

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

*25. No 42*

DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERATIVA EN EL AREA DE  
RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES  
QUE OPERAN EN EL AREA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

JESUS CALDERON SEPULVEDA

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
C. P. Y L. A. E. FRANCISCO VELAZQUEZ CRESPO



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## I N D I C E

## 1a. PARTE

	PAG.
INTRODUCCION.....	2
CAPITULO I.....	5
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE RECURSOS HUMANOS	
CAPITULO II.....	29
INDUCCION Y CAPACITACION	
CAPITULO III.....	58
AREAS OPERATIVAS	
HIPOTESIS.....	65

## 1a. PARTE

Descripción de las áreas más importantes de un Departamento de Administración de Recursos Humanos de una Empresa Automotriz. Esta primera parte servirá la referencia para evaluar el caso práctico de la segunda

## 2a. PARTE

Caso práctico. Desarrollo de la Auditoría Operativa en el Departamento de Administración de Recursos Humanos de una Empresa Automotriz.

## INTRODUCCION

Todas las organizaciones cuentan con tres recursos básicos para su operación y desarrollo:

- ° Recursos Humanos
- ° Recursos Técnicos
- ° Recursos Materiales

De su conjugación y su correcta administración depende la buena marcha y durabilidad de la empresa, pero decididamente los recursos humanos son los más importantes de los tres y los más valiosos, sobre éstos se han volcado las atenciones de toda la organización y han sido objeto a través del tiempo, de amplios y profundos estudios que ayudan a acrecentar y aprovechar sus cualidades y virtudes. Los recursos humanos pueden modificar conforme a sus necesidades, a los otros dos y éstos en un momento dado sólo podrán presentar obstáculos y demoras que tarde o temprano serán vencidos. Toda la confianza de la organización está depositada en sus recursos humanos en la inteligencia de que en la forma que respondan se lograrán los objetivos en los tiempos y alcances determinados.

La organización establecida requiere de la capacidad de las personas, capacidad que podemos entender como el cúmulo de experiencia en diferentes manifestaciones de creatividad, arte, dirección, planeación, etc.

La organización a cambio de la prestación del servicio ofrece dinero o bienes y en esta forma se establece el comercio que mueve e incrementa el desarrollo de una sociedad.

Una vez que la organización cuenta con el personal deseado, y una vez que la persona cuenta con el puesto en la organización que más le satisface, y entendidas ambas partes de la cantidad u calidad del trabajo por un lado y -

la cantidad de tiempo y dinero por la otra, viene el aspecto legal que sanciona la relación mediante un Contrato o Convenio conforme lo estipula y asienta la Ley Federal del Trabajo con el amparo de la Constitución Mexicana.

La administración de los Recursos Humanos no siempre se ha dado, e incluso hoy en día no es raro conocer organizaciones que no cuenten con el departamento respectivo, debido en ocasiones a su tamaño que aparentemente no lo necesita y también a la falta de visión por parte del propietario que llega a considerarlo de más en su administración.

Cuando la técnica se fue organizando y las funciones de la organización se fueron volviendo más complejas surgió la necesidad de tener departamentos especializados, como son: Producción, Comercialización, Adquisiciones, etc., y los recursos humanos siendo los más valiosos e importantes pasaron a ser administrados aparte y por ende surgió el Departamento o Gerencia de Administración de Recursos Humanos.

En la Administración de los Recursos Humanos concurren varias disciplinas para el desarrollo de las funciones como son: Reclutamiento y Selección, inducción, capacitación, contrataciones, etc..., y para ésta los psicólogos, Sociólogos, Lics. en Derecho, etc..., han tenido magnífica oportunidad de colaboración y desarrollo.

Otro aspecto de la Administración de Recursos Humanos es el que no siempre la organización obtiene o recibe de la persona que se contrató para desarrollar las funciones de un puesto determinado, todo el esfuerzo y toda la aplicación de sus conocimientos con el entusiasmo ideal. Esto obedece muchas veces a que no existe la motivación suficiente, motivación que se traduce en la falta de incentivos, plan de ascensos, ambiente cordial, seguridad en el puesto, etc... Con esto nos damos cuenta que con la sola firma de un Contrato no se obtiene todo lo que se desea, y que la relación organización Recursos Humanos es algo más que la frialdad de un documento.

Seguramente que todo esto no es nada nuevo, pero tiene validez como una reafirmación de lo mucho que se ha escrito acerca del tema y que en un momento dado todos hemos leído una parte. Tampoco este trabajo pretende ser una guía para administrar o planear un Departamento o una Gerencia de Recursos Humanos, tan sólo se pretende que sea nuestro punto de referencia que sirva de comparación para evaluar la Auditoría Operativa que se ha practicado a una Gerencia de Recursos Humanos y estar en posibilidad de emitir un dictamen ya que la parte central de este trabajo es el desarrollo de la Auditoría Operativa en la Gerencia de Recursos Humanos\*.

Finalmente citaremos la definición de la Administración de Recursos Humanos, que nos parece la más acertada de todas las que se han dado...

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del País en general." (1)

\* Y forma propiamente la 2a. parte de este trabajo, como caso práctico.

(1) Administración de los Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Edit. Trillas 1973.

## CAPITULO I

	<u>PAG.</u>
° Organización de la Subdirección de Administración.	6
° Organización del Departamento de Reclutamiento y Selección.	7
° Funciones.	12
° Procedimientos.	18
° Formatos.	23

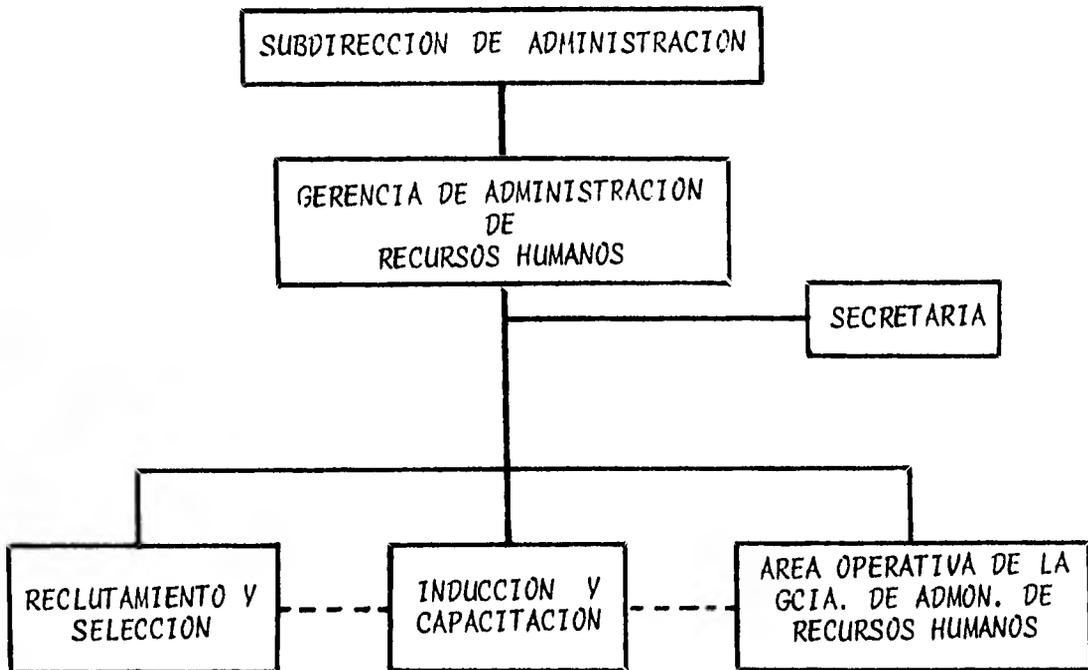


FIG. No. 1 ORGANIGRAMA REPRESENTATIVO DE LA ESTRUCTURACION DE LA SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION.

*Esta organización podría ser la que funcionara en una empresa que tuviera estructurados sus niveles Jerárquicos en Direcciones y Subdirecciones en sus niveles más altos y contara con una Dirección General.*

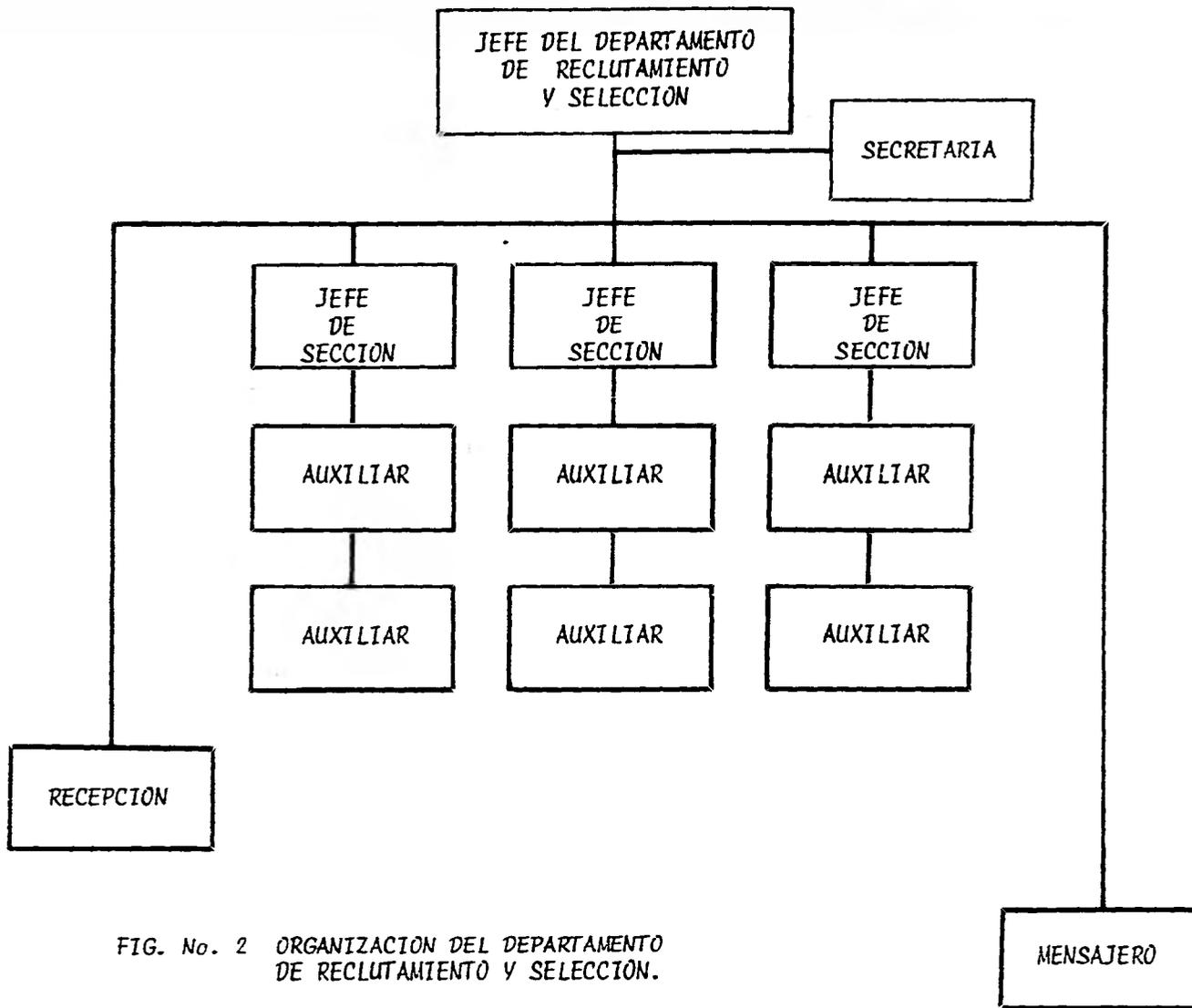


FIG. No. 2 ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

Conforme al volumen de operaciones y a la magnitud de la empresa, esta podría ser la estructuración de un Departamento de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.

## RECLUTAMIENTO

La labor de reclutamiento es anterior a la labor de selección. Es necesario que primero se realice la labor de reclutamiento para tener lugar la labor de selección, ya que ésta es consecuencia de la primera. Contando con un número determinado de personas se podrá seleccionar aquella o aquellas que supuestamente serán las que mejor realicen las funciones del puesto.

La labor de reclutamiento en la organización se desarrolla a través de varias formas que entre otras las siguientes son las más usuales.

- ° Por medio de anuncios insertos en los diarios de la localidad.
- ° A través de la radio.
- ° Colocando boletines en Universidades y Centros de estudios según el personal que se requiere.
- ° Agencia de empleos.
- ° Bolsas de trabajo. (Interna y Externas)
- ° Promociones entre el personal de la empresa.
- ° Indagando entre el personal de la empresa si tienen parientes y amigos que pudieran interesarse.

### ° Anuncios en los Diarios:

Esta es una de las formas que llegan a usarse con mayor frecuencia, ya que llegan a un mayor número de posibles candidatos. Algunas organizaciones por política no emplean este medio.

### ° Radio:

Este es otro de los medios que se utilizan a menudo pero en menor escala que el diario debido a su costo también logra una gran penetración entre el público y esto provee un gran número de aspirantes.

° Boletín:

Cuando se necesita cierto tipo de personal se usa esta forma para reclutarlos ya que sólo se coloca en Universidades y Centros Escolares escogidos, debido a su prestigio o a experiencias anteriores.

° Agencia de empleo o de Colocación.

Existe una gran proliferación de estos negocios de los cuales la mayoría, lamentablemente, no reúnen todas las cualidades que este tipo de negocios requiere y la calidad del personal que envían no siempre es la mejor.

En sí el uso de estas Agencias cuando son empresas serias, profesionales y responsables, son de gran ayuda porque ellos son en realidad quienes desarrollan la labor de reclutamiento y hacen una selección que para la organización solicitante viene a ser una preselección.

° Bolsa de Trabajo:

Desde hace tiempo las bolsas de trabajo vienen funcionando con muy buenos resultados tanto para las organizaciones como para el público que se registra en ellas, con la esperanza de lograr contratarse con cierta seguridad ya que la organización que acude o consulta a la bolsa, lo hace por tener la necesidad de conseguir aspirantes para cubrir sus vacantes.

Las Universidades, Delegaciones políticas, Organismos dependientes del Gobierno y las mismas Organizaciones, poseen una bolsa de trabajo con la información básica de los aspirantes y en algunas ocasiones con exámenes preliminares. Las hay de servicio gratuito y las que cobran por afiliarse.

Lo más común es que entre las mismas organizaciones se establezca un intercambio de informes acerca de aspirantes que han acudido a solicitar empleo y que por alguna razón no se quedaron a ocupar el puesto pero la organización las consideró candidatos para una oportunidad ulterior.

° *Promociones entre el Personal de la Organización:*

*Quizá de todas las formas apuntadas ésta sea la mejor por varias razones.*

*Promueve los ascensos entre el personal, con la cual se estimula la confianza en la organización.*

*De antemano se conoce a la persona que ocupará el puesto por razón de tener ya un tiempo considerable trabajando para la Organización y además - se evita el gasto de reclutamiento y selección.*

° *Indagando entre el personal de la Empresa:*

*Antes de proceder en alguna de las formas anteriores, salvo la inmediata, ésta es la más aconsejable ya que prácticamente la labor de reclutamiento es nula debido a que el candidato se presenta por instrucciones de su - pariente o de su amigo.*

*Como se anotó anteriormente, estas no son todas las formas que existen y pueden no ser las mejores. Cada organización adopta su propia forma de reclutamiento que puede ser una combinación de las anteriores o bien una diseñada conforme a sus necesidades o limitaciones.*

## SELECCION:

Desde hace muchos años la selección se presenta en la vida diaria de los humanos (y de los animales) y podemos traducir esto como: De dos o más objetos tangibles o intangibles se toma el que sirve más a nuestro propósito o fin.

El mejor ejemplo de selección nos lo da la misma naturaleza: las plantas y seres que nacen y llegan a desarrollarse, y luego a reproducirse, son aquellos que tuvieron mejores cualidades en cuanto a disposición de supervivencia.

La naturaleza nunca se equivoca y así podemos encontrar las plantas herófilas en el desierto y la vegetación exuberante en el trópico, las personas de elevada estatura en las llanuras y las de corta estatura en las selvas cerradas.

La selección de plantas, animales y seres humanos, se ha dado en forma natural en relación con la situación geográfica y climatológica. Sabemos y conocemos de las adaptaciones que se han logrado con ayuda de la ciencia y de la tecnología con magníficos resultados pero esto es sólo uno de los logros que el hombre ha obtenido para remediar algunas necesidades de alimentación y de esparcimiento: Invernaderos de plantas alimenticias y de ornato y zoológicos para el estudio de animales y diversión de la gente.

Para el gran número de organizaciones de diferente giro que existen y para el aún mayor número de puestos con que cuentan estas organizaciones, existe un número igual de personas con diferentes oficios y profesiones, y es labor de cada organización seleccionar el personal que crea le va a ayudar en el desarrollo de sus funciones para la consecución de sus objetivos.

Desafortunadamente la selección de personal no se da en forma natural, y para hacerlo se han desarrollado una serie de funciones que varían de organización a organización según es el giro de cada una y sus propias necesidades y limitaciones.

## **FUNCIONES**

*Para el caso que nos ocupa, que es la selección de Recursos Humanos en las empresas automotrices, las siguientes funciones podrían ser enunciativas - para un Departamento de Selección.*

**FUNCION GENERICA DEL DEPARTAMENTO**

*Proveer de los recursos humanos que solicitan las diferentes áreas que forman la organización, en el tiempo requerido y la calidad idónea conforme a las políticas establecidas por la Subdirección de Administración y del propio departamento.*

*Jeefe del Departamento.*

*Función Genérica.*

*Coordinar y distribuir el trabajo entre el personal del Departamento cumplir y hacer cumplir las políticas y los procedimientos establecidos para el mejor desenvolvimiento del Departamento.*

*Funciones específicas.*

- ° Recibe de su Secretaria la correspondencia del día. La clasifica y la turna según proceda.*
- ° Supervisar el trabajo de sus subordinados y toma la última decisión en caso necesario.*
- ° Distribuye las requisiciones de personal según el área que los solicita.*
- ° Formula reportes mensuales a la Gerencia.*
- ° Realiza entrevistas a candidatos a nivel de Subgerente y Gerente de Departamento.*
- ° Analiza e interpreta exámenes psicométricos.*
- ° Se reúne con el Gerente de Administración de Rec. Humanos para modificar o diseñar las políticas del Departamento.*
- ° Recomienda ante la Gerencia el personal a su cargo para efectos de ascenso y aumentos de sueldo.*

Jefe de Sección.

Función genérica.

Coordina y supervisa el trabajo de los auxiliares, realiza entrevistas y evalúa exámenes.

Funciones específicas:

- ° Se reúne con el Jefe del Departamento para discutir el trabajo y los problemas que surgen.
- ° Distribuye y asigna el trabajo entre sus dos auxiliares.
- ° Aplica exámenes y realiza entrevistas.
- ° En combinación con el Jefe del Departamento proyecta los cambios del Departamento en cuanto a procedimientos.
- ° Auxilia al Jefe del Departamento en la recomendación de ascensos y aumentos de sueldo al personal a su cargo.

Auxiliares.

Función genérica.

Aplicar exámenes no psicométricos y auxiliar al Jefe de Sección en lo relativo al proceso de selección.

Funciones específicas

- ° Vigila la existencia de material de pruebas y papelería de la sección correspondiente.
- ° Presenta los candidatos con los titulares del área que lo solicitó.
- ° Entera al candidato de los requisitos que debe cubrir para su contratación y el tiempo en que debe entregarlos.
- ° Auxilia a su Jefe en tareas generales.

Secretaria.

Función Genérica.

Se responsabiliza de formular toda la correspondencia de la Jefatura del Departamento y del control de archivos.

Funciones específicas:

- ° Toma dictados de correspondencia y los transcribe a máquina.
- ° Recibe la documentación relativa al Departamento y previa clasificación, turna o archiva.
- ° Contesta las llamadas telefónicas para su Jefe y realiza las que éste le solicita.

Recepcionista.

Función Genérica

Recibe a los aspirantes y los orienta en la pretensión de obtener un puesto dentro de la organización de la empresa.

Funciones específicas:

- ° Consulta los diarios para comprobar la emisión de los anuncios de solicitud de personal.
- ° Realiza la primera selección del personal.
- ° Entrega la solicitud de empleo y se cerciora de que esté bien llenada.
- ° Atiende el teléfono para contestar las llamadas acerca de empleos y vacantes.
- ° Establece citas por teléfono y personalmente. Lleva control de citas.
- ° Auxilia en los exámenes menores cuando hay demasiado trabajo.

## Mensajero

### Función genérica

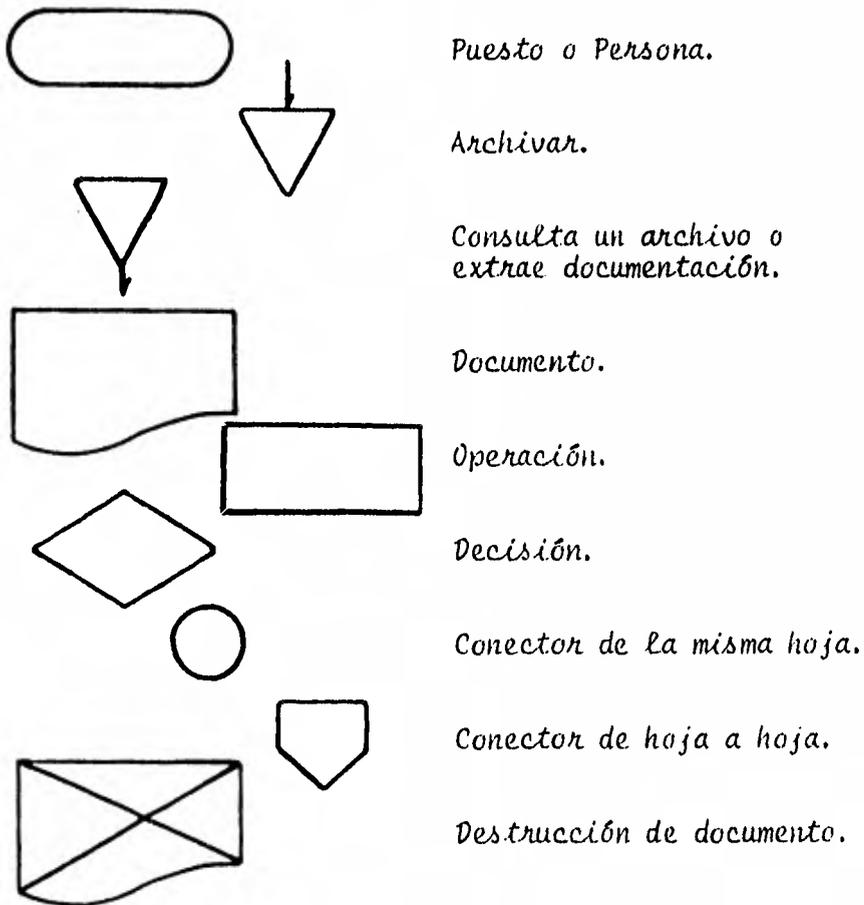
Se responsabiliza de la distribución de la correspondencia interna y externa.

### Funciones específicas:

- ° Entrega correspondencia en las diferentes direcciones de la organización, recavando sello de recibido en copias.
- ° Realiza compras menores de urgencia.
- ° Acude a las oficinas de los diarios y de las estaciones de radio a tramitar la publicación de anuncios solicitando personal.
- ° Auxilia al personal del departamento en tareas miscelaneas.

PROCEDIMIENTOS

*Significado de la simbología usada en las gráficas de procedimientos.*



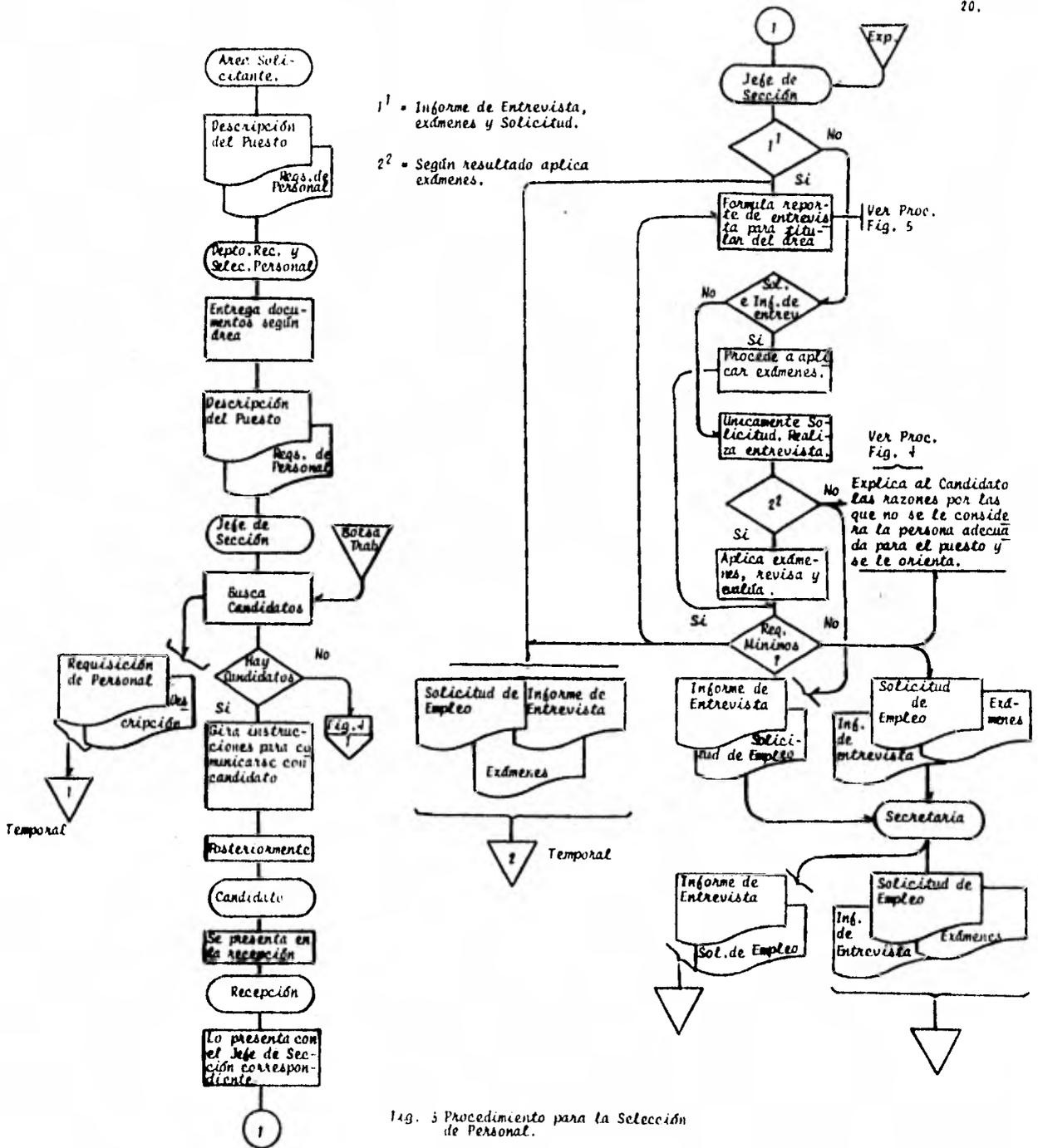
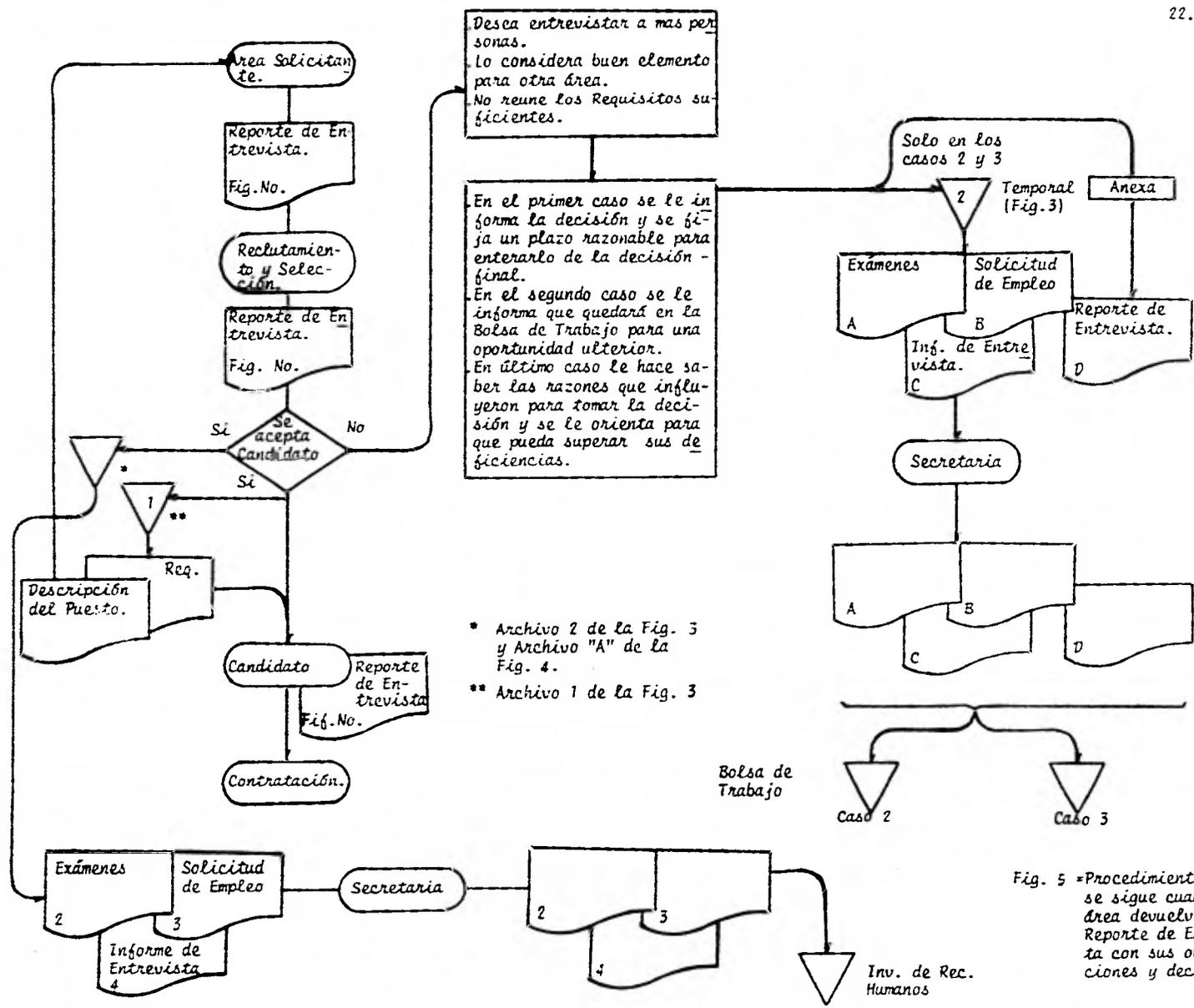


Fig. 5 Procedimiento para la Selección de Personal.





- \* Archivo 2 de la Fig. 3 y Archivo "A" de la Fig. 4.
- \*\* Archivo 1 de la Fig. 3

Fig. 5 =Procedimiento que se sigue cuando el area devuelve el Reporte de Entrevista con sus observaciones y decisión.

**FORMATOS**

*La requisición de personal y el reporte de entrevista que se presentan a continuación pueden ser útiles en una empresa del tipo que se está tratando. En ninguna forma pueden ser tomadas como ejemplares definitivos.*

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA DE LA SOLICITUD  
1

CON ESTA FECHA ESTAMOS PRESENTANDO A SU ATENCION NUESTRA REQUISICION, PARA EFECTOS DE -  
CUBRIR NUESTRA(S) VACANTE(S) PARA EL DIA 2 CONFORME A LAS POLITICAS ESTA-  
BLECIDAS LA ESTAMOS ACOMPAÑANDO DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

- 3  CARTA DE RENUNCIA VOLUNTARIA.
- CARTA DE RESCISION DE CONTRATO.
- CARTA DE DEFUNCIÓN.
- MEMORANDUM DE PROMOCION
- OTROS

CLAVES

- 1. CREACION NVA. PLAZA
- 2. RENUNCIA VOLUNTARIA
- 3. DEFUNCIÓN
- 4. RESCISION DE CONTRATO.
- 5. PROMOCION

NOMBRE DEL PUESTO 4	No. DE PLAZAS 5	AREA O No. DE CTA. 6	SEXO 7	NOTIVO DE LA REQUISICION CLAVE: 8
DIRECCION SOLICITANTE 9	GERENCIA 10	DEPARTAMENTO 11		

GENERALIDADES:

ESCOLARIDAD: 12	EXPERIENCIA: 13
-----------------	-----------------

EDO. CIVIL: 14	EDAD: 15
----------------	----------

MAQUINARIA Y/O EQUIPO QUE DEBE SABER MANEJAR:  
16

DATOS ESPECIFICOS DE LA PERSONA: 17

AUTORIZACION:

DIRECCION	18	GERENCIA
-----------	----	----------

## PROCEDIMIENTO PARA LLENAR EL FORMATO DE LA FIG. NO. 6

- No. 1 Anotar la fecha en que formula el formato: día, mes y año.
- No. 2 Anotar la fecha en que se necesita el empleado. Debe solicitarse con cinco días hábiles de anterioridad.
- No. 3 Cruzar el cuadro que corresponda, según el documento que se está entregando.
- No. 4 Anotar el nombre con que se conoce el puesto. Ejemplo: "Remachador de línea uno".
- No. 5 Anotar con letra el número de personas que se requieren.
- No. 6 Anotar la clave del área (Producción, Desarrollo del Producto, Recursos Humanos, etc.) o bien el No. de la cuenta a la que se carga la operación.
- No. 7 M = Masculino                      F = Femenino
- No. 8 El No. de la clave que aparece en la relación de claves.
- No. 9 El nombre de la Dirección que solicita el personal.
- No. 10 El nombre de la Gerencia a la que pertenece el departamento que tiene el (los) puesto(s) vacante(s).
- No. 11 El nombre del Departamento al que pertenece el puesto.
- No. 12 Anotar el grado de escolaridad que debe tener el candidato. Si se requiere un profesionalista indicar la especialidad. Ejemplo:  
Ingeniero en Diseño Industrial.  
Licenciado en Relaciones Humanas.
- No. 13 Anotar la experiencia que se requiere para el puesto: En años y el Área definida. Ejemplo:  
Un año mínimo en soldadura eléctrica.
- No. 14 Casado o Soltero
- No. 15 Edad que debe tener el candidato como máximo.
- No. 16 Anotar los tipos de máquina y el equipo que debe saber usar en el desarrollo de su trabajo. Ejemplo:  
Equipo para soldar eléctrico, punteadora y herramientas de banco.

- No. 17 Este apartado es muy importante aqui se debe anotar las cualidades y características que debe poseer el candidato. Ejemplo:  
Complexión robusta, disposición para comprender dibujos, trabajar bajo alguna presión (trabajo en serie) sentido de responsabilidad etc.
- No. 18 Firmas que autorizan la requisición.

REPORTE DE ENTREVISTA

DIA MES AÑO

FECHA: 1

CONFORME A NUESTRA ENTREVISTA Y SIGUIENDO EL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO, PRESENTAMOS AL SR. (A) (TA) \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ COMO NUESTRO CANDIDATO A OCUPAR EL PUESTO DE \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ CONFORME A SU REQUISICION DE PERSONAL DE FECHA \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ LE (S) ROGAMOS ENTREGAR ESTE REPORTE INMEDIATAMENTE DESPUES DE HABER REALIZADO LA ENTREVISTA Y LLENADA CON TODOS LOS DATOS QUE AQUI SE SOLICITAN SIN OMITIR UNO SOLO PARA EFECTOS DE AGILIZAR EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

ATTE.

DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

GENERALIDADES	5	INSUFICIENTE	REGULAR	BUENO
EXPERIENCIA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PRESENTACION		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESENVOLVIMIENTO		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROVECCION PERSONAL		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS: 6

RESPECTO AL CANDIDATO QUE SE HA ENTREVISTADO SE DECIDIO:

- ACEPTARLO 7
- RECHAZARLO
- VER A OTROS CANDIDATOS ANTES DE LA DECISION FINAL
- NO ES EL CANDIDATO IDONEO PARA EL PUESTO, PERO TIENE CUALIDADES.


ENTREVISTO 8

PUESTO 9

## PROCEDIMIENTO PARA LLENAR EL FORMATO DE LA FIG. NO. 7

- No. 1 Fecha en la que se llena el reporte.
- No. 2 Nombre del candidato que se presenta para entrevista.
- No. 3 Nombre del puesto vacante que se pretende ocupar con el candidato.
- No. 4 Fecha de la requisición con que fue solicitado el candidato.
- No. 5 Cruzar un cuadro en la columna correspondiente según la aplicación que se hizo.
- No. 6 Anotar los comentarios que resultan de la entrevista.
- No. 7 Cruzar el cuadro que manifieste la decisión respecto al candidato. Cruzar sólo uno.
- No. 8 Anotar el nombre de la persona que realizó la entrevista.
- No. 9 Anotar el nombre del puesto que ocupa la persona anterior.

## CAPITULO II

	PAG.
° Organización del Departamento de Inducción y Capacitación.	30
° Introducción.	
- A la Inducción.	32
- A la Capacitación.	38
° Funciones	49

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO  
DE INDUCCION Y CAPACITACION

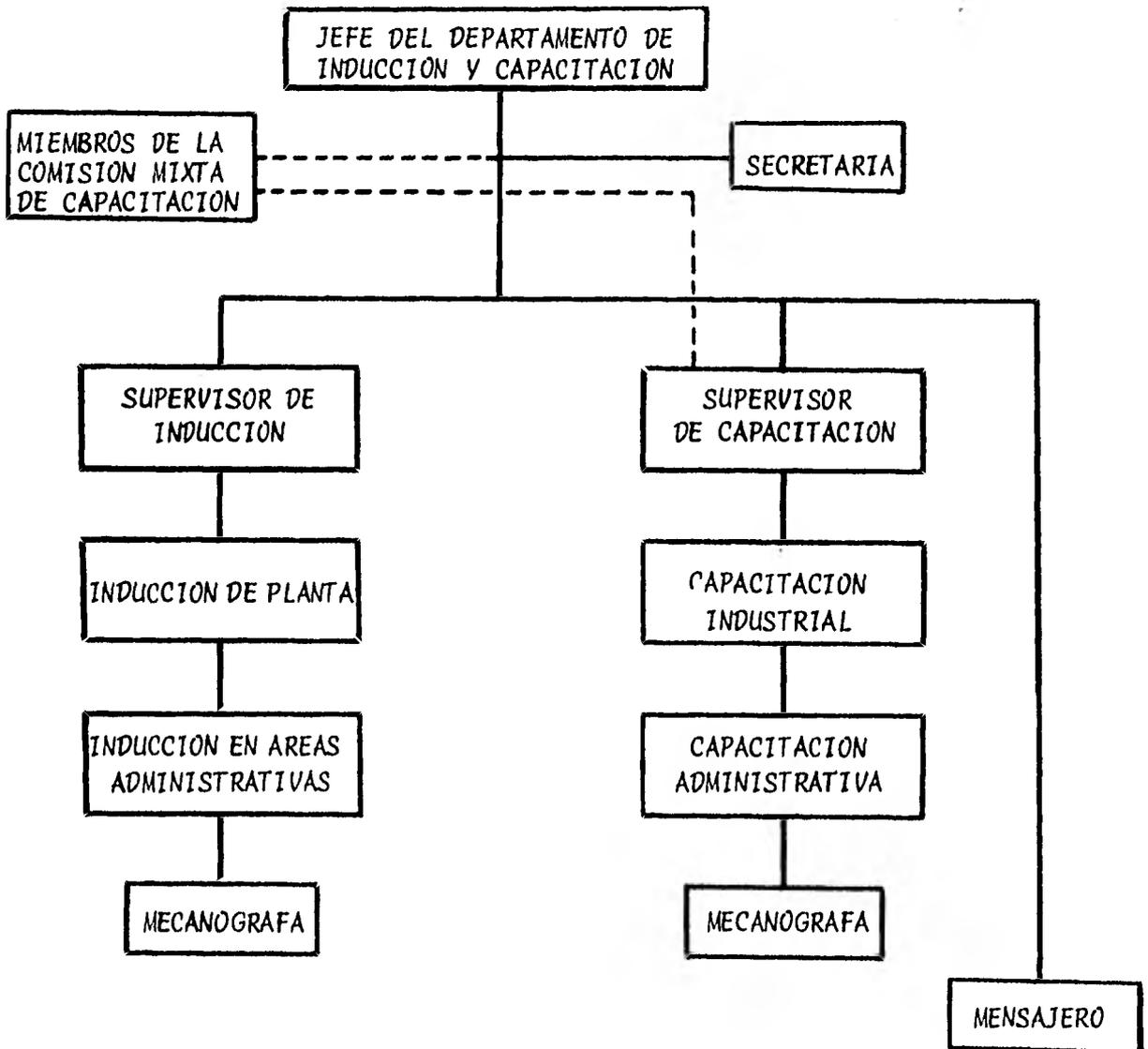


FIG. No. 8 ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE INDUCCION Y CAPACITACION.

La estructuración que presenta este organigrama podría ser la que adoptara algún Departamento de Inducción y Capacitación en una empresa - automotriz.

## INTRODUCCION A LA INDUCCION

Siempre que un ser humano o un animal cambia en forma repentina su habitat, viene un período de desajuste en relación de sus costumbres, sentimientos y reacciones, con el nuevo ambiente en que se encuentra. En algunas ocasiones es tan brusco este cambio que las reacciones conducen a hechos y situaciones alarmantes.

En el caso de los animales cuando el cambio es premeditado, los estudiosos de la materia han logrado crear un ambiente lo más parecido al natural en cuanto a temperatura, alimentación y medio en general, con el propósito de que el cambio no tenga consecuencias que desemboquen en un final lamentable para la operación.

En el hombre la situación no reviste tal complicación siendo su adaptación más sencilla y rápida.

Cuando un nuevo empleado se incorpora al inventario de los recursos humanos de la empresa, sucede una serie de fenómenos y situaciones que de no prevenirse y controlarse pueden ocasionar serios trastornos en los propósitos de la organización.

Para que la adaptación e integración del nuevo empleado a las funciones y operaciones del puesto sean en un tiempo mínimo y de resultados satisfactorios, que sean consecuencia de un despliegue de esfuerzos por parte del departamento de inducción y capacitación, la empresa cuenta con un programa de inducción que permite lograr este propósito.

El siguiente programa puede ser funcionable para algunas empresas y cubre los siguientes aspectos en dos partes:

Primera parte que se desarrolla en el departamento de reclutamiento y selección en donde se le informa de todas las prestaciones con que va a contar,

de la remuneración económica que recibirá, del horario y de la proyección con que cuenta la empresa.

Segunda parte que viene a ser propiamente el programa de inducción:

- Bienvenida al nuevo empleado.
- Historia de la empresa.
  - Productos.
  - Mercado.
- Conocimiento físico de las instalaciones.
- Presentación con su Jefe inmediato.
- Conocimiento del área en que está ubicado el puesto.
- Conocimiento del puesto.

Bienvenida al nuevo empleado.

Puede ser responsabilidad del Jefe del Departamento de Inducción y Capacitación o de un empleado designado expresamente para esto dar la bienvenida al personal de nuevo ingreso.

Normalmente lo hace en su despacho y a nombre de la empresa. En la misma ocasión aprovecha para hacerle entrega de un ejemplar del manual de bienvenida y otro del reglamento interior de trabajo.

En una charla muy breve le expresa lo que la empresa espera de él y lo que le ofrece.

Historia de la empresa.

Una vez que ha sido cubierto el paso anterior lo que sigue es dar a conocer a los nuevos elementos, la historia de la empresa. Para lo anterior se espe

ra a tener un grupo que cuente con un mínimo de cinco personas.

La exposición puede ser narrada por medio de diapositivas o bien con la proyección de una película. La intención es que se enteren cómo se formó, cuándo se formó, cuándo entró en funciones, qué produce, qué lugar competitivo guarda en relación con las otras empresas del mismo tipo etc. También se les da a conocer la función social dentro del plano nacional como el local.

#### Conocimiento físico de las instalaciones.

Una persona adiestrada especialmente para esto, se encarga de recorrer las instalaciones más importantes de la empresa, acompañando al grupo y en cada área que pasan, uno de los jefes se encarga de dar una explicación resumida de lo que ahí se hace y la importancia que tiene para el desarrollo de la empresa.

Durante este recorrido se muestra al nuevo empleado el lugar en que se encuentra instalado el reloj checador en el que les corresponderá checar su asistencia, y el comedor con que cuenta la empresa.

Un aspecto muy importante de este recorrido es que el grupo va siendo presentado con cada uno de los jefes de área y de departamento. Con esto se empieza a establecer un estado de confianza al sentir que ya no es del todo un extraño y, que posteriormente le servirá para relacionarse más rápidamente.

*Presentación del nuevo empleado con su Jefe inmediato.*

*Una vez que conoce a su nueva empresa, aunque en forma no muy profunda y que siente verdaderamente que ya forma parte de la comunidad fabril, el nuevo - empleado es presentado con la persona que a partir de ese día será su jefe inmediato, responsable de su desarrollo y adaptación final.*

*Conocimiento del área en que está ubicado el puesto.*

*Al ser presentado con su jefe éste lo presenta con los que serán sus compañeros y en grupo le da la bienvenida procediendo en seguida a mostrarle el área física en que se encuentra el puesto que ocupará. Le informa de las reglas de seguridad que existen, la forma de proceder en caso de alguna situación de alarma, la ubicación de los servicios sanitarios que corresponden al área, el horario que rige para su puesto y algunos otros datos que es necesario que conozca.*

*Conocimiento del Puesto.*

*Una vez que todo lo anterior ha sido cubierto normalmente, le hace entrega del manual de procedimientos del puesto y del manual de organización del - departamento, con el propósito de que los lea y se entere de la forma en que está organizado y para que en caso de que surgiera alguna confusión en el desarrollo de las funciones del puesto, consulte el procedimiento correspon diente.*

*Al tomar posesión formal del puesto se le brinda todo el apoyo necesario al fin de atenuar las presiones que trae consigo el cambio que para el nuevo - empleado implica tener un nuevo empleo.*

Una buena medida que ayuda mucho a la integración del nuevo empleado es invitarlo a comer en su primer día para que todo el departamento asista en grupo.

Los pasos anteriores son los mínimos a cubrir cuando la organización se hace de un nuevo elemento. La profundización o amplitud de los mismos difiere en cuanto a magnitud y complejidad de la empresa.

El que el nuevo empleado encuentre un ambiente que le brinde seguridad y que sienta que es la empresa "para él", es muy importante porque, como se ha dicho ya que los recursos humanos son los más valiosos en cualquier tipo de empresa, esta seguridad redundará en una menor rotación de personal, mayor cooperación de parte de los empleados en cuanto a respuesta a los planes de desarrollo y expansión, y lo que motiva la existencia de la empresa: Productividad.

#### Control de Inducción.

El departamento de inducción y capacitación ejerce un control sobre los empleados de nuevo ingreso para asegurar que todos reciban la inducción correspondiente ya que como lo anotamos anteriormente, de la mejor y más rápida integración del nuevo elemento depende en gran parte que la empresa empiece a lograr los objetivos fijados.

La etapa de inducción la da por cubierta el Jefe del departamento de inducción y capacitación después de que realiza con el empleado en cuestión, la entrevista de ajuste.

#### Entrevista de ajuste.

Entre las entrevistas que desarrolla el departamento en cuestión, se cuenta con la entrevista de ajuste.

Esta entrevista tiene como propósito conocer al final del período normal de inducción, el grado de integración que se ha logrado por parte del empleado con la empresa.

Para realizarla el jefe del departamento se auxilia de la forma que lleva el jefe inmediato del empleado, y del registro que lleva el propio departamento.

La entrevista de ajuste posee la propiedad de permitir conocer en que aspecto de la etapa se está fallando, en que parte se debe ampliar y la disposición que exista para incorporar el nuevo empleado en el plan de capacitación que tiene la empresa para ese puesto.

Se considera que la inducción ha sido cumplida y que es eficiente cuando el empleado de reciente ingreso conoce a conciencia las funciones del puesto y comprende el objetivo del mismo, cuando la identificación con los compañeros y sus superiores es plena y sabe que es lo que el departamento y la empresa esperan de él.

## INTRODUCCION A LA CAPACITACION

*De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.*

Artículo 153-A. *Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.*

Un elevado número de empresas tanto medianas como pequeñas y más aún las grandes afrontaron desde hace mucho tiempo el problema que implica el no contar con personal adiestrado y capacitado.

Es casi común y hasta en ocasiones normal que los planes y programas de crecimiento y expansión en las áreas de producción y mercado, se vean frustrados por no contar con el personal idóneo en cuanto a calidad de experiencia y conocimientos, frustración que se traduce en la evasión de percepción de utilidades y posibilidades de desarrollo.

Lo anterior repercute en todos los niveles de las empresas y su efecto se siente desde el último empleado de intendencia hasta el más encumbrado de los ejecutivos, de ahí la preocupación del estado de legislar al respecto como un auxilio tanto para la empresa como para el empleado y que esto redunde en un beneficio para la sociedad y el país.

El departamento de Inducción y Capacitación cuenta con un programa de capacitación que cubre a todas las áreas y a todos los niveles. Conforme a lo estipulado por la ley federal del trabajo, la empresa está debidamente autorizada a impartir adiestramiento y capacitación conforme lo fijó la ley federal del trabajo en el ARTICULO 153-C.

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

En su oportunidad se reunieron en junta los representantes de la empresa y los representantes de los trabajadores para crear la comisión mixta encargada de vigilar la creación de programas y eventos encaminados a determinar la necesidad de adiestramiento y capacitación y de su aplicación. La creación de esta comisión mixta obedece al requerimiento de la ley federal de trabajo a través de su ARTICULO 153-1.

"En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlas; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

Ahora que ya se está hablando y se han citado varias veces los conceptos de: Adiestramiento y de capacitación, el departamento de inducción y capacitación dependiente de la gerencia de recursos humanos tiene establecida una diferencia entre ambos la cual coincide con la que proporciona el Lic. Guzmán Valdivia\*.

"...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.

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

Para poder cumplir con la ley federal del trabajo y con los propósitos de la empresa, el departamento de inducción y capacitación tiene establecido un programa de adiestramiento y capacitación, en el cual se contemplan todas las necesidades y todas las posibilidades.

La forma en que se logró diseñar este programa fue mediante la investigación de necesidades de capacitación y de adiestramiento. En esta investigación participó directamente y de hecho fue responsable la comisión mixta.

\* "Problema de la Administración", pág. 69 Limusa Wiley. 1966.

Lo anterior es bastante lógico y aceptable, pues para empezar a adiestrar y capacitar al personal, primeramente se conoce y se determina la necesidad y el grado de urgencia de la misma, para fijar prioridades. Una vez que se contó con el programa, éste fue registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dentro de lo establecido en los artículos 153-N y 153-O de la ley federal del trabajo.

#### *Programa de Adiestramiento y Capacitación.*

##### *Objetivo.*

Adiestrar y capacitar al personal conforme a las necesidades y problemas de la empresa, dentro del marco legal y de acuerdo a las políticas de la misma, para lograr en conjunto los objetivos fijados y que el beneficio se proyecte en la propia empresa y la comunidad.

##### *Determinación de necesidades y problemas.*

La comisión mixta se reúne con los gerentes del área para conocer las necesidades o problemas de adiestramiento y capacitación. Mediante una encuesta realizada con la aplicación de cuestionarios al personal obrero y empleados con el auxilio y el apoyo de sus respectivos jefes, obtiene un cúmulo de datos, que después de evaluar queda en posición de fijar prioridades a las necesidades o problemas detectados.

##### *Formas de Adiestramiento y de Capacitación.*

Para impartir los cursos de adiestramiento y capacitación antes se designa la forma más apropiada, que puede ser alguna de las siguientes:

- Interna
- Externa
- Individual
- En grupo
- En las aulas
- En el área de trabajo.

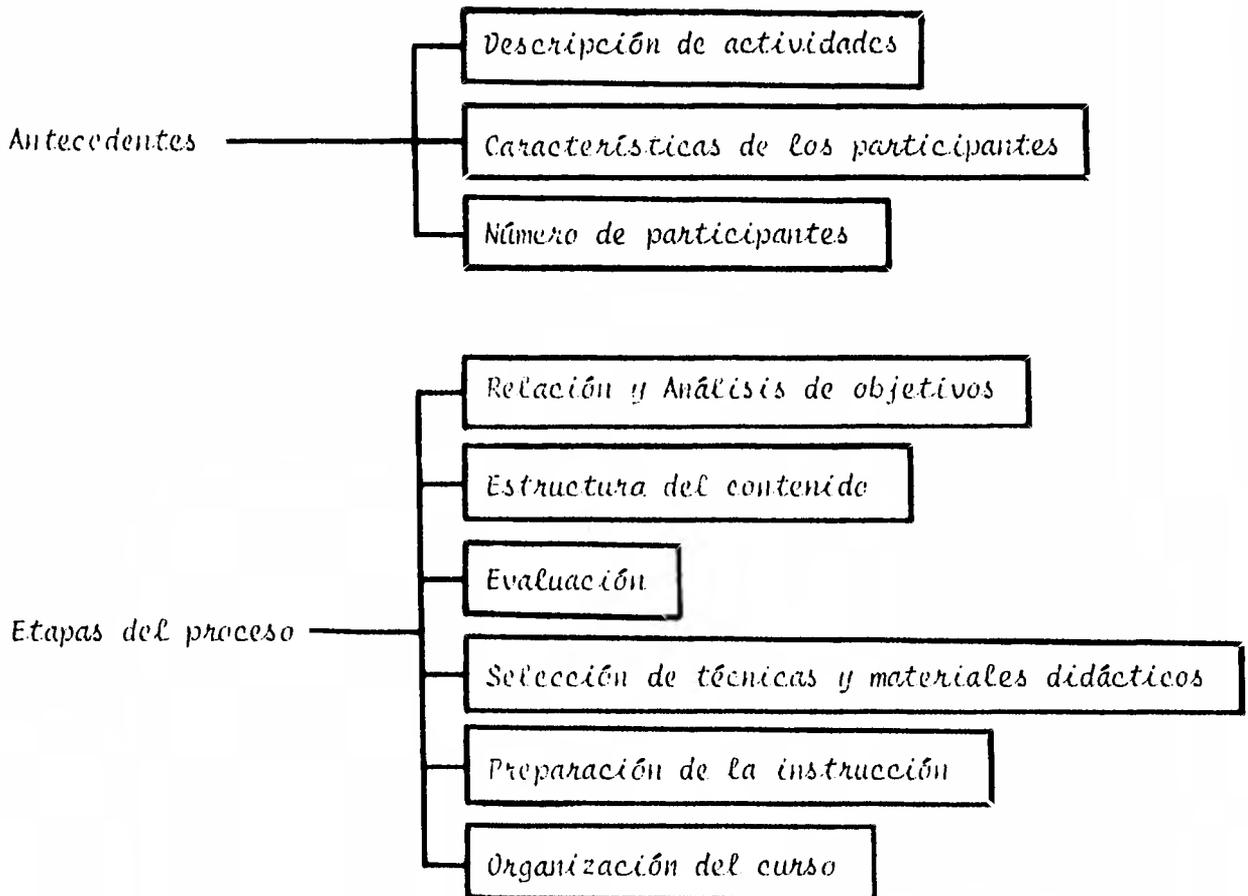
- Interna.- Esta forma es la que se realiza en las instalaciones de la empresa, con su equipo y con su propio cuerpo de instructores.*
- Pueden darse combinaciones de esta opción, siendo además de interna con instructores externos que estén provistos de su propio material didáctico. Puede ser en las aulas o bien en el área de trabajo.*
- Externa.- Cuando el personal de la empresa acude a algún colegio o institución especializada a recibir la instrucción requerida.*
- Individual.- Cuando el adiestramiento o la capacitación se enfoca a una sola persona. Puede ser interna o externa.*
- Grupo.- Al contrario de la anterior la instrucción se imparte a un grupo. Puede ser interna o externa.*
- Aulas.- Cuando el tipo de actividad permite que la instrucción se de en un aula, situación que en algunos casos favorece la enseñanza. Esto se decide cuando existe la necesidad de proyección o el uso de franelógrafos o pizarrón.*
- Area de Trabajo.- En este caso la enseñanza es por medio de la práctica y sobre la marcha del trabajo.*

### Curso modelo de capacitación

El siguiente es un curso de capacitación que se desarrolla de las siguientes formas:

- Interna.
- En las aulas.
- En el área de trabajo.
- En grupo.

- Pasos a seguir:



Antecedentes.- Estos han sido determinados mediante la investigación que realizó la comisión mixta y se decidió impartir el curso "Pruebas al tablero de cambio automático para las plantas de emergencia"

Descripción de actividades.

- A.- Identificación e interpretación del diagrama eléctrico del tablero.
- B.- Identificación y conocimiento de los componentes del tablero de cambio.
- C.- Descripción por parte del instructor acerca del funcionamiento del tablero.
- D.- Conocimiento del equipo con que se harán las pruebas.

Características de los participantes.

Las personas que recibirán el adiestramiento son obreros del departamento de mantenimiento. El nivel escolar promedio es la instrucción vocacional o preparatoria y algunos con carrera corta del área técnica. Es personal sindicalizado el que ocupa un nivel medio superior en el escalafón de empleados y la mayoría ha llegado por ascenso, por lo cual muestra un gran interés y entusiasmo por todos los cursos a que ocurre.

Número de participantes.

Normalmente se acepta un número no mayor de seis participantes, pero como el número total que forma la sección de mantenimiento de equipo eléctrico es de ocho, se hizo una excepción y participó toda la sección.

*Etapas del Proceso.- Las etapas del proceso van marcando claramente los pasos a seguir y la secuencia que debe llevar. Para el desarrollo del proceso debe cubrirse una etapa antes de comenzar la siguiente.*

*Relación y análisis de objetivos.*

*Objetivo genérico.- Al finalizar el curso, el participante estará en posibilidades de realizar las pruebas necesarias al tablero de cambio automático, en un tiempo máximo de seis minutos y hacer las reparaciones necesarias para su funcionamiento normal.*

*Objetivo funcional.- Al finalizar el curso el participante sabrá interpretar fielmente el diagrama eléctrico del tablero y podrá encontrar las fallas rápidamente mediante el seguimiento.*

*Objetivo funcional.- Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de conocer cada uno de los componentes del tablero, lo cual permitirá hacer las reposiciones necesarias una vez que localice la falla.*

*Objetivo funcional.- Al finalizar el curso, el participante conocerá y podrá manejar el equipo y los aparatos de medición en la detección y reparación de fallas en el tablero de cambio automático.*

*El objetivo genérico informa que el participante al finalizar el curso, - estará en posibilidades de realizar las pruebas que sean necesarias para determinar la falla y proceder a su reparación. También nos dice del tiempo que empleará el participante en lograr localizar la falla y corregirla. Además de que con lo anterior el tablero funcionará dentro de la normalidad, que es su rango óptimo de funcionamiento.*

Para que logre el objetivo genérico es necesario que se logren los objetivos funcionales.

El primer objetivo funcional nos dice que el participante podrá interpretar el diagrama con fidelidad, lo cual redundará en facilidad y rapidez y, ayuda a no excederse a los seis minutos que fija como máximo el objetivo genérico.

El segundo objetivo funcional garantiza que el participante al conocer los componentes del tablero, refiriéndose a su funcionamiento físico y la función que desempeña, podrá determinar su estado de servicio en un tiempo mínimo y procederá a tomar la decisión de reemplazarlo o no.

El tercer objetivo funcional implica que al lograrse éste, el participante conocerá y manejará el equipo con que se auxilió en la detección y corrección de fallas en el tablero. Es de suma importancia tanto tener un buen equipo, como conocer perfectamente su funcionamiento para lograr su debido aprovechamiento.

#### Estructura del Contenido.

Se da un orden a lo que se tiene hasta aquí: Se selecciona las actividades - en orden de observancia, se acomodan los objetivos y se vuelve a realizar otro análisis con el fin de redondear el que ya se hizo.

#### Evaluación.

En el segundo día del curso se pedirá al participante que identifique los componentes del tablero en el diagrama eléctrico, y que dé una explicación del funcionamiento del mismo. En el tercer día explicará la función de cada uno de los aparatos que se usan en la realización de pruebas y la forma en que deberá usarlos. En el cuarto y último día del curso desarrollará una práctica de identificación de pruebas y corrección de fallas directamente en el tablero y haciendo uso del diagrama y del equipo.

Lo anterior son los parámetros que servirán para evaluar el aprovechamiento del participante y la efectividad del curso.

#### Selección de técnicas y materiales didácticos.

La técnica que se desarrollará para la aplicación del curso, será la técnica de grupo y tendrá lugar en el aula y en el área en que se encuentra instalado el tablero de cambio automático.

Se hará uso del pizarrón y del franelógrafo en el aula y del equipo en el taller de mantenimiento. Se hará entrega a los participantes de un folleto que contiene los puntos más importantes para el caso y que fue diseñado expresamente para el curso.

#### Preparación de la instrucción.

Es la planeación de la forma en que se impartirá el curso. Se prevé que las instalaciones estén debidamente adecuadas en cuanto a disponibilidad y funcionamiento, que los folletos estén impresos a tiempo, que se tenga el franelógrafo en buen estado al igual que el pizarrón, que esté enterado el comedor para tomar en cuenta los descansos en que se disfrutará de un café y que el equipo esté disponible para cuando se solicite para efectos de enseñanza.

#### Organización del curso.

El curso tendrá una duración de cuatro días; de martes a viernes y con un horario de 8:00 a.m. a 13:00 p.m. y de 14:00 p.m. a 17:00 p.m., por la mañana habrá un descanso de media hora para tomar café.

La instrucción para la interpretación del diagrama será en el aula, la ins-

trucción para conocimiento y manejo del equipo será en el taller y las - pruebas y prácticas en el lugar en que se localiza el tablero.

Al finalizar el curso se entregará a cada participante un certificado que - acredita el haber tomado el curso y además se entrega un comunicado al de- partamento de recursos humanos con copia al sindicato.

El anterior puede ser un modelo de un programa de adiestramiento que bien pudiera funcionar en alguna empresa automotriz. No llena todos los proce- dimientos que pueda haber ni cubre todos los aspectos que encierra una ta- rea como esta, tan sólo se pretende presentar una idea.

## FUNCIONES

Las siguientes pueden ser las funciones de un departamento de inducción y capacitación, sin que estas funciones sean limitativas y menos aún funcionales para cualquier empresa aún cuando éstas sean del mismo giro de producción automotriz.

## FUNCIONES

*Jefe del Departamento de Inducción y Capacitación.*

*Función Genérica.*

*Coordinar las funciones de inducción y de capacitación de acuerdo a las políticas de la empresa y de acuerdo a la ley de capacitación. Definir, modificar y establecer las políticas del departamento en concordancia con la Gerencia de Administración de Recursos Humanos. Vigilar y responsabilizarse de la correcta aplicación de las políticas establecidas.*

*Para que lo anterior se cumpla:*

- *Se reúne con el Gerente del Departamento periódicamente o cuando se requiere, para diseñar o modificar las políticas que rijan las funciones propias del departamento.*
- *Se reúne con los Supervisores de su Departamento para conocer de los problemas o situaciones que guardan las dos áreas que lo conforman.*
- *Recomienda ante el Gerente al personal que deba ser promovido o estimulado con un aumento en su sueldo.*
- *Entrevista al personal de nuevo ingreso a su Departamento y decide su aceptación o su rechazo.*
- *Diseñar el programa de descansos del personal.*
- *Aprueba y autoriza los programas de capacitación externa.*
- *Inaugura los seminarios de capacitación.*

## COMISION MIXTA DE CAPACITACION

### *Función Genérica.*

*Vigilar que la capacitación se imparta conforme lo asienta la ley, representar a los trabajadores y al patrón según sea el caso.*

*Para que lo anterior se cumpla:*

- *Colabora estrechamente con el Supervisor de Capacitación para conocer y opinar acerca del programa y el tipo de capacitación que se pretenda dar.*
- *Asiste ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en los casos en que debe representar a alguna de las partes.*
- *Realiza por cuenta propia la supervisión al desarrollo de los programas de capacitación.*
- *Realiza investigaciones para conocer las necesidades de capacitación que puedan existir en alguna de las áreas.*

## SUPERVISOR DE INDUCCION

*Función Genérica.*

*Diseñar y supervisar los programas de inducción en planta y en oficinas, y que se cumpla con lo que fijan las políticas que para el respecto existen.*

*Para que lo anterior se cumpla:*

- *Se reúne con los encargados de inducción en planta y en oficinas, para discutir los programas diseñados y darle vigencia al que mejor cumpla con las necesidades de la empresa.*
- *Revisa los reportes que formulan los encargados y dicta las órdenes necesarias para corregir desviaciones en el caso de que existan.*
- *Diseña en combinación con ambos encargados el folleto de bienvenida.*
- *Personalmente acompaña a los funcionarios de nuevo ingreso, en el desarrollo del plan de inducción especial para este nivel de personal.*
- *Visita a los Gerentes de Area para conocer los problemas o sugerencias que tengan respecto a la forma en que se desarrolla la inducción.*
- *Recomienda ante el Jefe del Departamento al personal merecedor de una promoción o de un aumento a su sueldo.*

## SUPERVISOR DE CAPACITACION

## Función Genérica.

Supervisar el desarrollo de la capacitación que en diferentes niveles y - áreas se proporciona, así como conocer las necesidades que existan al respecto y asignar a las mismas todos los elementos tanto técnicos como humanos - que faciliten la consecución del objetivo conforme a las políticas de la em- presa, y a la ley de capacitación.

## Para realizar lo anterior:

- Supervisa directamente al responsable de la capacitación industrial y - al responsable de la capacitación administrativa.
- Se reúne con el Jefe del Departamento para diseñar y en su caso modifi- car las políticas que en materia de capacitación existen.
- Sostiene relaciones con las instituciones que operan en el giro de la impartición de capacitación para la contratación de cursos y de maestros.
- Colabora estrechamente con la comisión mixta de capacitación en la de- tección de necesidades de capacitación por área.
- En colaboración con los Gerentes de área maneja estadísticas de producti- vidad y resultados para conocer la efectividad de la preparación que reci- bió el personal.
- Supervisa el estado físico en que se encuentran las instalaciones que pa- ra impartir capacitación tiene la empresa, y dicta las medidas necesarias tendientes a mantener su funcionalidad o bien a ampliarlas o dotarlas - según sea.

- Recomienda ante su Jefe a los empleados de su sección para efectos de promoción o de aumento de sueldo.

## CAPACITACION INDUSTRIAL/ADMINISTRATIVA

## Función Genérica.

Desarrollar los programas de capacitación conforme a las políticas del Departamento y realizar las evaluaciones correspondientes, para detectar las posibles desviaciones y de acuerdo con el supervisor aplicar las correcciones necesarias.

## Para cumplir lo anterior:

- Se reúne con el Supervisor y comenta los programas.
- Respeta y hace respetar las políticas que tiene establecidas el departamento al respecto.
- Organiza y controla los cursos que se imparten dentro de la empresa.
- Se entrevista con los Jefes de Departamento para solicitar las relaciones del personal que deberá asistir a recibir capacitación.
- Coordina los horarios y turnos para asistir a recibir capacitación.
- Mantiene estrecha comunicación con las diferentes instituciones que imparten capacitación, para conocer y estar al día en cuanto a técnica y equipo.
- Asiste a tomar cursos que lo mantienen bien preparado para desempeñar su cargo.

## INDUCCION EN PLANTA/AREAS ADMINISTRATIVAS

### *Función Genérica.*

*Coordinar el proceso de inducción de los nuevos elementos desde el momento en que son considerados parte de los recursos humanos de la empresa hasta su total integración a la misma.*

### *Para cumplir lo anterior:*

- Respetar y hacer respetar las políticas que al respecto tiene el Departamento.*
- Hacer un seguimiento fiel del programa de inducción.*
- Se entrevista con los Jefes de Área para conocer el adelanto del programa y de las posibles desviaciones.*
- Formular reportes dirigidos a su supervisor enterándolo de la situación que prevalece.*
- Entregar y a su tiempo solicitar a los Jefes de Departamento, los formatos que contienen los datos acerca del estado de inducción de los trabajadores de recién ingreso.*
- Realizar la entrevista de ajuste a los nuevos trabajadores cuando estos han cumplido su período de inducción.*

## MECANOGRAFA

### Función Genérica.

Mecanografiar toda la correspondencia y controlar los archivos del área de supervisión.

Para cumplir lo anterior:

- Toma dictado de la correspondencia que se emite.
- Transcribe a máquina los dictados que toma y los borradores que recibe.
- Archiva la correspondencia que se envía y la que se recibe.

## MENSAJERO

### Función Genérica.

Distribuir la correspondencia que emite el departamento.

Para cumplir lo anterior.

- Se desplaza a las diferentes áreas de la empresa.
- Acude a las oficinas postales y de telégrafos.
- Realiza compras menores.

## CAPITULO III

	PAG.
<i>Funciones de los Departamentos de:</i>	
° <i>Contratación.</i>	60
° <i>Nómina.</i>	62
° <i>I.M.S.S., INFONAVIT.</i>	64

En este capítulo se hará una selección de las funciones de las áreas propiamente operativas del área de Administración de los Recursos Humanos. En ninguna forma esta relación engloba todas las funciones que estas áreas puedan tener, ni pretende remotamente decir que son todas las que deba tener cada una, únicamente se desea tener un marco referencial relacionando aquellas consideradas las más importantes y comunes a este tipo de empresas.

De las operaciones que desarrollen no se hará mención por razones de que difieren grandemente de una empresa a otra.

Las áreas tomadas como operativas para formar el marco son:

- Contratación.
- Nóminas.
- I.M.S.S.
- INFONAVIT.

## CONTRATACION

## Función Genérica.

Legalizar la relación entre el nuevo elemento y la empresa mediante el trámite que establece el departamento de acuerdo a las políticas de la empresa y la ley federal del trabajo.

Para cumplir lo anterior:

- Recibe debidamente autorizada la requisición de personal Fig. No. 6 y el reporte de entrevista Fig. No. 7
  
- Recibe la documentación necesaria que previamente se le solicitó al nuevo elemento.
  
- Observa y se apega fielmente a las políticas que rigen este procedimiento.

## PERSONAL SINDICALIZADO

En este tipo de empresas los obreros y algunos puestos de empleados son sindicalizados por lo que su contratación queda regida y cubierta por el contrato colectivo de trabajo que la empresa tiene firmado con el sindicato.

La forma en que desarrollan sus operaciones y sus relaciones son diferentes entre empresa y empresa.

Comunmente el personal para ocupar los puestos que pertenecen al sindicato los proporciona el mismo, no debiendo pasar de un determinado número de días, después del cual la empresa lo contrata bajo sus requerimientos y políticas y ya posteriormente quedará dado de alta en el sindicato.

## NOMINA

### *Función Genérica.*

*Formular las nóminas de empleados y obreros en el tiempo requerido, captando todas las percepciones y deducciones originadas en el período que tiene fijado la empresa para cobrar sueldos y salarios, de acuerdo a las políticas establecidas al respecto.*

### *Para cumplir lo anterior:*

- Recibe el documento con que da de alta en la nómina al nuevo elemento.*
- Recibe y procesa los cálculos de descuento por pago de impuesto y cuota del IMSS. En su caso.*
- Recibe y procesa las diferentes deducciones por concepto de prestaciones. En su caso.*
- Recibe el documento autorizado para dar de baja en la nómina al personal que deja de prestar sus servicios a la empresa.*

La forma en que se formula la nómina hoy día normalmente es computarizada, con el sistema de dar de alta o de baja únicamente las excepciones.

Lo anterior se comprende ya que el volumen de datos que se manejan es muy elevado y hacerlo en forma manual implicaría mucha mano de obra y demasiado tiempo, además de los errores, problemas y contratiempos que acarrea consigo este sistema.

De lo anterior se puede desprender que dada la magnitud de este tipo de empresas, sus nóminas se formulen mediante equipo computador que en contraste con el sistema manual, la mano de obra es mínima y el margen de errores y problemas es fácilmente controlable.

### I.M.S.S. E INFONAVIT

En realidad las funciones de estos departamentos no varían en mucho entre - las empresas ya que prácticamente se sigue un procedimiento establecido por las dos instituciones.

Los formatos que se utilizan los proporcionan las instituciones y la forma en que se llenan son preestablecidas.

Ambas prestaciones son obligatorias para la empresa y existen reglamentos y leyes que las regulan y que las empresas no pueden modificar sino por el - contrario supeditarse a la forma en que se exige so pena de quedar sujetas a sanciones que los mismos reglamentos y leyes consideran.

HIPOTESIS

El área de administración de los recursos humanos en las empresas de la industria automotriz, al igual que otras áreas que no se consideran operativas sino de corte administrativo, normalmente no es sujeta a revisiones periódicas de sus operaciones.

Es común que cuando se escucha el término; Auditoría, se le dé un enfoque contable y se le relaciona con la revisión de cuentas y auscultamiento de estados financieros y más aún se piensa en el área de contabilidad como el área objeto de la auditoría.

Esto nos brinda una idea de cómo las operaciones que son por su grado de eficiencia las responsables de los resultados, no se les da la importancia que tienen.

Hoy en día el desarrollo de la auditoría operativa ha cobrado una fuerza mayor y esto se debe principalmente al fomento de la eficiencia en las operaciones, situación que le ha dado popularidad y una mayor aceptación entre los hombres que ostentan los puestos de dirección, y que aquellas organizaciones que no cuentan con esta importante ayuda estén ya pensando seriamente en ella.

La importancia de la auditoría operativa estiba en que áreas que anteriormente (incluso en la actualidad) no eran sometidas a revisión salvo cuando su situación se consideraba crítica, hoy quedan englobadas en los planes de revisión para efectos de mejorar su funcionamiento en base a una observación a sus procedimientos, organización, políticas, etc.

Una de estas áreas es la de recursos humanos la cual una vez definida y establecida empieza a funcionar con sus propios objetivos, procedimientos, políticas, organización, etc. y se le deja trabajar sin hacer evaluaciones periódicas a su eficiencia.

Si bien todas las áreas que conforman a la organización son importantes y su actuación es decisiva para que la propia organización logre su objetivo, se considera que la que administra a los recursos humanos, reviste una especial importancia que atiende entre otras cosas a las siguientes:

- Es un filtro.

Todo el personal que llega a ocupar un puesto lo hace después de haber sido calificado y seleccionado cuidadosamente.

- Mantiene un nivel óptimo de productividad por empleado.

Conforme al plan de adiestramiento y capacitación todos los empleados y obreros son constantemente sometidos a programas que les permiten estar en las mejores condiciones de eficiencia y moral.

- Atiende el aspecto Humano y Moral del Trabajador.

Con el desarrollo de programas culturales y de esparcimiento y con campañas de sanidad mantiene un ambiente de confianza y afecto a la organización.

Con el paso del tiempo y los cambios que sufre la organización, las políticas, procedimientos, etc. llegan a caer en la obsolescencia y sin embargo sigue cumpliendo con su objetivo, esto se debe a que los jefes y el resto de los empleados hacen enmiendas según se presenta un problema y esto permite seguir adelante con el consabido deterioro de la eficiencia y la productividad.

Con lo anterior no es de extrañar que se presenten algunos de los siguientes casos:

- Cargas de trabajo mal determinadas.

- Tramos de control muy espaciados.

- Organigramas que no responden a la organización actual.

- Falta del manual de procedimientos o bien totalmente obsoleto.

- Equipo en mal estado.
- Políticas que nadie observa.
- Duplicidad de funciones.
- Repetición de trabajo.
- Falta de control de archivos.
- Ausencia de controles o controles ineficaces.
- Etc.

Con la práctica de la Auditoría Operativa en el área de Recursos Humanos, se podrán abatir los casos anteriormente relacionados y mantener un control que impida desviaciones que propicien su repetición o la creación de otros nuevos, y que esto se refleje en forma indirecta en los reportes de producción, venta, compras, etc.

## SEGUNDA PARTE

*Desarrollo de la auditoría operativa en el área de Recursos Humanos en una empresa que opera en el giro de la industria automotriz.*

## I N T R O D U C C I O N

## LA EMPRESA

Esta auditoría se desarrolló en la Gerencia de Administración de Recursos Humanos de una empresa que se dedica a la producción y comercialización de equipo de transporte y de carga. Cuenta con más de 30 años de haber sido fundada y la marca de sus productos es conocida nacionalmente y en algunas partes del extranjero. Básicamente produce tres tipos de productos:

- Autobuses
- Camiones
- Motores

El personal está conformado por dos grandes grupos: Personal de Confianza y Personal Sindicalizado, la empresa en sí también se divide en dos grandes partes: Planta de Producción y Oficinas Administrativas.

La planta está localizada en el Estado de Hidalgo y las Oficinas Administrativas en la Cd. de México. En la planta no sólo se localizan los talleres de fabricación y los almacenes, también están las oficinas de Contabilidad Industrial, Administración de Recursos Humanos, Servicios Generales y otras. En las oficinas Administrativas se encuentra la Dirección General, las Direcciones de: Comercialización, Adquisiciones, Finanzas, Recursos Humanos y Desarrollo, y otras.

Esta empresa mantiene en las oficinas administrativas un programa de auditorías en el cual se contemplan cada una de las Direcciones con su Organización completa, y es la Subdirección de Auditoría Interna la responsable de desarrollar este programa y vigilar que se cumpla, ya que además es quien lo diseña.

## LA METODOLOGIA

La forma en que se llevó a cabo la auditoría fue utilizando la entrevista directa con el personal. Durante el desarrollo de la entrevista se requirió toda la información acerca de la forma en que desarrollan sus funciones, se indagó de los procedimientos que siguen y el uso de formatos. A los Jefes de Departamento se les requirieron los manuales de organización y procedimientos.

No se optó por el uso de cuestionarios porque la diversificación de puestos no lo permitió ya que habría habido necesidad de diseñar una serie para cada puesto y esto consumiría demasiado tiempo.

Además de las preguntas se hizo una observación directa de la forma en que trabajaban y de las condiciones del equipo y mobiliario así como del área física.

A cada titular de puesto se le pidió que expresara sus sugerencias o experiencias acerca de lo que hacía y la forma en que a juicio de él se podía mejorar.

Algunos procedimientos se diagramaron para efectos de estudiar detenidamente el flujo de operaciones y poder localizar las posibles fallas o bien en contrar las mejoras que pudieran hacerse.

Se hicieron muestreos por lotes para determinar el grado de desviaciones en operaciones colectivas tales como nómina en sus diferentes aspectos que entre otros fueron: pago de tiempo extra, control de asistencia, etc.

Se realizaron juntas periódicamente con el titular del área de Auditoría Interna con el fin de enterarlo del grado de avance del trabajo.

## I N D I C E

## I. ALCANCES DEL ESTUDIO.

1. *Objetivo de la auditoría operacional.*
2. *Objetivo específico.*

## II. ORGANIGRAMAS

1. *Coordinación de relaciones laborales.*
2. *Gerencia de administración de Personal.*
  - 2.1 *Subgerencia de Administración de Personal.*
  - 2.2 *Subgerencia de nóminas.*

## III. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS A LOS PROCEDIMIENTOS PARA:

1. *Coordinación de relaciones laborales.*
  - 1.1 *Reclutamiento y Selección de Personal.*
  - 1.2 *Inducción.*
  - 1.3 *Adiestramiento y Capacitación.*
2. *Gerencia de Administración de Personal.*
  - 2.1 *Subgerencia de Administración de Personal.*
    - 2.1.1 *Contratación.*
    - 2.1.2 *I.M.S.S.*
  - 2.2 *Subgerencia de nóminas.*
    - 2.2.1 *Nóminas.*

## I. ALCANCES

### 1. Objetivo de la Auditoría Operacional.

Confirmar que las funciones se desarrollan conforme a los procedimientos autorizados y aún conservan su confiabilidad.

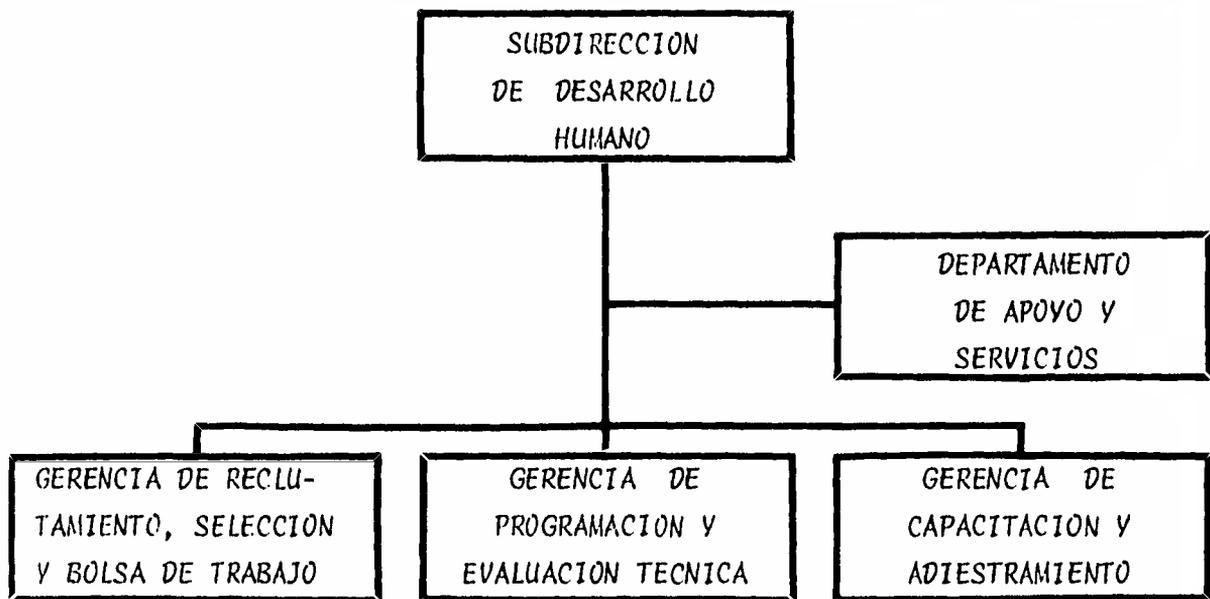
### 2. Objetivo específico de la investigación.

Analizar las operaciones que se llevan a cabo en el desarrollo de las funciones, para detectar posibles desviaciones y en su caso - formular sugerencias a guisa de alternativas de solución.

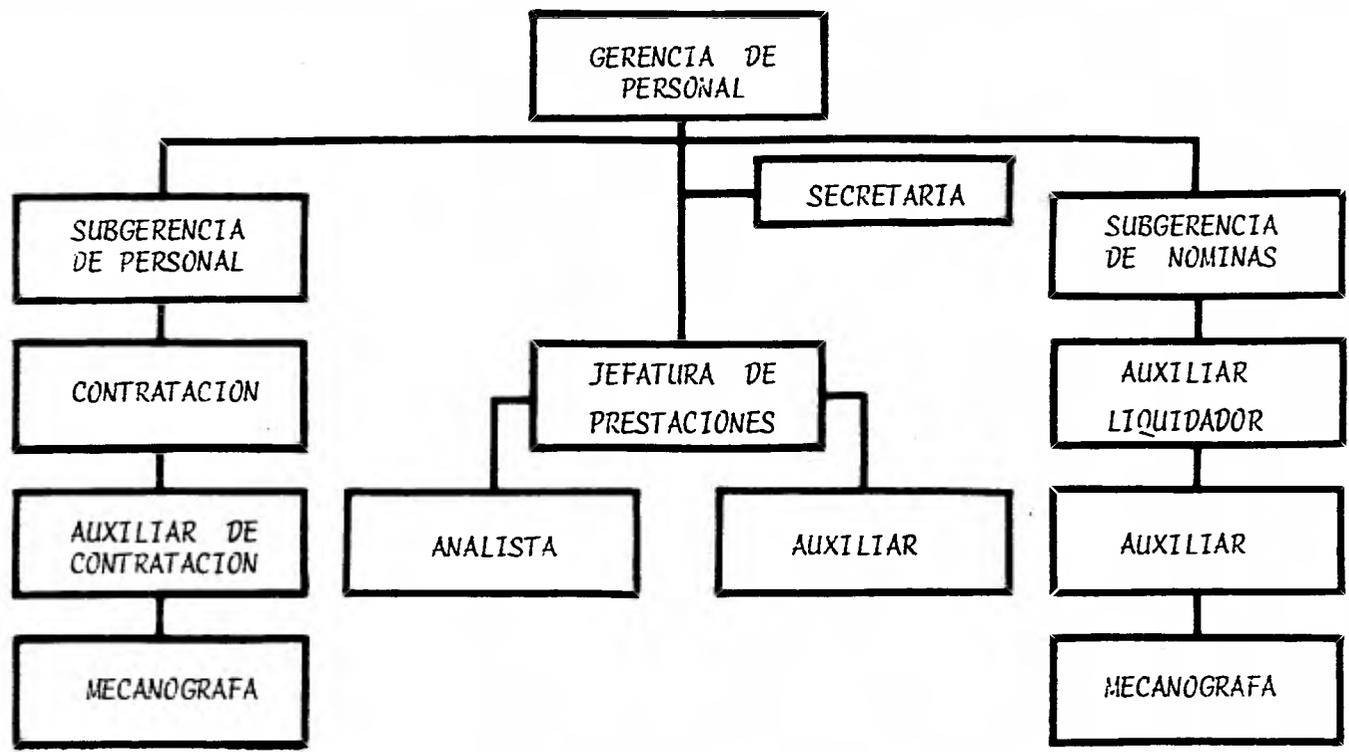
## II. Solicitar los organigramas en que se base su organización o hacer el levantamiento en su caso, conforme a la organización actual.

## III. Conforme a la información recabada y al análisis que de ella se haga, formular las observaciones a las desviaciones existentes o a las situaciones y casos susceptibles de mejora mediante modificaciones o cambios.

## IV. CONCLUSION.



ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA  
SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO



ORGANIGRAMA ACTUAL DE  
LA GERENCIA DE PERSONAL

### III. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS A LOS PROCEDIMIENTOS PARA:

#### 1. COORDINACION DE RELACIONES LABORALES.

##### 1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

#### OBSERVACIONES

- El área en que está instalada la oficina de Reclutamiento y selección se localiza en uno de los edificios interiores de la empresa.

No existe señalización alguna que ayude a su localización.

En el mismo piso en que se encuentra ubicada existen otras oficinas, con lo cual al llegar todavía hay que informarse cuál es la oficina en cuestión.

- El área física que ocupa en el piso es demasiado pequeña hasta para el personal que atiende la oficina.
- Carece de mobiliario en que se pueda atender a los aspirantes, no tiene puesto de recepción, falta equipo para la aplicación de exámenes y lo mismo reducido del área evita que exista privacidad para la resolución de los mismos y el desarrollo de las entrevistas. No cuenta con línea telefónica directa ni extensión del conmutador.

#### SUGERENCIAS

- En coordinación con la Dirección de Inversión y Obras Civiles debe reubicarse al Departamento de Reclutamiento y Selección y se da como sugerencia el ala derecha de la planta baja del edificio principal, la cual es suficientemente amplia y su acceso no emplea el menor problema ya que está justo en la entrada principal que usa normalmente personal que no pertenece a la empresa, ya que los empleados cuentan con su acceso exclusivo.

Actualmente esta área la ocupa la Gerencia de Servicios Administrativos que no guarda ninguna relación o contacto con el público.

La sugerencia para esta observación queda cubierta con la anterior.

Dadas las dimensiones del área sugerida es posible que cuente con un despacho para el jefe del departamento, un salón equipado con butaca de paleta para el llenado de formas y solución de exámenes escritos, a un lado del acceso al área un escritorio para la recepción y sillones donde puedan esperar las personas que acuden con la intención de ocupar un puesto.

Es importante que cuente con un mínimo de dos cubículos confortables para el desarrollo de entrevistas - también se debe proveer de dos teléfonos de acceso - directo; uno para la recepción y otra para el jefe, dos extensiones del conmutador una para la recepción y otra para uso del personal del departamento.

Actualmente la impresión que brinda el departamento - no es la mejor, tomando en cuenta que en este sitio - tiene lugar el primer contacto físico del posible nuevo elemento con la empresa.

El aspirante al llegar debe informarse con algún agente de seguridad de la ubicación de la oficina, después que es enterado (algunos agentes no lo saben) debe cruzar el estacionamiento en donde algunas ocasiones hay movimiento de camiones. Al llegar al edificio en que - está la oficina debe informarse nuevamente en que piso está, y ya que llegó, debe aún preguntar cuál despacho es.

Lo anterior aunado a que no va encontrar en que sentarse a esperar y más aún lo hará de pie en medio del paso del personal que está travojando.

Se considera de carácter imperante se tome una decisión rápida para un cambio en beneficio de la empresa en general y de su imagen.

- La existencia de material de pruebas impresas estaba agotado y no pudieron presentar la copia de la requisición por una nueva dotación.

- El no contar oportunamente con este material ocasionará pérdida de tiempo, lo cual agravará los problemas - que ya existen, se sugiere fijar un mínimo de existencia para que al llegar a él se formule la correspondiente - requisición y además se responsabilice de esta tarea en la organización actual, al auxiliar.

- Como se anotó anteriormente no existe recepcionista, las funciones de la oficina están cubiertas por un licenciado en psicología y un auxiliar que está realizando su servicio social. No hay secretaria ni mecanógrafa. La documentación que requiere de ser mecanografiada se le entrega a la secretaria de su jefe inmediato para que la realice.

- El departamento no cuenta con el manual de operación ni tiene el organigrama correspondiente.

No existen políticas que rijan sus funciones.

La jefatura del departamento está bajo la supervisión directa de un subdirector que no pertenece al área de Recursos Humanos. Desarrollo humano y Capacitación.

- Según jefe del departamento no existe presupuesto para ellos, por lo que el envío de telegramas y publicación de anuncios en los diarios para solicitar aspirantes no se hace.

- La requisición del personal que recibe del área solicitante da lugar al inicio del desarrollo de la función del departamento. Es común que esta requisición no contenga toda la información necesaria y el jefe del departamento deba acudir al área a completar la información que necesita.

- Es de vital importancia que de inmediato la dirección de organización y métodos tome cartas en el asunto para efectos de realizar un estudio minucioso con el cual se dote de todo el personal necesario en el departamento, ya que se detectó una fuerte carga de trabajo bajo dividida entre sólo dos personas con una diferencia de nivel jerárquico muy marcada. Esto ocasiona que requisiciones que debieran haber quedado resueltas a una fecha determinada hayan pasado hasta cinco días y en ocasiones más sin que aún lograra cubrirse la vacante en cuestión.

La dirección citada en la sugerencia anterior al tomar cartas en el asunto deberá proveer de los manuales correspondientes y diseñar el organigrama y políticas que rijan al departamento.

Se considera que el departamento de Reclutamiento y Selección quede bajo la autoridad y supervisión de la gerencia de administración de recursos humanos. Esto por que los recursos humanos; con los que cuenta la empresa y los que están en el paso de transición de pertenecer, son del interés de esta gerencia.

Se investigó en la gerencia de presupuestos y en realidad se cuenta con un presupuesto, lo que sucede es que jamás se tomaron el tiempo para averiguarlo. Ya quedó debidamente enterado el jefe del departamento.

Igualmente que en la sugerencia No. 5, al intervenir la dirección de organización y métodos hará una evaluación de la afectividad del formato que actualmente funciona como requisición de personal, para hacer las modificaciones necesarias o bien rediseñar una nueva forma. Lo anterior ahorrará tiempo en el desarrollo de la función al evitar trabajos adicionales.

- En varias ocasiones la requisición se entrega en la gerencia de Personal y ésta la demora unos días antes de entregarla al Departamento de Reclutamiento y Selección, con el consabido atraso en el proceso.

- Para consultar la bolsa de trabajo del departamento se consume más tiempo del que debiera ser por razón de que los archivos no están al día por falta de personal que lo haga.

- La labor de llamar por teléfono a otros departamentos de Recursos Humanos de otras empresas para solicitar candidatos, la desarrolla el Jefe de Departamento y el auxiliar, en forma alternada.

- Cuando no logra obtener resultados del procedimiento anterior recurre a los compañeros de las Gerencias - del mismo piso para solicitar de entre ellos, candidatos para cubrir las requisiciones. No utiliza boletines en los sitios estratégicos de la empresa.

- Cuando se presenta el aspirante (después de haber pasado algunos contratiempos para localizar el despacho) lo recibe y atiende cualquiera de los dos (el jefe o el auxiliar). Si hay otros aspirantes en ese momento se le consigue en algún sitio un lugar para que espere.

Esta confusión se debe a que el resto de la empresa - en gran parte - ignora que el departamento de reclutamiento y selección no pertenece a la gerencia de personal, sino a la de desarrollo y capacitación.

Puede asegurarse que esta anomalía quedará subsanada si se toma en cuenta la sugerencia No. 6.

Se considera que este problema se solucionará cuando se atienda la sugerencia No. 5.

Si bien la labor es apropiada para el auxiliar, en cambio no lo es para el Jefe del Departamento quien tiene asuntos más importantes que requieren su atención personal. Cuando se da atención a la sugerencia No. 5 y se cuente con el equipo y el personal suficiente, esta situación por no haber otra salida al problema, quedará solucionada.

Se considera que la colocación de boletines en sitios - como: acceso al comedor, área de relojes checadores, tableros en los pasillos etc., permitirán al grueso de los empleados enterarse y poder proporcionar candidatos de entre sus parientes y amigos.

Esta es otra de las situaciones que perjudican la imagen de la empresa y dañan el proceso de reclutamiento y selección, ya que algunos aspirantes se sienten subestimados o menospreciados con esta actitud y ya no se presentan a las siguientes sesiones de exámenes o de entrevistas. Cuando se atienda la observación No. 1 se dará fin a esta situación.

- En el primer contacto se le entrega una presolicitud y con ésta se tiene lugar la primera entrevista formal. Esto lo hace el jefe del departamento. Si en esta primera entrevista se le considera como candidato, el propio jefe del departamento lo presenta con el jefe de área que lo solicitó para que a su vez lo entreviste.
- Con la decisión del Jefe que lo entrevistó se procede, en su caso, a la aplicación de los exámenes todos de tipo psicométricos. La aplicación, revisión y evaluación lo realiza el jefe del departamento. Posteriormente mediante una entrevista informa del resultado y sus observaciones al jefe del área que envió la requisición.
- Cuando el candidato es para puestos de auxiliar, mecanógrafa o secretarías, el auxiliar del departamento se encarga de la aplicación de las pruebas correspondientes. Es común que falten máquinas de escribir para los exámenes de mecanografía y las soliciten a algunas secretarías de otras gerencias.
- Cuando los candidatos a un puesto requieren llenar algún formato o solucionar un examen, lo hacen sobre el escritorio del jefe o del auxiliar.
- Cuando el jefe del departamento entera al jefe del área solicitante de los resultados de los exámenes y de su propia opinión, le entrega un reporte de entrevista el cual deberá regresar con sus observaciones después de la entrevista definitiva con el candidato.

Esta es otra situación más que marca la imperancia de que intervenga la dirección de organización y métodos ya que sólo contando con el personal suficiente será posible que el Jefe del Departamento dedique su tiempo al desarrollo exclusivo de sus funciones y deje de re presentar su papel de hombre orquesta, que sólo ayuda a que la eficiencia y calidad de su trabajo sufran menoscabo.

Idem anterior.

Aparte de que esto da una mala imagen del departamento y le resta seriedad a la misma empresa, el retraso debido a este tipo de demoras repercute directamente en el estado de ánimo de los aspirantes y en el logro del objetivo del departamento. Todo se resume en la falta de personal y de equipo lo cual como se anotó en sugerencias anteriores se evitará con la intervención adecuada.

- Si por alguna razón no es aceptado el candidato por el área solicitante, anota en el reverso de la requisición el motivo y la fecha y continúa presentando candidatos a entrevista previa aplicación de exámenes.
- La documentación que se origina la clasifica según resultados y la archiva personalmente, o bien lo hace el auxiliar.
- Ocasionalmente el sindicato presenta un candidato para ocupar un puesto de auxiliar o mecanógrafa. Es común que no sepan escribir en máquina y que no cubran los mínimos requeridos. No se aprueban. Aun sabiendo que no podrán pasar los exámenes los debe aplicar, consiguiendo con esto una importante pérdida de tiempo y demorando entrevistas más importantes.
- Al mes o dos meses de que presentaron su examen los candidatos del sindicato y no haberlo aprobado, son presentados nuevamente sin haber tomado algún adiestramiento o capacitación y les vuelve a aplicar el examen con la consabida desaprobación y pérdida de tiempo.
- Para la toma del tiempo que consumen los candidatos en el desarrollo del examen, cuentan con un reloj cronómetro. Cuando dos candidatos presentan examen al mismo tiempo el auxiliar o el Jefe del Departamento espera que se desocupe el reloj para usarlo.
- Cuando han llegado a entrevistar y examinar a un grupo numeroso de candidatos para seleccionar cuatro o más candidatos que ha solicitado una sola área, es necesario

Se sugiere que sea la gerencia de relaciones sindicales quien sostenga una entrevista con el comité sindical para efectos de fijar un período mínimo para que el candidato que presentó el sindicato y no logró aprobar sea nuevamente presentado. También deberá negociarse que exista una entrevista preliminar para decidir si procede la aplicación de exámenes o no.

Involucrada en la anterior.

Mientras se le da una solución permanente a esta situación es imperante se tramita la compra de por lo menos otro reloj. Ya se comentó esto con la subdirección a que pertenece el departamento por considerarse de carácter inmediato.

Estos casos no son otra cosa que consecuencia de la falta de organización y además una clara prueba que de hace tiempo manifiesta falta de personal.

rio que se refuercen con ayuda externa.

Se contacta con compañeros de fuera y se les paga por honorarios.

- El auxiliar con que cuenta el Jefe del Departamento termina su jornada de trabajo dos horas antes de que termine la jornada normal, por lo que el jefe se queda a trabajar solo las dos últimas horas y el tiempo que se queda después por razones de volumen de trabajo.
- En ocasiones se realiza la labor de Reclutamiento y selección sin recibir la consabida requisición de personal (figura 6) por tratarse de una solicitud directa de algún director de la empresa.
- Jamás se acompaña a la requisición de personal de la descripción del puesto correspondiente.
- El departamento no cuenta con una copia de la plantilla de personal de cada dirección, para efectos de comprobar si procede que se cubra o no una vacante.

A reserva de que el estudio por parte de la dirección de organización y métodos determine el personal que debe tener este departamento, se sugiere se contraten como mínimo dos personas que auxilien al jefe del departamento y de preferencia con experiencia en el área.

Se sugiere que por ningún motivo se realice labor de reclutamiento y selección si no existe la requisición debidamente autorizada y además si ésta no viene acompañada de la descripción del puesto.

Idem anterior.

En su oportunidad la dirección de organización y métodos deberá proveer de la plantilla de personal de cada área, al departamento de Reclutamiento y selección para que éste no empiece ningún trámite cuando la plaza a ocupar no esté autorizada por medio del documento que especifique la vacante.

## 1.2 INDUCCION

El departamento de inducción no fue posible que se auditara y la razón de esto es que aún no entra en funciones.

Existe el organigrama en el que está contemplado, pero éste es sólo parte del departamento el igual que las políticas que empezarán a regir cuando se inicien sus operaciones.

Anterior a esta nueva organización se impartía un tipo de inducción parcial. No existía un programa propiamente, lo que se hacía era que los compañeros del nuevo empleado le mostraban el área y le daban a conocer los datos más importantes de la empresa. No existía un manual de bienvenida. Se conoció el caso de numerosos empleados con diez años y más de antigüedad que no conocen la planta de producción.

En cambio se comentó el nuevo sistema de inducción que una vez puesto en marcha, llenará ese enorme hueco que significa el no contar con este sistema en una empresa de esta magnitud. La forma en que está estructurado seguramente satisfecerá la necesidad que existe de establecer desde el inicio una relación trabajador-empresa, que venga a ser factor determinante en la trayectoria del trabajador y de la empresa.

### 1.3 ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

El Departamento de Adiestramiento y Capacitación se encuentra en la misma situación en que está el de Inducción. Aún no entra en funciones y de hecho - hay otros departamentos que se encuentran en proceso de reorganización y que pertenecen a la misma Subdirección de Desarrollo Humano.

Obviamente es este el motivo por el cual tampoco pudo ser auditado, sin embargo logró recabarse alguna información acerca de la forma en que anterior a la reorganización, se venía desempeñando esta importante función:

Existían algunos cursos de adiestramiento y capacitación pero que no eran - propiamente programas. Estos operaban más o menos así:

Cuando se presentaba la necesidad de adiestrar a una persona o a un grupo de personas en determinada actividad fabril, se contrataban los servicios de un instructor o era enviada o enviadas al sitio en que le sería impartido el - adiestramiento. Una vez cubierta la necesidad se cerraba el caso.

A los trabajadores de nuevo ingreso los adiestraban sus nuevos compañeros, - en las funciones y operaciones que en adelante desarrollarían, sin seguir - algún programa establecido sino durante la marcha.

## 2. GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

### 2.1 SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

#### 2.1.1 CONTRATACION

#### OBSERVACIONES

- Recibe del Departamento de Reclutamiento y Selección la requisición de personal y el reporte de entrevista ambos debidamente autorizados, y del candidato elegido recibe la documentación que se le solicitó. No se le pide que entregue cartas de su empleo anterior.
- No se confirma telefónicamente los datos de la solicitud como son referencias personales y domicilio en su caso, y otros.
- De diez casos que se investigaron de reciente ingreso ocho estaban trabajando sin haber entregado aún toda la documentación requerida. A lo anterior se informó que esto era por necesidades urgentes de trabajo.

#### SUGERENCIAS

Se sugiere le sean solicitados por lo menos dos cartas de empleos anteriores para efectos de contar con un apoyo a lo que el candidato anota en la solicitud.

Se sugiere se establezca como norma hacer un chequeo telefónico para que los datos que contiene la solicitud - puedan ser útiles en un momento dado, como puede ser comunicarse para informar alguna situación de accidente u otra a sus familiares o conocidos, o más aún para conocer el sitio o los sitios en que se le pueda localizar - en caso necesario.

Para que la relación empresa-trabajador sea formal y dentro de los lineamientos normales, se sugiere que ningún trabajador pase a su área a iniciar labores si antes no ha entregado toda la documentación que le fue solicitada. El que un trabajador después de unos días de estar ya trabajando no esté en posibilidades de entregar la documenta

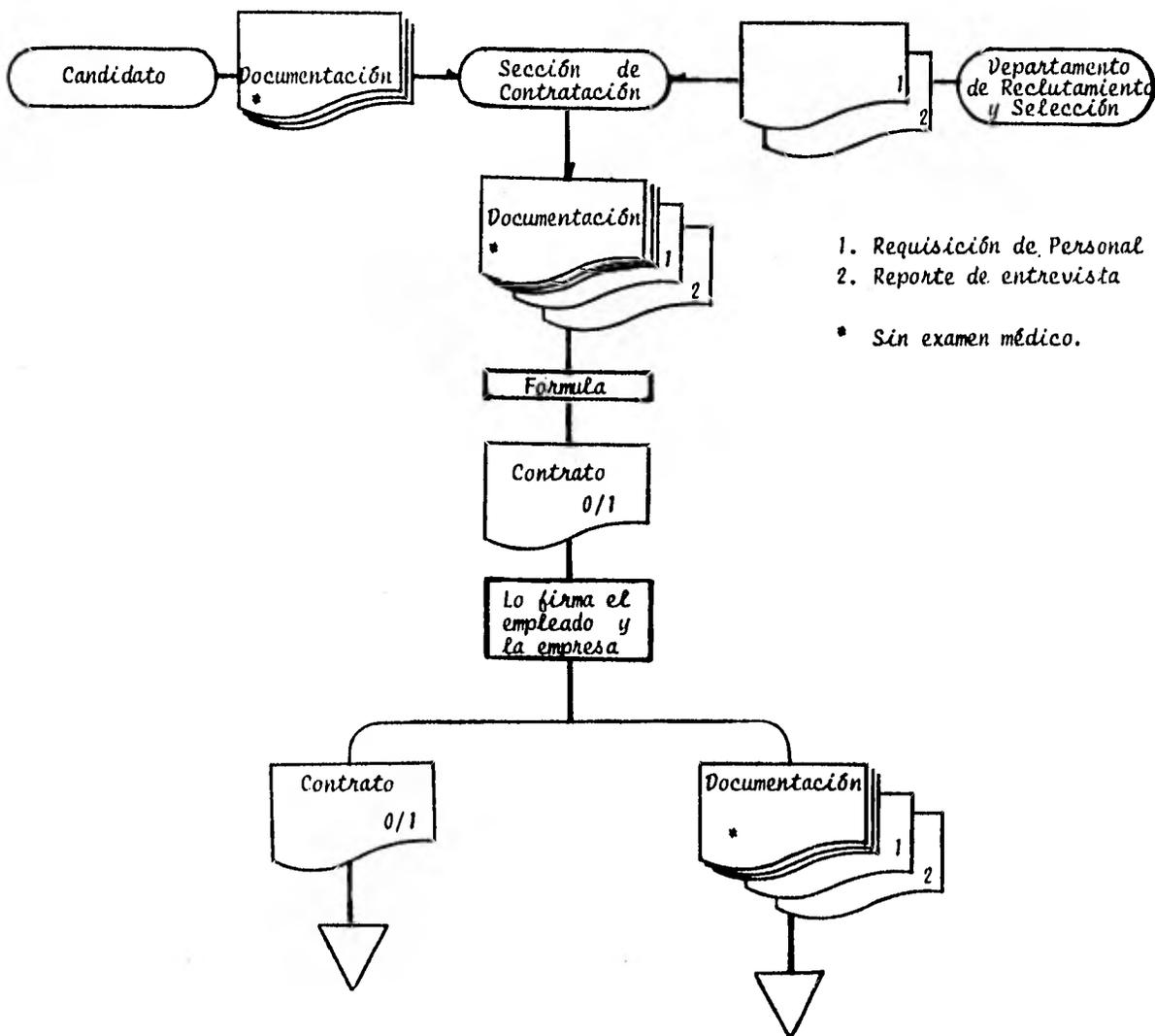
- El contrato de trabajo que se formula se hace en original y una copia. Una vez firmado, el departamento de contratación retiene ambos tantos.
- No posee manual de procedimientos ni organigramas del departamento. No cuenta con sus respectivas políticas.
- La empresa cuenta con servicio médico y a las personas que van a ser contratadas se les envía para efectos de que les sea practicado su exámen correspondiente. Se constataron varios casos en que a las personas que se les practicaría el exámen se les llamaba a su lugar de trabajo para que acudieran con el médico.

ción completa ocasiona que se le separe por la misma razón acarreando con lo mismo un considerable atraso para que nuevamente se contrate a otro.

El empleado debe guardar una copia de su contrato, debido a que ahí están contenidas sus obligaciones y sus derechos, mismos que deben ser de su conocimiento.

La falta de todo esto tiene como consecuencia las anomalías que se han detectado. Al no existir una guía se están haciendo las cosas como se puede con el mejor propósito de hacerlo bien y ayudar a que el departamento logre su objetivo. La tarea de proveer del manual de procedimientos y el manual de organización, es exclusiva de la dirección de organización y métodos por lo cual sugerimos se solicite su intervención a la menor brevedad.

Como sugerencia consideramos que ninguna persona ocupe un puesto en la empresa sin que haya cumplido satisfactoriamente con este requisito, pues puede suceder que alguna que empiece a trabajar sea portador de una enfermedad que perjudique a sus compañeros o bien propicie un accidente.



- 1. Requisición de Personal
- 2. Reporte de entrevista
- \* Sin examen médico.

Procedimiento actual para la contratación en la Gerencia de Administración de Recursos Humanos

## 2.1.2 I.M.S.S.

- Se detectaron algunas omisiones y errores de tipo legal y administrativa que a continuación mencionamos:
  - En la determinación de los grupos y cotización, no se incluyen algunas prestaciones en dinero que forman parte del salario base, como: pasajes, compensaciones, comidas, ayuda escolar etc. Así como lo correspondiente al aumento proporcional por gratificación y vacaciones a partir de la fecha de incremento de los sueldos tabuladores por revisión del contrato colectivo de trabajo.
  - Los avisos de inscripción de trabajadores por modificación del salario y de baja, no se efectúan oportunamente.
  - No se cuenta con un registro adecuado de los movimientos de personal.

Observamos que las liquidaciones bimestrales se están pagando por un importe inferior al que corresponde y por tal motivo, se tienen pasivos contingentes que se piensa podrán llegar a ser de importancia.

Independientemente de lo anterior, detectamos que algunos conceptos como licencias sin goce de sueldo, faltas injustificadas e incapacidades, no se deducen de las liquidaciones bimestrales, por lo que se efectúan también pagos en exceso. Al respecto se nos informó que existe un convenio con el Instituto del Seguro Social en donde se establece el procedimiento a seguir para estos conceptos, sin embargo no fue posible obtenerlo, por lo que no estamos en posibilidad de evaluar si la operación es correcta.

En relación a la información que prepara informática en lo que al Seguro Social se refiere, se considera que el listado que actualmente procesa no se siga elaborando en la forma en que se ha venido haciendo, ya que no es útil para preparar las liquidaciones en virtud de que éstas se efectúan en base a las que se recibe del propio Instituto.

## 2.2 SUBGERENCIA DE NOMINAS.

### 2.2.1 NOMINAS.

#### OBSERVACIONES

- A la fecha de la revisión no cuenta con el manual de procedimientos con el manual de organización. En relación a lo anterior, se explicó que aún cuando no existen organigramas oficiales, cada área tiene delimitada una estructura y que la dirección de organización y métodos está haciendo un levantamiento de información para implementar el manual de procedimientos y el de organización, así como las descripciones de puestos.
- Algunos expedientes del personal no contienen toda la documentación e información completa.

#### SUGERENCIAS

De acuerdo a pruebas hechas se detectó que existen expedientes del personal de la empresa que se encuentran incompletos, careciendo de documentos que a nuestro juicio son importantes.

A continuación enumeramos los principales documentos que hacen falta:

<u>Tipo de documentación</u>	<u>% de la muestra</u>
° Permiso para trabajar en México de extranjeros.	42
<u>Empleados de confianza</u>	
° Autorización de aumento de sueldo	33

Empleados de confianza

% de la muestra

° Requisitos de nuevo ingreso 7

Funcionarios

° Autorización de aumento de sueldo 89  
° Requisitos de nuevo ingreso. 44

- Se cobraron sueldos después de terminada la relación de trabajo.

De acuerdo a la muestra se detectó que dos personas de la Gerencia de Sistemas cobraron su sueldo, no obstante ya habían terminado sus relaciones de trabajo con la empresa.

Sin embargo, se constató que con el finiquito se les descontaron los sueldos cobrados individualmente, lo cual se pudo hacer debido a que éstos se prepararon ocho días después de que el empleado causó baja de la empresa.

De la Dirección de manufactura observamos que el empleado ..., causó baja por abandono de empleo a partir del 25 de abril. Posteriormente cobró su sueldo de la semana 24 a la 28 (11 de julio) con el cheque No. 17681 del 23 de julio y luego en Agosto cobró hasta la semana 33. Se verificó que los sobres de esta persona siguieron saliendo hasta la semana 44, los cuales ya no se cobraron y que el aviso No. 792 para efectos de la baja en nómina es de fecha 24 de octubre.

Al respecto se informó que esta situación se presentó debido a que el área en que se encontraba adscrito este empleado, no les informó oportunamente de que ya había causado baja.

En base a los aspectos anteriores se piensa que por el procedimiento establecido para controlar los sobres cancela-

- Exceso de personal afianzado y seguros de valores insuficientes.

- Deficiencias en el pago de tiempo extra. Se observó que éstas pueden incluir en el incremento del pago de tiempo extra y a un uso inadecuado del mismo, los cuales son entre otras las siguientes:

#### PERSONAL DE CONFIANZA

- En la Subdirección de Importaciones, a un empleado en la semana 41 se le pagaron 76 horas extras, el período de trabajo corresponde a los meses de julio a septiembre.

dos en caso de vacaciones fuera de período, permisos sin goce de sueldo o situaciones similares que no tramitan oportunamente y que se tienen que cancelar e ingresar a la caja los sobres de los sueldos correspondientes; podría darse el caso de que se efectúe un pago en forma duplicada.

Se sugiere conveniente que se efectúe un estudio, a fin de evaluar qué personal de la empresa debe estar afianzado, ya que actualmente en base a una política establecida aproximadamente cinco años, todo el personal administrativo se encuentra con una fianza hasta por - - 500,000.00, lo que nos parece innecesario en virtud de - que no todos:

- manejan valores.
- tienen acceso a los registros de la empresa.
- tienen bajo su custodia bienes de la empresa.

Así mismo debe determinarse que los importes de seguros por valores estén acordes a los montos que se manejan.

Se considera que el pago del tiempo extraordinario se debe efectuar de acuerdo al período trabajado y no acumular las horas.

- En otra área, se detectó un caso en que en cuatro semanas una persona cobró 81.30 horas de tiempo extraordinario.

Se obtuvieron cuatro casos en que al empleado se le otorga un pago de 10 horas semanales; lo que hace que este tiempo se convierta en cierta forma en un sobresueldo. Así también, determinamos autorizaciones por menor tiempo.

#### PERSONAL SINDICALIZADO

- Obtuvimos siete casos que representan el 10% de la muestra, en los que no se encontró en las boletas de tiempo extra la justificación del tiempo elaborado.
- Detectamos un caso en el que se trabajó el tiempo extra sin previa autorización, ya que la comunicación se giró con fecha posterior.
- Los reportes para pago de tiempo extra de la semana 45, correspondiente a la Gerencia de Refacciones, no contienen la justificación correspondiente.
- El pago de tiempo extra en la Gerencia de Refacciones de las semanas 42 y 43 en nuestra opinión se considera elevado, al respecto se informó que se utilizó para labores de descarga, ve-

Se considera que el pago por concepto de tiempo extraordinario, sólo debe obedecer a operaciones ajenas a la operación normal del área u otras de carácter urgente, por lo que el pago no debe ser habitual en virtud de que se debe

rificación y acomodo de materiales, así como para seleccionar y concentrar el material obsoleto, debido a que se presentó la entrega de material de importación de siete trailers. Sin embargo, en la primera semana sólo efectuaron labores por lo que corresponde a dos trailers y en la siguiente los cinco restantes y por lo que se refiere a material obsoleto, comprendió la utilización de doce personas durante tres semanas.

- Saldo a cargo de ex-empleados de la empresa. De los finiquitos que se revisaron en la muestra se detectó un adeudo de la Sra... por \$ 98,045.73 provenientes de la adquisición de un automóvil, con opción a compra. Este adeudo no está respaldado con algún documento que garantice su recuperabilidad, ni existe autorización por escrito para que se haya procedido en la forma que se comenta.
- Se conoció un caso en que el anticipo de la gratificación anual se pagó por una cantidad mayor a la que le correspondía pero de poca importancia. Esta situación no es representativa en relación a la muestra obtenida, sin embargo, consideramos que se debe revisar el programa de computación para efecto del pago de anticipos del siguiente año, ya que son operaciones repetitivas y por lo tanto no existe la certeza de que no se vuelva a presentar esta situación.
- Se captó en cuanto a personal pendiente de ubicación al 31 de octubre, que se tiene registrado en contabilidad un gasto de 5.9 millones, debido a personal pendiente de ubicación, integrado como sigue:

realizar con el personal disponible en horas normales.

En el mes de septiembre del presente año, se pagaron - 2,182 horas extras con un costo de \$ 288,184.00 (\$2.5 millones acumulados al mes de agosto, incluyendo compensaciones). Es importante mencionar que éste no lo relacionamos con el ausentismo, el cual en el mismo mes equivale a 11,253 horas y representa un costo para la empresa de \$ 655,346.00.

Por tales motivos sugerimos se corrija esta situación, cargando al centro de trabajo correcto el costo devengado, con la finalidad de que se elaboren presupuestos acordes a la realidad, lo cual permitiría ejercer un control presupuestal más adecuado.

(Miles)

Sueldos y salarios	5,484
Tiempo extra	5
Viáticos	146
Prima de Antigüedad	234
Mant. equipo de transporte	64
Otros gastos	<u>13</u>
	5,946

Las razones de que se tenga personal en esta situación, provienen entre otras de las siguientes causas:

- Personal que se piensa reubicar.
- El área de trabajo desapareció.
- Personal que se pretende separar de la empresa.

De acuerdo a nuestro trabajo, este gasto no es improductivo en su totalidad, puesto que además se pueden presentar las siguientes situaciones:

- No se han operado los cambios correspondientes en la nómina, puesto que el personal se encuentra la borando en los centros de trabajo asignados.
- De momento no se le ha definido al empleado su situación en cuanto al futuro centro de trabajo, sin embargo se encuentra desarrollando sus funciones habituales.
- Se observó en relación a los sobres cancelados que se ingresan a la caja por no haberse cobrado en su oportunidad, el único documento de control es la póliza de

ingreso, pero de ella no se tiene un consecutivo de todos los sobres que se cancelen, así como la autorización del responsable del área, lo que permite únicamente cierta certeza de que se ingresaron a la caja general todos los sobres sujetos a cancelación.

Tampoco existe un documento oficial que soporte el ingreso a caja de los sobres no cobrados y permita su posterior control y cobro, en el caso de que no se haya presentado a cobrar el interesado en su oportunidad.

Los pagos fuera de nómina por sueldos y salarios, actualmente se manejan por medio de los recibos de caja. Por lo que consideramos que en pagos específicos como éstos, se debe diseñar un formato que sirva de elemento control.

- Personal de la subgerencia de nóminas se encarga de pagar a empleados y trabajadores en su lugar de trabajo acompañados de un agente de seguridad.

Se sugiere que sea personal de tesorería, concretamente de la caja principal, quien desempeñe esta labor por considerarla a fin a sus funciones.

#### IV. CONCLUSION

Del análisis realizado a la información se obtuvieron las observaciones a las que en algunos casos se les complementó con una sugerencia.

Al respecto existen diferencias entre algunos autores, entre si debe anexarse una sugerencia a la observación hecha, o no hacerlo. Algunos opinan que debe acompañarse la observación de una sugerencia, como un auxilio para quien decide los cambios o modificaciones. En cambio otros afirman que sólo se debe señalar la desviación. En lo que todos están comúnmente de acuerdo es en no dictar lo que se debe hacer para corregir la falla o desviación.

El objetivo en cada área, departamento y puesto se logra dentro de los límites que permiten seguir operando no obstante la falta de supervisión programada que trae consigo que se trabaje en muchas ocasiones con la consigna de "sacar el trabajo", y que el cumplir con la consigna equivale a elevar en forma considerable los gastos de administración.

Fue muy notoria la falta de una supervisión permanente, ya que se detectaron serios vicios nacidos de la costumbre y de la tradición mismas que tienen lugar debido a la ausencia de guías.

Guías en forma de manuales y de un control interno que sea realmente efectivo, para evitar caer en los cambios que espontáneamente realizan los empleados confiados en que facilitarán y reducirán sus tareas. Este devenir de cambios con el tiempo si no se controlan conducen a lo que se detectó: Desviaciones y fallas.

Ahora con el análisis de la información recabada se cuenta con un punto firme de partida para la reestructuración de las áreas auditadas, y como recomendación final sugerimos el apego fiel a los nuevos procedimientos y el cumplimiento de las nuevas políticas con la promesa de que estamos en la mejor disposición para auxiliarlos en lo que nos lo soliciten.

## BIBLIOGRAFIA

- AUDITORIA DE OPERACIONES.  
C.P. Salvador Obieta López y  
C.P. José Luis Castillo Rodríguez  
Editorial IEE, S.A.
  
- MANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO  
ARMO 1980.
  
- LEY DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.  
Sergio Martínez H.  
Compañía General de Ediciones, S.A. 1979.
  
- CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.  
Alfonso Siliceo  
Limusa 1981.
  
- COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL.  
C. Blanco Cohen.  
Limusa 1981.
  
- ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.  
Fernando Arias Galicia  
Edit. Trillas 1973.