen médico para la selección del personal de obra.

A.9 Planeación de la Fuerza de Trabajo

Preguntas 1 y 2.- Casi siempre se realiza la planeación de la fuerza de trabajo de obra, pero raras veces se analiza la rotación de personal de obra en la planeación.

A.10 Inventario de Recursos Humanos

Pregunta 1.- Algunas veces se realiza el inventario de recursos humanos en obra.

Pregunta 2.- Algunas veces se recurre al inventario para reclutar personal de obra, al existir vacantes.

Preguntas 3 y 4.- Raras veces contiene el inventario de personal de obra la información necesaria para realizar los ascensos y promociones oportunamente; igualmente, raras veces este inventario es una base para el adiestramiento.

B. CUESTIONARIO SOBRE INDUCCION PARA PERSONAL DE OBRA

B.1 Contrato Individual de Trabajo

Pregunta 1.- Raras veces se tiene un contrato a prueba, previo a la contratación definitiva para el personal de obra.

B.2 Contrato Colectivo

Pregunta 1.- Casi siempre existe el contrato colectivo de trabajo para el personal de obra.

Preguntas 2 y 3.- Casi siempre se cumplen las cláusulas establecidas en el contrato colectivo; raras veces se han presentado problemas relacionados con dicho contrato.

Pregunta 4.- Raras veces es dado a conocer a todos los trabajadores de obra el contrato colectivo.

B.3 Expediente

Pregunta 1.- Raras veces existe un expediente para cada miembro del personal de obra.

Preguntas 2 y 3.- Raras veces contiene el expediente del personal de obra la solicitud y los resultados del proceso selectivo; sin embargo, algunas veces contiene los avisos de inscripción y los documentos referentes a su historial en la empresa.

Pregunta 4.- Raras veces se encuentra actualizado el expediente de cada miembro del personal de obra.

B.4 Reglamento Interior del Trabajo

Pregunta 1.- Algunas veces se aplica el reglamento interior de trabajo.

Pregunta 2.- Raras veces es dado a conocer el reglamento interior de trabajo al personal de obra.

B.5 Entrevista de Ajuste

Pregunta 1.- Nunca se realiza la entrevista de ajuste al personal de obra.

C. CUESTIONARIO SOBRE SUELDOS Y PRESTACIONES PARA EL PERSONAL DE OBRA

C.1 Servicios

Pregunta 1.- Algunas veces proporciona la organización servicios al personal de obra.

C.2 Prestaciones

Pregunta 1.- Raras veces proporciona la organización prestaciones al personal de obra además de las obligatorias marcadas por la Ley.

Pregunta 2.- Siempre cumple la organización con las prestaciones obligatorias marcadas por la Ley.

D. CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACION PARA EL PERSONAL DE OBRA

D.1 Informes

Preguntas 1 y 2.- Raras veces los informes presentados por el personal de obra son claros, objetivos y sencillos, e igualmente, raras veces la información requerida al personal de obra se presenta oportunamente.

Pregunta 3.- Algunas veces son reportados los problemas que se presentan en la práctica de las labores del personal de obra a su jefe inmediato.

D.2 Instrucciones

Pregunta 1.- Casi siempre las instrucciones que se dan al personal de obra son claras y sencillas.

Pregunta 2.- Raras veces se le informa al personal de obra sobre procedimientos y prácticas organizacionales.

Pregunta 3.- Algunas veces se presenta en el personal de obra una retroalimentación entre el subordinado y su jefe inmediato.

E. CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION PARA PERSONAL DE OBRA

E.1 Incentivos

Pregunta 1.- Algunas veces cuentan los empleados con incentivos.

E.2 Entrevistas Periódicas

Preguntas 1 y 2.- Raras veces se realizan las entrevistas periódicas al personal de obra, consecuentemente, raras veces se detectan los problemas y conflictos entre el personal de obra a través de dichas entrevistas.

E.3 Entrevista de Salida

Pregunta 1.- Nunca se aplica la entrevista de salida al personal de obra, por no creerse necesaria.

F. CUESTIONARIO SOBRE ENTRENAMIENTO PARA PERSONAL DE OBRA

F.1 Adiestramiento

Preguntas 1 y 2.- Algunas veces se imparten cursos de adiestramiento para el personal de obra, existiendo siempre políticas que regulan el adiestramiento.

Pregunta 3.- Siempre se apegan dichos cursos a las necesidades de la empresa.

Pregunta 4.- Raras veces existe alguna medida que determine las mejorías en el desempeño de las labores debido al adiestramiento.

Preguntas 5 y 6.- Algunas veces se imparte el adiestramiento necesario al nuevo empleado de obra y en un ascenso o promoción.

4.5.1 TABULACION

La asignación de puntos a las respuestas obtenidas en los cuestionarios para el personal de obra son las siguientes:

Función: Reclutamiento y Selección

Factor: Fuentes de Reclutamiento	Calificación en Puntos
Pregunta 1	10
Pregunta 2	10
Pregunta 3	10
Pregunta 4	15
Pregunta 5	30
Pregunta 6	20
Pregunta 7	15
Pregunta 8	15
Pregunta 9	0
Pregunta 10	20
Total puntos	145

Factor: Solicitud de Empleo

Preguntas 1, 2 y 3	0
Total puntos	0

Factor: Entrevista Inicial	Calificación en puntos
Pregunta 1	5
Pregunta 2	5
Pregunta 3	0
Total puntos	10

Factor: Pruebas de Trabajo	
Pregunta 1	20
Pregunta 2	5
Total puntos	25

Factor: Investigación de Antecedentes de Trabajo	
Pregunta 1	10
Pregunta 2	20
Pregunta 3	10
Pregunta 4	5
Total puntos	45

Factor: Investigación de Antecedentes Penales	
Pregunta 1	10
Pregunta 2	5
Total puntos	15

Factor:	Investigación de las Cartas de Recomendación	Calificación en Puntos
Pregunta 1		5
	Total puntos	5

Factor:	Examen Médico	
Preguntas 1		0
	Total puntos	0

Factor:	Planeación de la Fuerza de Trabajo	
Pregunta 1		45
Pregunta 2		5
	Total puntos	50

Factor:	Inventario de Recursos Humanos	
Pregunta 1		30
Pregunta 2		20
Pregunta 3		5
Pregunta 4		5
	Total puntos	60

Función: Inducción		Calificación en puntos
Factor: Contrato Individual de Trabajo		
Pregunta 1		0
	Total puntos	0
Factor: Contrato Colectivo		
Pregunta 1		30
Pregunta 2		30
Pregunta 3		5
Pregunta 4		10
	Total puntos	75
Factor: Expediente		
Pregunta 1		10
Pregunta 2		5
Pregunta 3		10
Pregunta 4		5
	Total puntos	30
Factor: Reglamento Interior de Trabajo		
Pregunta 1		30
Pregunta 2		15
	Total puntos	45

Factor: Entrevista de Ajuste		Calificación en puntos
Pregunta 1		0
	Total puntos	0

Función: Sueldos y Prestaciones

Factor: Servicios		
Pregunta 1		20
	Total puntos	20

Factor: Prestaciones		
Pregunta 1		10
Pregunta 2		60
	Total puntos	70

Función: Comunicación

Factor: Informes		
Pregunta 1		10
Pregunta 2		15
Pregunta 3		20
	Total puntos	45

Factor: Instrucciones		Calificación en puntos
Pregunta 1		45
Pregunta 2		10
Pregunta 3		15
	Total puntos	70

Función: Motivación

Factor: Incentivos		
Pregunta 1		30
	Total puntos	30

Factor: Entrevistas Periódicas		
Pregunta 1		5
Pregunta 2		5
	Total puntos	10

Factor: Entrevista de Salida		
Pregunta 1		0
	Total puntos	0

Función: Entrenamiento — Calificación en puntos

Factor: Adiestramiento

Pregunta 1	30
Pregunta 2	40
Pregunta 3	20
Pregunta 4	5
Pregunta 5	20
Pregunta 6	10
Total puntos	125

4.5.2 CALIFICACION ACUMULADA

La calificación obtenida en cada uno de los factores que integran los cuestionarios es como sigue:

Función: Reclutamiento y Selección

Factores:

Fuentes de Reclutamiento	145
Solicitud de Empleo	0
Entrevista Inicial	10
Pruebas de Trabajo	25
Investigación de Antecedentes de Trabajo	45
Investigación de Antecedentes Penales	15
Investigación de las Cartas de Recomendación	5
Examen Médico	0
Planeación de la Fuerza de Trabajo	50
Inventario de Recursos Humanos	60
Total puntos	355

Función: Inducción

Factores:

Contrato Individual de Trabajo	0
Expediente	30
Reglamento Interior de Trabajo	45
Entrevista de Ajuste	0
Total puntos	75

Función: Sueldos y Prestaciones

Factores:

Servicios	20
Prestaciones	70
Total puntos	90

Función: Comunicación

Factores:

Informes	45
Instrucciones	70
Total puntos	115

Función: Motivación

Factores:

Incentivos		30
Entrevistas Periódicas		10
Entrevistas de Salida		0
	Total puntos	40

Función: Entrenamiento

Factores:

Adiestramiento		125
	Total puntos	125

Al sumar los puntos obtenidos en las funciones resulta:

- Reclutamiento y Selección		355
- Inducción		75
- Sueldos y Prestaciones		90
- Comunicación		115
- Motivación		40
- Entrenamiento		125
	TOTAL PUNTOS	800

La localización de la anterior puntuación en la tabla de Adjetivización de la Administración de Personal de Obra se encuentra en el siguiente rango:

405 a 808	Administración de Personal de Obra	MALA

La suma de las puntuaciones que vaciaron los cuestionarios tanto del personal de planta como del personal de obra, y su localización en la última tabla de Adjetivización de la Administración de Personal en la Industria de la Construcción, es como sigue:

Puntuación alcanzada en la administración de personal de planta	2240 puntos
Puntuación alcanzada en la administración de personal de obra	800 puntos
T O T A L	3040 puntos

Localización en la tabla de Adjetivización de Administración de Personal en la Industria de la Construcción:

2785 a 4176	Administración de Personal	REGULAR

4.6 INFORME FINAL

México, D.F. a 31 de Mayo de 1982.

Empresa Constructora "X,Y,Z"
México, D.F.

Al dar por terminada la Auditoría a la Administración de Recursos Humanos practicada en su empresa y que constó básicamente de:

- Análisis de las funciones y de cada uno de los factores que comprenden la Administración de Personal, y su evaluación a través de una escala de puntuación designada arbitrariamente para el fin de determinar con mayor exactitud el grado de aprobación o disprobación de las formas de administrar el personal.

- Determinación, a través de una entrevista preliminar y una profunda, de los lugares en que se llevan a cabo las distintas técnicas administrativas estudiadas.

Se procederá a enunciar los problemas encontrados:

El Jefe de Personal, por tratarse de un Licenciado en Administración, cuenta ampliamente con los conocimientos referente a las funciones de su departamento, sin embargo, el hecho de ocupar una posición jerárquicamente dependiente del Gerente Administrativo, quien carece de conocimientos administrativos, le impide desarrollar las funciones que el puesto y la empresa requieren. Es decir, un error que ha repercutido en la administración de personal gravemente, es que se haya designado la

Gerencia Administrativa a una persona que por su falta de interés, cooperación y conocimientos no permita la implantación de sistemas y procedimientos necesarios al personal de la empresa.

Se sugiere que se designe al puesto de Gerencia Administrativa a una persona que preferentemente sea Licenciado en Administración, o en su defecto, que posea conocimiento al respecto y que sobre todo, posea la intención de cooperar con la empresa haciendo un equipo de trabajo que logre mejorar tanto el ambiente como la moral laboral, para beneficio de la empresa y de su personal.

Considerándose lo anterior el principal problema encontrado, y una vez planteada la posible alternativa de solución, se procederá a enunciar todas y cada una de las funciones y factores utilizadas en la Administración de Personal, detallándose la falla u omisión que se encontraron, así como las soluciones que se proponen en cada caso para llevar a cabo satisfactoriamente la Administración de Personal en su Empresa Constructora.

REVISION ANALITICA Y RECOMENDACIONES DE LAS FUNCIONES Y FACTORES UTILIZADOS EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Función: Reclutamiento y Selección

Reclutamiento de Personal.- La persona encargada de llevar a cabo el reclutamiento de personal es el Jefe de Personal (Licenciado en Administración), quien considera de suma importancia la cartera de candidatos y que es utilizada preferentemente al presentarse una vacante. Las requisiciones de personal son hechas por el departamento que solicita nuevo personal a través de una llamada telefónica al Jefe del departamento de Personal, dando una pequeña explicación sobre las características del puesto y los requisitos de quien debe ocuparlo.

De acuerdo con las características de éste tipo de empresas, las necesidades de recursos humanos se presentan espontáneamente y el departamento encargado contienen grandes cargas de trabajo que obedecen a la presentación de nuevas obras por realizar, por lo que en estas situaciones, se opta por recurrir a los periódicos como fuente de reclutamiento. Cabe señalar que en requisiciones aisladas de poco personal, se recurre a la cartera de candidatos, y si en ésta no se encuentra al personal deseado, el encargado por entablar buenas relaciones en cuanto a su departamento con los de empresas de la competencia, se busca al personal a trevés de dichos contactos. Los anteriores procedimientos se consideran adecuados, ya que han logrado los objetivos del reclutamiento.

Solicitud de Empleo.- La solicitud de empleo debe ser llenada por todo el personal de planta.
Las solicitudes de empleo que se utilizan para el personal de planta sí son las adecuadas, además de que se les concede una gran importancia a la información que a través de ellas se obtiene, a pesar de que solamente se cuenta con una forma de solicitud, se considera que cubre las necesidades y logra su objetivo.

Entrevista Inicial.- Por ser el Jefe de Personal una persona preparada en lo referente a la Administración, cuida que siempre se lleve a cabo de la manera más adecuada la entrevista inicial, determinando sus objetivos, logrando disminuir las tensiones y en general, aplicando correctamente la técnica de la entrevista dirigida. Sin embargo, a pesar de que se le informa al solicitante sobre el puesto vacante, sobre la empresa y sobre lo que se espera de él, en caso de ser rechazado, la empresa nunca opta por orientar al solicitante hacia otras fuentes de trabajo, sino que, si se le consideraba entre los mejores candidatos se le anuncia que su solicitud formará parte de la cartera de candidatos para futuras vacantes, prometiéndole informar sobre éstas; en caso de que el solicitante sea rechazado por no reunir los requisitos necesarios,

Pruebas de Trabajo.- Las pruebas de trabajo se realizan algunas veces, y éstas obedecen por lo general al nivel que se selecciona, es decir, se encontró que para algunos puestos sí había pruebas de trabajo, como son:

Para secretarias: constistentes en prácticas de traquigrafía, mecanografía y ortografía.
Para contadores: prácticas de balance, hoja de trabajo, conciliaciones bancarias, etc.
Para ingenieros: prácticas sobre problemas de construcción.

Investigación de Antecedentes de Trabajo.- Invariablemente se investiga en los anteriores trabajos del solicitante, su conducta y cumplimiento, en todos los niveles en que se pretenda cubrir la vacante. Dicha política constituye un gran acierto por parte de la empresa, ya que ayuda, y aunque no sustituye en importancia los demás factores del proceso selectivo, sí permite en una considerable proporción, la futura conducta y productividad que ha de desarrollar el solicitante en la empresa.

Investigación de Antecedentes Penales.- Esta investigación solamente se lleva a cabo para emplear personal en los puestos que el Jefe de Personal considere se corre cierto riesgo, como son los ocupados por personas que manejan dinero e información confidencial de la empresa. Tal política puede acarrear diversos problemas, ya que el emplear personal con antecedentes penales pone en peligro a toda la organización.

Para la realización de esta investigación se contratan los servicios de una agencia especializada, que bien podría utilizarse para todo el personal que se contrata.

Investigación en las Cartas de Recomendación.- Esta investigación siempre se realiza y se considera importante para la selección, sin embargo, es evidente que las cartas de recomendación pueden en cierto modo estar respaldando alguna información poco cierta, mientras que los antecedentes penales que para la empresa no se consideran de igual importancia, podrían proporcionar datos que si bien no serían más importantes, sí corresponden a la realidad.

Investigación Socioeconómica.- La investigación socioeconómica posee en la empresa auditada, las mismas características designadas a la investigación de antecedentes penales, es decir, se lleva a cabo la investigación socioeconómica solo en aquellos casos en que se ha de emplear personal entre cuyas funciones estén la de manejar dinero o información confidencial. Esto no basta para cubrir las necesidades de la organización, ya que es una información importante que se debe investigar a todos los niveles.

Examen Médico.- No obstante la importancia que cobra el examen médico dentro del proceso selectivo, en la empresa auditada no se lleva a cabo nunca. Lo anterior se puede interpretar como una falta de interés por parte de la organización hacia su personal, ya que es evidente que se considera un gasto no justificable el contar con este factor. Indudablemente, al contratar el personal sin dicho examen, se corre el riesgo de posibles contagios, aumento de ausentismos, baja productividad, etc., que perjudican tanto al personal como a la organización en general, añadiendo que se está pasando por alto un requisito legal.

Planeación de la Fuerza de Trabajo.- En la empresa investigada, la planeación se realiza raras veces y se considera un estudio rápidamente obsoleto, pues el incremento en las necesidades de personal se da en función de la realización de obras, que generalmente no se anuncian con anticipación. Además, con la incertidumbre en que se encuentra nuestra economía, se corre el

riesgo de que éstas sean suspendidas en cualquier momento. Sin embargo, se podría contar con la alternativa de tener un estudio de planeación en base a los acontecimientos pasados, que aunque difieran de la realidad, servirán para estimar entre otras cosas: cargas de trabajo, análisis de puestos, etc.

Inventario de Recursos Humanos.- Raras veces se realiza este estudio, consecuentemente, la empresa en ocasiones puede suscitar la duplicidad de puestos y de funciones, ya que al no existir un análisis sobre el personal no se determina el campo de acción de cada elemento integrante en la empresa.

Función: Inducción

Contrato Individual de Trabajo.- Una vez analizado el contrato individual se considera que es el adecuado y que cumple con los requisitos necesarios, aunque se aconseja la estipulación en el contrato de los servicios que deberán prestarse o la mención del documento que los contiene, además, por conveniencia de la empresa, la duración de dicho contrato es, para todo el personal, por Obra Determinada, pudiendo limitar así su obligación para con el personal.

Expediente.- Por contar la empresa con un Licienciado en Administración en el puesto de Jefe de Personal, la documentación que esta persona maneja se encuentra en perfecto orden, como son los expedientes del personal, que contienen todos los papeles referentes a la persona titular, además de estar actualizados. Al respecto, dicha función se lleva a cabo adecuadamente.

Manual de Bienvenida.- Por no contar con este folleto, el nuevo personal se siente ajeno a la empresa y confundido, significando ésto un problema en su integración a su puesto y a la empresa en general. Es de suma importancia la realización de un manual que oriente al personal a su llegada a la organización, que detalle la historia o antecedentes de la empresa, sus objetivos, prestaciones, servicios, etc., con el fin de familiarizar el nuevo empleado con la empresa.

Reglamento Interior de Trabajo.- A pesar de que se aplica dicho reglamento, éste es casi desconocido por a la empresa, por lo que se recomienda su publicación y distribución, ya que de lo contrario, el personal no sabrá cuándo esta violando tal reglamento.

Entrevista de Ajuste.- Es muy acertado el hecho de que casi siempre se realiza la entrevista de ajuste en la empresa constructora auditada, pues además de significar una motivación para el trabajador, se le dá la oportunidad de disipar sus dudas respecto a su puesto y a la empresa.

Función: Sueldos y Salarios

Anális de Puestos.- Raras veces se realiza el análisis de puestos y en sí la empresa carece de un estudio que determine las actividades que se deben desempeñar en cada puesto, provocando así la duplicidad de funciones y de mando. Además, el reclutamiento no tiene una base fundamentada para determinar las características necesarias del personal, pues no se sabe exactamente las funciones que va a realizar. Los programas de entrenamiento también carecen de un estudio que los determine, llevándose a cabo según el criterio de quien los autoriza.

Es evidente la necesidad de un análisis de puestos a toda la organización, ya que ésta sirve de base para determinar el reclutamiento, los programas de entrenamiento, la planeación y el inventario del personal.

Valuación de Puestos.- Puesto que no se lleva a cabo ningún tipo de valuación de puestos, el personal carece de confianza en la determinación de sueldos; además, los aumentos o modificaciones no tienen una base fundamentada y se deja al criterio de los jefes inmediatos, quienes valúan arbitrariamente los puestos.
Se recomienda realizar algún estudio de valuación de puestos, aunque la empresa esté bien informada de los sueldos que se pagan en la competencia, y que son exactamente los que proporciona.

Servicios.- En este renglón se puede decir que la organización ha cumplido con el personal al poner a su disposición un comedor, y al proporcionar comida a un precio muy bajo; sin embargo, el personal se rehusó a aceptar tales servicios. Se sugiere llevar a cabo un estudio entre el personal para determinar sus necesidades y detectar los conflictos que ocasionaron el anterior rechazo.

Prestaciones, además de las señaladas por la Ley.- Hace tres meses la empresa ofreció al personal despensas a un bajo costo, publicando internamente su contenido y precios, sin obtener respuesta por parte de ningún empleado. Dicho servicio fué retirado de la empresa, sin investigar las causas de la anterior reacción.

Función: Comunicación

Informes.- Aparentemente se informó en la entrevista inicial que no existían problemas de comunicación, sin embargo, los informes generalmente carecen de claridad y sencillez, además de no ser

entregados oportunamente. Todo puede ser ocasionado por una inadecuada estructuración de los puestos por lo que se aconseja definir éstos y los flujos de comunicación.

Instrucciones.- Estas se dan claramente, pero no se le informa al personal sobre procedimientos y prácticas organizacionales; por lo que es necesaria una retroalimentación entre el personal y su jefe inmediato.

Sistema de Quejas y Sugerencias.- Como se señaló en el reporte de la entrevista, hace algunos meses se estableció el sistema de quejas y sugerencias, en el que el personal respondió agresivamente contra sus jefes y contra la empresa. Se recomienda una motivación hacia las sugerencias que aporten mejoras a la empresa, cuyos resultados pueden ser muy positivos, además de provocar en el personal una confianza para manifestar sus quejas en forma conveniente y estimar el desarrollo de su trabajo dentro de la organización.

Función: Motivación

Incentivos.- Los incentivos representan una gran motivación para el personal, y ya que en la empresa constructora auditada no se proporcionan, la implantación de una política de incentivos podría lograr el aumento de la productividad y la creación de un mejor ambiente laboral. Actualmente, a través de juegos recreativos se trata de motivar al personal agrupándolo y canalizando las posibles inconformidades que pueda tener para con la empresa. Sin embargo, es tal la aceptación que esta medida ha proporcionado, que se sugiere la invitación al personal a otro tipo de convivencias (días de campo, reuniones, etc.) para integrarse voluntariamente a un productivo equipo de trabajo.

Entrevistas Periódicas.- La principal causa de los conflictos suscitados en la empresa se deben a la falta de la entrevista periódica, a través de la cual se podrían detectar y resolver los problemas surgidos entre los miembros de la organización.

Entrevista de Salida.- No habiendo determinado el objetivo de esta entrevista, no se lleva a cabo en la empresa, por lo que es imposibel determinar exactamente las causas de separación de los trabajadores de la organización; tal información mejoraría en gran medida las relaciones laborales.

Función: Entrenamiento

Desarrollo.- Aún implantados los sitemas de desarrollo de personal, sus resultados no han sido favorecedores, posiblemente no se ha determinado el objetivo de tales programas, ni se han aplicado en el personal adecuado. No hay que olvidar que esta implantación debe ser basada en un estudio de análisis y valuación de puestos, y que careciendo de elementos tales como un inventario de personal, es muy probable que la designación arbitraria de tales cursos nunca de los resultados esperados.

Capacitación.- Por la falta de motivación en la empresa, la capacitación ha significado un escape a sus necesidades de estímulo. Actualmente, todo el personal capacitado ha mejorado notoriamente en su trabajo, y aunque ésto no se considere para los ascensos ni aumentos, el personal responde satisfactoriamente a los programas de capacitación. Se puede decir que los objetivos específicos de tales programas se cumplen positivamente y se aconseja el incremento de este tipo de motivación hacia todos los niveles y actividades de la empresa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES SOBRE LA INVESTIGACION: DETECCION DE LOS OBSTRUCTORES DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.

1. La industria de la construcción se desarrolla y es en función de la economía nacional, la cual ha sufrido a lo largo de los últimos cinco años una grave crisis misma que se agudiza por las devaluaciones, el impacto del mercado de dinero internacional, las circunstancias de decrecimiento del gasto público, y la regulación con tendencia a la baja de la construcción de obras públicas.

2. El papel de la industria de la construcción en la economía nacional está profundamente vinculada con el desarrollo del gasto público en el sector gubernamental y en menor grado con el sector privado. El período 1981-1982 se caracteriza por los razgos esenciales de recesión, inflación, suspensión del crecimiento del producto nacional bruto y otras manifestaciones críticas que afectan de manera directa a la industria de la construcción.

3. La industria de la construcción por lo que se puede advertir en el desarrollo de la investigación, adolece de severas limitaciones en el campo financiero, ha decrementado la contratación de recursos humanos, ha incursionado en un grave proceso de descapitalización, y lo más grave ha tenido una tendencia de crisis financiera en la medida que confluyen cuatro aspectos esenciales: alto costo del dinero, incremento constante de los insumos de construcción, enorme desplazamiento entre oferta y demanda en el campo propio de la construcción, y freno o minimización del proceso constructivo de la obra pública.

4. El proceso de administración dentro de las empresas constructoras no ha logrado un desarrollo paralelo al alcanzado en el campo tecnológico. Dicho desarrollo tecnológico rebasa cualitativa y cuantitativamente la metodología, los sitemas y procedimientos administrativos de apoyo con lo que se agudiza la situación crítica del contexto general de la industria de la construcción.

5. Dentro de los problemas principales que confronta actualmente la industria de la construcción se encuentra el de una administración deficiente, inadecuada o poco idónea al proceso de costo-beneficio y costo-utilidad. Ello hace demasiado complejo la administración de recursos, la coordinación de éstos y la optimización de resultados.

6. En el marco administrativo especial atención amerita la administración y desarrollo de personal cuyo contexto de planeación, programación, presupuestación, operación, gestión, control, supervisión y evaluación tiene graves limitaciones, adolece de severos defectos y sobre todo no hay una uniformidad o una generalidad metodológica que permita superar vicios, rezagos y limitaciones.

7. En su sistema de administración y desarrollo de personal resulta crítico en la medida que: el proceso de selección, contratación, inducción y desarrollo de personal se avoca directamente al personal de oficinas, al profesional especializado en menor grado y casi en forma nula al personal adscrito a las obras.

8. La implantación de mecanismos de auditoría administrativa puede ser objeto de un desarrollo metodológico aplicado directamente a la industria de la construcción, considerando que dicho proceso de auditación debe converger directamente sobre los siguientes subsistemas: planeación de la fuerza de trabajo, empleo, entendiendo en este reclutamiento, selección, inducción y contratación; renumeración, motivación; y registro.

9. Se puede recomendar la adopción de la metodología de auditoría administrativa para personal de empresas, entidades e instituciones constructoras siempre y cuando dicha motodología sea objeto de una adecuación al perfil de dichas empresas considerando su objeto social, su capital en giro, su capital de trabajo, el número de trabajadores y las metodologías utilizadas en el proceso constructivo.

10. La ejecución de la auditoría administrativa ofrece severos núcleos de resitencia dentro del personal de planta que se agudizan entre el personal de obra, lo importante de la metodología no es auditar administrativamente al sistema de personal de obra, sino establecer los mecanismos, métodos, sistemas y procedimientos para perfeccionar el esquema de operación global del sistema de administración y desarrollo de personal tanto sustantivo como adjetivo de toda empresa constructora.

11. La auditoría administrativa en función del objeto de estudio en este seminario de investigación fué motivo para planear, diseñar, instrumentar, ejecutar y validar un modelo piloto de auditoría administrativa en función del cual se pueden asumir nuevas modalidades de este importante instrumento de la administración en cualquiera de sus vertientes.

12. El proceso de auditoría administrativa aplicable a las empresas de la construcción abarca cinco elementos fundamentales, a saber:

    a) Diseño, planeación y alcance de un programa permanente de auditoría administrativa.

    b) Establecimiento de la metodología a partir de sistemas de evaluación con indicadores para detectar los principales problemas de personal.

c) Instrumentación de cuestionarios previa determinación de indicadores, puntos y demás elementos que se presentan en el reporte del seminario para asegurar la observación cabal de el proceso de desarrollo de personal.

d) Determinación del programa de trabajo calendarizando todos los elementos que confluyen a éste.

e) Precisión del marco instrumental para definir desviaciones y prevenir o corregir situaciones anómalas.

13. La presentación de la auditoría administrativa debe hacerse de acuerdo a una metodología, la cual se sugiere en los capítulos 3 y 4 del seminario, dicha presentación abarca la configuración de un modelo que previene el uso de indicadores de eficiencia y de indicadores cuantitativos para determinar el grado de eficiencia y de eficacia o en contrario censo de ineficiencia y de ineficacia del sistema de administración y desarrollo de personal.

14. La auditoría administrativa puede ser un factor para determinar y cuantificar los problemas de reclutamiento, selección, inducción y contratación del recurso humano en la industria de la construcción.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

ACEVEDO Y VALDES FRANCISCO JAVIER

Auditoría al Proceso Administrativo. Editorial I.E.S.A. México 1979. 51 p.p.

ADAM ADAM A. Y BECERRIL LOZADA G.

La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal. Premio Nacional Mención Honorífica 1979. Primera Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. México 1980. 259 p.p.

ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE INC.

Métodos Probados de Motivación de Personal. Modern Business Reports. U.S.A. 1979. 80 p.p.

ALVAREZ ANGUIANO JORGE

Auditoría Administrativa. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración. México. 121 p.p.

ARIAS GALICIA FERNANDO

Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Tercera Edición. Editorial Trillas. México 1980. 251 p.p.

ARIAS GALICIA FERNANDO

Administración de Recursos Humanos. Octava Reimpresión. Editorial Trillas. México 1979. 525 p.p.

AMARO RAYMUNDO

Administración de Personal. Impresora U.N.P.H.U. Santo Domingo. 1974.

GRANGER CHARLES

La Jerarquía de los Objetivos. Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas. Número 63. México 1975. 15 p.p.

GUZMAN VALDIVIA ISAAC

Problemas de la Administración. Editorial Limusa. México 1966.

KATZ D. Y KAHN R.

Psicología Social de las Organizaciones. Primera Reimpresión. Editorial Trillas. México 1979. 547 p.p.

KLEIN A. Y GRABINSKY NATHAN

El Análisis Factorial. Guía para Estudios de Economía Industrial. Banco de México, S.A. Séptima Reimpresión. Subdirección de Investigación Económica. México 1981. 212 p.p.

KOONT'Z HAROLD Y O'DONNELL. CYRIL

Curso de Administración Moderna. Sexta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México 1979.

LEONARD WILLIAM P.

Auditoría Administrativa. Octava Impresión. Editorial Diana. México 1980. 315 p.p.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Tercera Edición. editorial Ediciones Andrade, S.A. México 1973.

LINDBERG R. Y COHN

Auditoría de Operaciones. Primera Edición en Español. Editorial Técnica, S.A. México 1975.

MC GREGOR DOUGLAS

El Aspecto Humano de las Empresas. Quinta Impresión. Editorial Diana. México 1974. 237 p.p.

MEIGS WALTER

Principios de Auditoría. Sexta Impresión. Editorial Diana. México 1976.

MUÑOZ AMATO PEDRO

Introducción a la Administración Pública. Relaciones Humanas y Administración de Personal. Primera Edición. Editorial F.C.E. México 1957.

NORBECK E.

Auditoría Administrativa. Segunda Edición en Español. Tr: Mendoza Franco J. Editora Técnica, S.A. México 1972. 205 p.p.

ORTUETA RAMON DE LUCAS

Técnicas de Dirección de Personal. Quinta Edición. Editorial Limusa. México 1981. 471 p.p.

PIGORS P. Y MYERS CH.

Administración de Personal. Tercera Edición en Español. Tr: Vasseur Walls A. Editorial C.E.C.S.A. México 1979. 599 p.p.

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 1980-1982

Tercera Edición. Talleres Gráficos de la Nación. México 1980.

PRIETO FORTUN G.

Manual para Uso de la Pequeña y Mediana Industrias. Elaborado por la Coordinación de Normatividad de la Subdirección de Orientación al Contribuyente, de la Dirección General de Administración Fiscal Central de la Subsecretaría de Ingresos. Impreso en los Talles Gráficos de la Nación. México 1979. 225 p.p.

REYES PONCE AGUSTIN

Administración de Empresas. Primera Parte. Décima Impresión. Editorial Limusa. México 1975.

REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Empresas. Segunda Parte. Décimo Tercera Reimpresión. Editorial Limusa. México 1977.

REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Personal. Primera Parte. Relaciones Humanas. Decimoprimera Reimpresión. Editorial Limusa. México 1979. 245 p.p.

REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Personal. Segunda Parte. Sueldos y Salarios. Décimo Segunda Reimpresión. Editorial Limusa. México 1982. 227 p.p.

SILICEO ALFONSO
Capacitación y Desarrollo de Personal. Segunda Edición. Editorial Limusa. México 1978. 127 p.p.

STRAUSS G. Y SYLES L. PERSONAL:
Los Problemas Humanos de la Dirección. Décimo Tercera Edición. Editorial Herrera Hermanos. México 1976.

TERRY GEORGE R.
Principios de Administración. Tr: Vasseur Walls A. Décima Impresión. Editorial C.E.C.S.A. México 1978. 879 p.p.

TRILLO RIOS ALBERTO
La Función de Auditoría Interna y sus Caractéristicas Principales. Tésis inédita para obtener título de Contador Público. Universidad Nacional Autónoma de México. F.C.A. México 1972. 100 p.p.

VROOM V. Y DECI E.
Motivación y Alta Dirección. Tr: Esqueda de Cruz S. Primera Edición en Español. Editorial Trillas. México 1979. 366 p.p.

WHITTAKER JAMES

Psicología. Segunda Edición. Editorial Interamericana. México 1970. 677 p.p.

WURTZEL HERBERT

Administración de Personal. Editorial E.M.A.N. México 1959.

YODER DALE

Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Tr: Soto Olivares J. Sexta Impresión. Editorial C.E.C.S.A. México 1980. 804 p.p.

REVISTAS

REVISTA MEXICANA DE LA CONSTRUCCION

Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. Número 328. Febrero 1982. 60 p.p.

REVISTA MEXICANA DE LA CONSTRUCCION

Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. Dirigida por: Ing. Edwin Simpson Espinosa. Número 331. Mayo 1982. 79 p.p.

OTRAS FUENTES

EVALUACION DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Industria, Energéticos y Turismo. 13o. Congreso Mexicano de la Industria de la Construcción. Acapulco Gro. Octubre 1980. Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. 249 p.p.

PONENCIAS

13o. Congreso Mexicano de la Industria de la Construcción. Acapulco Gro. Octubre 1980. Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. 622 p.p.

RAÑAL MANUEL

Técnicas de Administración de Personal. Apuntes de Clase. Profesor de la Facultad de Comercio y Administración. U.N.A.M. 22 de Abril de 1980.