

29/23

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



## "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN UNA ORGANIZACION"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

MARTIN HERNANDEZ CORTES  
MIGUEL ANGEL MARTINEZ SANCHEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
L.A. LEOPOLDO MONROY KIEL

MEXICO, D.F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1989



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

" LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA PARA  
MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN UNA ORGANIZACION "

INDICE GENERAL

	Pág.
CREDITOS .....	i
INTRODUCCION .....	ii
CAPITULO I CLIMA LABORAL	
I La organización considerada como sistema abierto.....	1
II Las condiciones y el medio ambiente de trabajo .....	5
III Reseña histórica de las diferentes pers- pectivas que han estudiado el clima laboral ....	35
IV Método propuesto para el estudio de diag- nóstico de clima laboral .....	45
CAPITULO II LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
I Antecedentes de la auditoría .....	86
II Clasificación de las auditorías .....	88
III Concepto de auditoría administrativa .....	90
IV El auditor administrativo .....	92
V Elementos indispensables para la reali- zación de una auditoría administrativa .....	94
VI Ubicación de la auditoría de recursos huma- nos dentro de la auditoría administrativa .....	100
VII Auditoría administrativa .....	103

CAPITULO III MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA -  
REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMI-  
NISTRATIVA EN EL AREA DE PERSONAL

I	Preparación .....	108
II	Realización .....	109
III	Diagramas de flujo .....	114
IV	Cédulas de trabajo .....	124

CAPITULO IV CASO PRACTICO

	Introducción .....	137
I	Jornada de trabajo .....	152
II	Vacaciones .....	156
III	Planta de personal .....	157
IV	Expedientes económicos .....	161
V	Dispersión geográfica .....	162
VI	Resumen de las principales respuestas relativas al clima laboral .....	163
VII	Medición del clima laboral (cuestionario) .....	170
VIII	Sugerencias al Distrito San Angel del personal encuestado .....	178
IX	Conclusiones .....	179
X	Anexos .....	181
	CAPITULO V CONCLUSIONES	183
	BIBLIOGRAFIA .....	189

## INTRODUCCION

Las entidades modernas han creado organizaciones para enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de múltiples recursos y esfuerzos humanos diversos, lo cual sólo es posible mediante el trabajo humano organizado.

En estos tiempos en los que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de la persona en el trabajo. Desde que se inició el siglo XIX, varias investigaciones han señalado la importancia de los factores físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Es por eso que el presente trabajo nació de la necesidad de contar con una herramienta para la medición del Clima Laboral. A fin de determinar esta herramienta se estudiaron las diferentes modalidades de la administración y se llegó a la conclusión de que la actividad que reunía todas las características necesarias para el desarrollo de este proyecto era la Auditoría Administrativa.

Fue así que se conformó todo un programa basado en experiencias anteriores sobre el estudio del clima laboral en las organizaciones tanto extranjeras como nacionales, así como en los diferentes métodos de aplicación de las auditorías administrativas dando como resultado este trabajo.

De esta manera presentamos a continuación una semblanza general del contenido de la tesis: el capítulo uno de clima -

laboral se divide en dos partes; la primera corresponde a la presentación de la tesis, en donde se exponen las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como una serie de antecedentes históricos del pensamiento administrativo y de las escuelas que han estudiado al clima laboral. En la segunda parte se expone un método propuesto para analizar el clima laboral de una organización, método que sirvió de gran apoyo para la realización del caso práctico de esta tesis.

En el capítulo dos, referente al estudio de la auditoría administrativa, se plantean todos aquellos factores que deben ser considerados al aplicar una auditoría; sin embargo no pretendemos dar una guía para la aplicación de ésta, sino simplemente enunciar los elementos que el auditor administrativo ha de considerar al realizar su trabajo.

En el capítulo tres, concerniente al manual de procedimientos para realizar una auditoría administrativa en el área de personal, mencionamos hasta el detalle, todos aquellos pasos que han de seguirse cuando se efectúe el trabajo de campo para conocer el clima laboral.

En el capítulo cuatro se presenta el caso práctico de este trabajo. Este capítulo comprende desde la planeación hasta la ejecución de la auditoría administrativa para finalmente, abordar el estudio de clima laboral en la organización auditada. Cabe señalar que para efectuar el caso práctico se realizaron varias solicitudes en empresas pidiendo el permiso correspondiente, y fue una importante institución bancaria la que brindó las facilidades para el desarrollo de este trabajo, sin embargo pidió que su nombre se mantuviera en el anonimato.

Finalmente el capítulo cinco plantea una serie de conclusiones, fruto de la experiencia obtenida en el caso práctico y de la asesoría de especialistas en el estudio del ambiente-laboral.

## CAPITULO I

### CLIMA LABORAL

## I. LA ORGANIZACION CONSIDERADA COMO UN SISTEMA ABIERTO

¿Por qué iniciar el estudio de la auditoría administrativa como herramienta para solucionar problemas de clima laboral con el tema de la organización considerada a manera de sistema abierto? Para dar respuesta a esta pregunta debemos comenzar por definir lo que es un sistema, y para ello diremos que es un conjunto de elementos dinámicamente interrelacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo. Nótese que el punto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo. Puede existir un conjunto de objetos; pero si éstos no están relacionados de alguna manera, entonces no constituyen un sistema. Algunas veces las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables a primera vista y es por ello que frecuentemente no se consideran como un sistema algunos elementos que, aparentemente, se encuentran dispersos o por que no aparecen directamente conectados. Al respecto diremos que con cierta frecuencia se ha prestado mayor atención a los aspectos técnicos y a los materiales, soslayándose un tanto a los humanos; sin embargo, el factor humano en las organizaciones es más de lo que esta frase implica. Está formado por personalidades complejas, con necesidades, deseos y actitudes totalmente diferentes. El responsable del manejo de los recursos humanos debe comprender que las personas son más que un factor productivo, son miembros del sistema organizacional.

Es prudente calificar, para su estudio, los sistemas en dos grandes grupos: determinísticos y probabilísticos. Los primeros son aquellos en los cuales las partes interactúan de una forma perfectamente previsible, no dando lugar a dudas. A partir del último estado del sistema y del programa de información, se puede prever, sin ningún riesgo o error, su estado siguiente. Por ejemplo, cuando se acciona una máquina -



de coser se puede prever el comportamiento de la aguja. Los sistemas probabilísticos son aquellos para los cuales no podrá ser suministrada una previsión detallada. Estudiando intensamente, se puede prever probabilísticamente lo que ocurrirá en determinadas circunstancias. No es predeterminado. La previsión se enmarcará en las limitaciones lógicas de la probabilidad. Por ejemplo, el comportamiento de un perro, cuando se le ofrece un hueso: podrá aproximarse, no prestarle --- atención o alejarse.

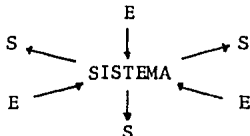
Las organizaciones son sistemas probabilísticos, aunque existen vertiginosas fuerzas internas que tiendan a convertirlos en determinísticos (por ejemplo, procedimientos, reglamentos y, en resumen el aparato burocrático). El medio circundante en el cual se encuentran las organizaciones es probabilístico.

Los sistemas son jerárquicos o piramidales; están constituidos por sistemas o subsistemas relacionados entre sí por un proceso o patrón de interacción. El propio universo es un sistema constituido por una infinidad de sistemas y subsistemas íntimamente relacionados entre sí. Por ejemplo, en una organización existen departamentos (contabilidad, producción, ventas, etcétera) cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema. Por otro lado, la organización podría -- considerarse como un subsistema de la economía nacional (o -- sea un suprasistema). El país puede conceptuarse como un suprasistema mayor aún (el mundo) y éste, a su vez como un subsistema de un suprasistema: el universo.

Entonces, el análisis que desee realizarse sobre las relaciones entre los elementos del conjunto, deberá basarse en una definición de los límites del sistema, o sea, establecer cuáles elementos deberán quedar incluidos dentro del conjunto.



Como hemos visto cada organización puede verse como un sistema enclavado dentro de suprasistemas y compuesto, a la vez, de subsistemas. Por tal motivo, va a recibir ciertas influencias del suprasistema y podrá influir también sobre él. A lo anterior se le denomina sistema abierto.



Sistema abierto.- Existen relaciones entre los diferentes elementos del sistema, y entre este y el suprasistema. E, entradas. S, salidas.

Cabe mencionar que no existen sistemas completamente -- abiertos. El grado de apertura se refiere al monto en el -- cual recibe todo tipo de influencia; pero cada sistema tiene un código que especifica los tipos de influencia que puede -- aceptar. Tal código viene a servir como una especie de barra que impide el paso de todo tipo de entradas, ya que sólo -

admite aquellas que cubren ciertas características. Por ejemplo, existen diversas clases de vibraciones electromagnéticas pero el ojo humano no recibe sino ciertos tipos y deja de percibir los rayos X, los ultravioleta etcétera. Si el hombre - estuviera totalmente abierto a todos los tipos de estímulos - que le llegan, no podría analizarlos pues esto rebasaría con mucho la capacidad de su cerebro, y tal vez tendría tanta información para analizar que se volvería loco; es decir, desintegraría si pretendiera captar toda ésta conforme llegara. Lo mismo podría decirse de las organizaciones. Entonces, a través del establecimiento de ciertos códigos para realizar intercambios con el medio circundante, esto sirve de integración y protección a un sistema; por ello, las organizaciones, así como los seres humanos, constituyen sistemas parcialmente abiertos.

Para dar respuesta a la pregunta planteada al inicio del capítulo, diremos que el conceptualizar a la organización como un sistema abierto nos permite conocer los atributos de -- los elementos que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis de los problemas de clima laboral en las organizaciones, para que de esta manera al aplicar la metodología (que se propondrá más adelante) para la realización de auditorías administrativas, se tomen en cuenta las posibles consecuencias -- del mismo, prestando atención especial a aquellas relaciones -- entre los diferentes elementos que no resultan tan obvias.

## II. LAS CONDICIONES Y EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

### LAS ACTIVIDADES DEL TRABAJO Y EL TRABAJADOR

#### DIMENSIONES DEL ACTO DE TRABAJAR

Trabajar es la actividad del trabajador; es una actividad del ser humano, y una parte esencial de su calidad humana. Lo más importante que sabemos acerca del trabajo y el acto de trabajar es que son fenómenos fundamentalmente distintos. --- Ciertamente, el trabajador realiza trabajo; y el trabajo siempre lo ejecuta un trabajador que está trabajando. Pero lo que se necesita para lograr que el trabajo sea productivo es muy distinto de lo que se necesita para conseguir que el trabajador realice. Por tanto, debe administrarse al trabajador en armonía tanto con la lógica del trabajo como con la dinámica de trabajar. La satisfacción personal del trabajador sin un trabajo productivo implica fracaso, pero lo mismo puede decirse del trabajo productivo que destruye la realización del trabajador. En efecto, ninguno de los dos puede sostenerse mucho tiempo. El acto de trabajar tiene dinámica y dimensiones, en éstas el trabajador necesita realizar para ser productivo.

#### DISÑO DE LAS MAQUINAS Y DISÑO HUMANO

Ante todo hay una dimensión fisiológica. El ser humano no es una máquina y no trabaja como tal. Las máquinas trabajan mejor si ejecutan una sola tarea, si lo hacen repetitivamente y si realizan la tarea más sencilla posible, es decir, si producen con la misma velocidad, el mismo ritmo y un mínimo de partes móviles.

El ser humano está organizado de modo muy distinto. Se adapta mal a una sola tarea y una sola operación. Carece de fuerza. No tiene fibra. Se fatiga. En general, es una máquina-herramienta muy mal diseñada. Sin embargo, la coordina

ción es un aspecto sobresaliente del ser humano. Se destaca cuando es necesario relacionar la percepción con la acción. Trabaja mejor si el trabajo compromete a todo el ser humano - músculos, sentido y mente.

Si se le limita a un movimiento o una operación individual, el ser humano se fatiga muy pronto. Esta fatiga no es sólo hastío, es una condición psicológica; es también auténtica fatiga fisiológica. El ácido láctico aumenta en los músculos, disminuye la agudeza visual, y la velocidad de reacción se aminora y se torna errática.

El ser humano es más eficaz si afronta una configuración de operaciones más que una sola operación. Pero también el ser humano está singularmente mal equipado para trabajar con una velocidad constante y un ritmo estándar. Trabaja mejor si puede variar con relativa frecuencia tanto la velocidad como el ritmo. Ahora sabemos que nada provoca fatiga, tanta resistencia y cólera, y tanto resentimiento como la imposición de una velocidad ajena a uno mismo, un ritmo y un alcance de la atención ajenos a los que no son propios, y sobre todo la imposición de una pauta invariable y uniforme de velocidad, ritmo y alcance de la atención.

Por consiguiente, si bien la mejor organización del trabajo depende de su carácter uniforme, la mejor organización del acto de trabajar implica un grado considerable de diversidad. El acto de trabajar exige libertad para modificar la velocidad, el ritmo y el alcance de la atención con relativa frecuencia. Exige también cambios más o menos frecuentes de las rutinas operativas. Lo que representa una buena ingeniería industrial del trabajo implica una ingeniería humana inferior del trabajador.

La siguiente dimensión del hombre que trabaja es psicológica. Sabemos que el trabajo es tanto una carga como una me-

cesidad. Ignoramos si este hecho está condicionado genéticamente o culturalmente. Cuando un ser humano ha llegado a los cuatro o cinco años de edad, ya está condicionado para trabajar. En realidad, el trabajo infantil es ilegal en la mayoría de los países. Pero el aprendizaje de los fundamentos de una personalidad, y sobre todo el acto de aprender a hablar implica trabajo y crea el hábito de trabajar. Hace mucho que aprendimos que el desempleo provoca graves perturbaciones psicológicas, no por obra de la privación económica, sino por que principalmente socava el respeto de uno mismo. El trabajo es una extensión de la personalidad. Es realización. Es uno de los modos en que una persona se define, mide su valía y su calidad humana.

El trabajo es un vínculo social y comunitario. En la sociedad de empleados y trabajadores se convierte en forma principal de acceso a la sociedad y la comunidad. Para la mayoría de la gente es el vínculo fuera de la familia propiamente dicha, y a menudo más importante que la familia, sobre todo en el caso de los jóvenes solteros, y de las personas de más edad, cuyos hijos ya son adultos. Un hombre puede muy bien trabajar con alguien a quien nunca ve fuera del empleo, y por quien no siente amistad, calor ni simpatía. Incluso puede funcionar bien en una relación laboral con alguien por quien siente cordial antipatía, con la única condición de que respete la capacidad del otro. Pero el compañero de trabajo también puede ser un amigo íntimo, con quien fuera del trabajo uno pasa el mayor número de horas posible. La relación de trabajo tiene un objetivo, un eje externo que es el trabajo mismo, ya que posibilita firmes vínculos sociales y comunitarios que son tan personales e impersonales como uno desea.

#### MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO Y CONDICIONES DE VIDA

Todo trabajador tiene un conocimiento intuitivo de la existencia de lazos entre las condiciones de vida y los diver

Los aspectos de las condiciones y el medio ambiente de trabajo. Entre el ser humano y el medio ambiente en que vive -físico, social y cultural-, se efectúan constantemente numerosos intercambios, conscientes o inconscientes, simples o complejos. Algunos ejemplos presentados en la figura 1 sirven de ilustración. Entre las condiciones de vida que producen efectos en particular importantes para los trabajadores, se pueden señalar, entre otros, la alimentación, el alojamiento y el clima.

- 1.- La nutrición tiene particular importancia, tanto en general como para la actividad humana; un estado agudo o prolongado de subalimentación es un factor incidioso en los accidentes de trabajo y figura entre los elementos generadores de fatiga y de disminución de la concentración. Por otro lado es necesario tomar en cuenta la composición de la alimentación. Este es un grave problema, pero la situación mejoraría notablemente si cada empresa asegurara a su personal una adecuada proporción adicional de calorías en forma de comidas gratuitas servidas en su comedor. Esta solución permitiría además aumentar la productividad.
- 2.- El alojamiento de los trabajadores está también estrechamente ligado con las condiciones de trabajo, y la necesidad de un descanso que repare la fatiga causada por el trabajo es una de las bases de las disposiciones relativas al reposo que constituyen una parte importante de la legislación social en todo el mundo. Las condiciones en las que el reposo se toma determinan en gran medida su calidad. El sueño ocupa un lugar esencial; ahora bien, sólo es reparador si es completo y de una duración suficiente. Esto pone de manifiesto la importancia de los efectos cuantitativos y cualitativos del alojamiento de los trabajadores, aspectos por demás vinculados; por ejemplo el hacinamiento puede convertir en insalubre o inadecuado

un alojamiento que de otra manera sería conveniente.

- 3.- La función del clima en las condiciones de trabajo y de vida se subestima a menudo. Este factor tiene importancia para la delimitación y organización de la jornada de trabajo, la alimentación de los trabajadores y la prevención de los riesgos profesionales; trabajar cuando hace mucho calor es cosa corriente en numerosos países, pero no hay que olvidar que el trabajo provoca por sí una elevación de la temperatura del cuerpo humano.
  
- 4.- En un plano general, la expansión sin precedentes de la industrialización y de la urbanización ya ha modificado profundamente las condiciones de vida y de trabajo en las ciudades de los países en desarrollo. Además de los riesgos profesionales y la tensión a que están expuestos, los trabajadores de estos centros urbanos padecen la agresión de la contaminación general, del ruido, de las malas condiciones de alojamiento y transporte y de condiciones sanitarias deplorables.

#### IMPERATIVOS ECONOMICOS PARA LA EMPRESA

La economía ejerce, directa o indirectamente, una gran influencia en la empresa, al igual que en las condiciones y el medio ambiente de trabajo: problemas de costos, de competencia, de rentabilidad, de urgencia para cumplir los plazos u obtener un contrato, y tantos otros. A veces el centro de decisión se encuentra fuera del país, lo que hace aún más aleatorio que se tomen en cuenta las repercusiones sobre las condiciones y el medio ambiente de trabajo. Los propios Estados no escapan a imperativos de esta índole, cuya presión es evidentemente fuerte en periodo de crisis o de situación económica difícil.



La internacionalización creciente del comercio contribuye a agudizar la carrera para conquistar mercados, en la que no puede dejar de participar ningún país y que conduce a dar una primacía a lo económico, es decir, a las reglas de la economía y a las preocupaciones de carácter material y mercantil, en detrimento de cualquier otra consideración, en particular social. Esta internacionalización crea además una dependencia cada vez mayor con respecto a los inversionistas, los cuales influyen en las condiciones de producción y, por tanto, de trabajo. De este modo vemos que, para el empresario o para el gobierno de un país, el afán de rentabilidad, la voluntad de equilibrar un presupuesto o el objetivo de aumentar -- primero la riqueza colectiva pueden resultar imperativos a -- los que ha de someterse lo social.

No faltan ejemplos de medidas sociales, primeramente diferidas por razones económicas y luego adoptadas a causa, por ejemplo, de la presión de movimientos sociales, que han producido en el plano económico efectos favorables inesperados -- (por lo menos para los economistas) como ha sucedido en particular, con aumentos del salario mínimo. Es también sabido -- que la creación de empleos, a causa de las remuneraciones que distribuye, expande el mercado de las empresas y, por tanto, la actividad económica. Análogamente, se sabe que ciertas mejoras en las condiciones de trabajo tienen repercusiones favorables en la productividad (por ejemplo, la reducción del peso que se permite levantar a una persona o la disminución de las horas excesivas de trabajo), razón por la cual deberían contar con más difusión.

La dificultad es real cuando el costo inicial de una mejora de carácter social supera la capacidad financiera de una empresa, lo que puede suceder en particular en las empresas pequeñas; sin embargo, es posible que ciertas medidas muy positivas cuesten muy poco o nada, e incluso que sean inmediata

mente beneficiosas desde el punto de vista económico. Ahora bien, si se quiere hacer un verdadero análisis de costos y beneficios, se debe profundizar mucho la evaluación de factores considerados insignificantes y, en consecuencia, no tenidos en cuenta, así como de otros que no se consideran de carácter económico. Entre los primeros figuran ciertos trastornos cotidianos que, sumados, cuestan caro a la empresa y son a veces causas de accidentes de trabajo: luchar contra aquellos - es, pues, rentable y a la vez ventajoso para la seguridad de los trabajadores. Entre los factores que no se consideran de naturaleza económica cabe mencionar el ausentismo, la fuerterotación del personal, los conflictos sociales y los trastornos en las tradiciones sociales y culturales.

En realidad, es evidente que los problemas sociales y -- cualitativos tienen, a más o menos largo plazo, consecuencias económicas y cuantificables. Cabe citar numerosos ejemplos - en lo que respecta a la seguridad e higiene del trabajo (costo de la invalidez, incremento de los gastos de salud), a la duración del trabajo (problemas de salud imputable a las jornadas demasiado largas o al trabajo por turnos, desmembración de la célula familiar) y a la organización y contenido del -- trabajo (problemas de salud mental, repugnancia que causan -- ciertas formas de trabajo).

#### NECESIDAD, OBJETIVOS Y ALCANCES DE UN ENFOQUE GLOBAL

Hace ya cierto tiempo que surgió el afán de crear nexos entre ciencias o técnicas que parecían demasiado alejadas, e incluso, extrañas entre sí: La ERGONOMIA se propone establecer una conexión entre los conocimientos del ingeniero y los del médico o el fisiólogo y, para ello, reunir diversos medios que permitan adaptar el trabajo al hombre (modificando - las máquinas y las instalaciones o, mejor aún, concibiéndolas

desde el principio correctamente); se concreta normalmente, - en mejores condiciones de seguridad y bienestar para el trabajador y en una mayor productividad. Lamentablemente, la ergonomía no está todavía muy difundida y es muy raro que sea materia de enseñanza.

El interés manifestado por los problemas del medio ambiente en estos últimos años ha favorecido un enfoque global e inducido a hacer hincapié en la ausencia de separación entre el medio ambiente de trabajo y el medio ambiente vital y en la necesidad de tener en cuenta la exposición a los riesgos durante las veinticuatro horas del día, la existencia de efectos combinados entre productos de origen diverso -cada vez más numerosos debido a la rápida diversificación de los procedimientos y de las técnicas, y, por último, la importancia de la interacción entre los riesgos profesionales y otros factores que afectan a la vida del individuo (tabaco, alcohol, tensión nerviosa y fatiga resultante de las condiciones de vida, etc.). Los progresos de la medicina han permitido poner de manifiesto los efectos a largo plazo de la repetición de ciertas agresiones para la salud, el proceso de envejecimiento y el grado de adaptación del hombre a su entorno.

Siempre es importante tomar el medio ambiente en consideración (clima, situación sanitaria, subnutrición o malnutrición, distancia entre el hogar y el trabajo, tradiciones y estructuras sociales), y particularmente importante cuando se produce un cambio brutal en la relación hombre-trabajo-medioambiente, como cuando el trabajador emigra, ya sea que abandone el campo para trasladarse a la ciudad o que cambie de región, país o continente, con los problemas de adaptación que ello entraña. Otro caso de ruptura con el medio ambiente se produce cuando hace su aparición una nueva tecnología. En efecto, la implantación de equipos industriales, fábricas o máquinas va acompañada inevitablemente de la importancia de elementos,

menos visibles pero igualmente reales, relacionados con la organización del trabajo (por ejemplo, el trabajo en línea de montaje), la ordenación del tiempo de trabajo (el trabajo por turnos sucesivos), los modos de trabajo (el trabajo a destajo y otras formas de remuneración por rendimiento) y ciertos enfoques (por ejemplo la separación de las funciones de concepción de las de ejecución). Al transferir instalaciones y procesos de fabricación se transfieren, por tanto, igualmente modos de vida y muy a menudo sin suficiente reflexión y preparación; estos elementos materiales e inmateriales así trasplantados, si bien en principio están adaptados a su país de origen y al medio ambiente físico y sociocultural de éste, no lo están forzosamente al país que los recibe; es posible también que no estén adaptados a uno ni al otro.

Este es uno de los principales problemas de los países en desarrollo, pues la urgencia de los problemas del desarrollo en general, y de los problemas de nutrición, desempleo y distribución de los ingresos en particular, impulsa a importar muy rápidamente las industrias y técnicas; por ello, todo lo que se refiere a la seguridad, condiciones y contenido del trabajo queda muy postergado en el orden de prioridad, lo que crea situaciones que, en gran medida, son irreversibles.

Por otro lado, es evidente que el trabajo concierne a todo el hombre, que no está únicamente constituido de músculos y nervios, sino también de inteligencia, aptitudes, sentimientos y aspiraciones. El sentimiento de progresar en su trabajo y de aprender a través de él cada día un poco más, la impresión de no realizar una tarea de autómatas, sino de ejercitar cierta iniciativa y de participar en su realización, y la posibilidad de mantener en él contactos humanos son también necesidades fundamentales del hombre. Proteger la vida y salvaguardar la salud son, desde luego, objetivos prioritarios, pero el hombre aporta una contribución eficaz a la sociedad -

en la medida en que se eleva por encima de las preocupaciones materiales exclusivamente y manifiesta sus aspiraciones.

## LA FATIGA

Sólo recientemente se ha comprendido que la fatiga tiene su origen en múltiples factores. Anteriormente se vinculaba sólo al esfuerzo físico, pero ahora se reconocen también las diversas formas de la fatiga mental, y cada vez se comprende mejor que la fatiga física y mental están frecuentemente relacionadas. Basta pensar en la mayor vigilancia que se requiere con una mala iluminación o un incorrecto diseño del lugar de trabajo, o en la incomodidad que causan, por ejemplo, el frío, el calor o la humedad excesivos. Los trabajadores expuestos sólo ocasionalmente a estas condiciones adversas no tienen a menudo conciencia de sus efectos; sin embargo, la exposición a lo largo de un día ocasiona fatiga y puede ser nociva para la salud.

Aunque es fácil de comprender, la fatiga es difícil de definir. En general, cabe describirla como el resultado de una tensión excesiva, es decir, de un esfuerzo que supera los límites de resistencia del individuo y requiere, en consecuencia, un periodo de recuperación en forma de una interrupción del trabajo o, en los casos más graves, un descanso completo.

La fatiga puede ser física (como resultado de un esfuerzo muscular dinámica o estático, por ejemplo) o mental (derivada de una vigilancia o concentración prolongada), y ambas formas pueden ser acumulativas, como cuando un trabajo de por sí repetitivo o monótono exige además el mantenimiento de una postura rígida e invariable. La sensación de fatiga puede estar influida por factores ambientales o por la motivación o la falta de ella del trabajador.

Como la fatiga disminuye la vigilancia, inhibe la concentración, aumenta el tiempo de reacción y embota los reflejos-musculares, puede ser un factor causal importante de los accidentes y, debe, en consecuencia, tomarse seriamente en consideración en la aplicación de medidas de seguridad e higiene. - La prevención de la fatiga exige una evaluación meticulosa de factores como el tipo y la intensidad del esfuerzo físico, -- las características ergonómicas de la maquinaria, la temperatura, la humedad del aire, la iluminación, los niveles de ruido y vibraciones, la organización del trabajo y el ambiente psicológico.

Si se hace una valoración correcta de estos factores, no sólo se podrá reducir la fatiga, sino que se influirá también directamente en el producto del sistema-máquina-hombre (es decir, en la productividad y en la calidad de la producción), - la frecuencia y gravedad de los accidentes, la salud del trabajador, el absentismo, la rotación del personal y, lo que no es por cierto menos importante, la marcha de la empresa y la de la economía nacional en general.

## TIEMPO DE TRABAJO Y ORGANIZACION DEL TRABAJO

La distribución diaria o semanal del tiempo de trabajo, - el trabajo por turnos, el trabajo nocturno, las pausas y los periodos de descanso pueden influir en la carga de trabajo física y mental. Originalmente, la jornada de trabajo estaba determinada por las horas de luz solar, y el trabajador adaptaba su ritmo de trabajo y las pausas a su capacidad física; - su fatiga era esencialmente física.

En la industria moderna, las máquinas marcan el ritmo de trabajo, controlan los movimientos del trabajador y a menudo le exigen una concentración constante. El esfuerzo físico di

námico ha sido ahora sustituido por el esfuerzo estático (posturas impuestas, por ejemplo) y, con excepción de la agricultura, la industria de la construcción y los trabajos artesanales, la fatiga profesional se debe fundamentalmente a la vigilancia, la concentración y la responsabilidad, es decir, es una fatiga nerviosa que "agota" sin "cansar".

El trabajo nocturno, ahora corriente en muchas industrias, está en conflicto con el ciclo biológico natural. Normalmente, por la noche la actividad biológica los fenómenos del pulso, la respiración y la oxidación, y la actividad nerviosa se reducen, y los umbrales de la atención y el reflejo descienden marcadamente; el esfuerzo físico, la concentración y la capacidad de discernimiento adoptan otra dimensión; el agotamiento se produce antes, y la fatiga física es más pronunciada.

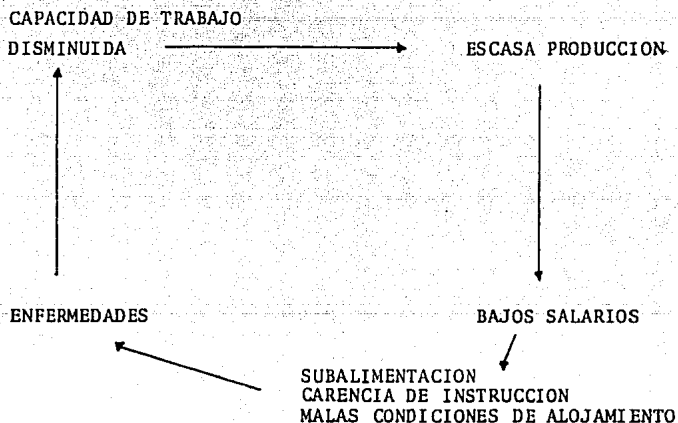
Incluso en un horario de trabajo normal y con un ritmo de trabajo que no dependa de la máquina, el sistema de organización del trabajo puede conducir al trabajador al límite de su capacidad si le impone cuotas de producción y sistemas de remuneración que lo reducen al nivel de una máquina. Si en esas condiciones el gasto de energía supera al consumo de alimentos, el cuerpo quema sus reservas y el resultado es una fatiga crónica, una disminución de la resistencia a la enfermedad y un desgaste físico prematuro. La resistencia nerviosa del trabajador se ve afectada, y se producen desequilibrios que tendrán efectos negativos en todos los niveles, y en particular en las relaciones del trabajador con sus superiores, sus compañeros, su familia o la comunidad en que vive.

Para ganar más un trabajador puede verse inducido a poner en peligro su seguridad y su salud, y más aún si se siente amenazado de perder su empleo. El miedo al desempleo y no poder subvenir en el mañana a las necesidades de su fami-

lia paraliza en el trabajador asalariado todo intento de mejo-  
ramiento de la seguridad y las condiciones de trabajo. Pro-  
testar contra condiciones de trabajo peligrosas o anormales, -  
o simplemente señalarlas, es un riesgo que no puede correr, -  
aunque los derechos fundamentales -salario mínimo, remunera-  
ción de las horas extraordinarias, etc.- estén garantizados, -  
y menos aún si no existen prestaciones de desempleo y la si-  
tuación en el mercado del empleo es mala.

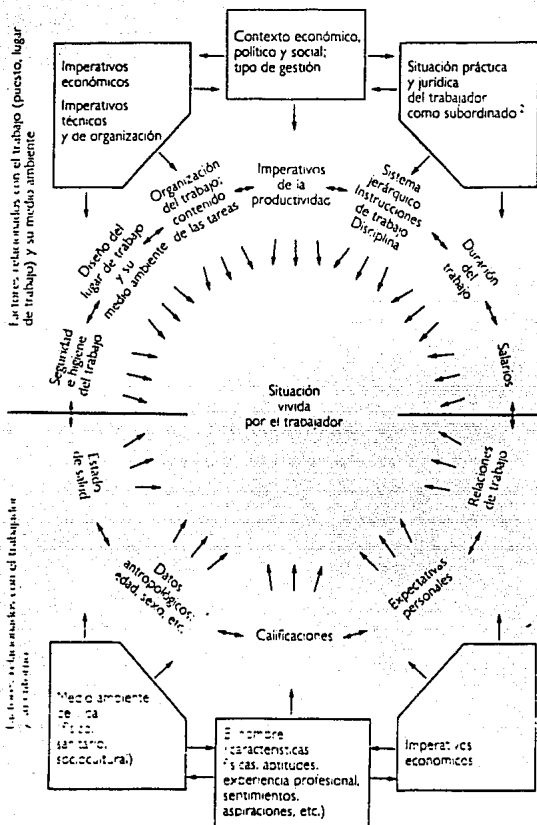
En algunos países en desarrollo este temor es tal que --  
los propios trabajadores tienden a desinteresarse de la segu-  
ridad y las condiciones de trabajo, pues la amenaza de acci-  
dente o enfermedad les parece menos inminente que el desem-  
pleo y la miseria. El problema es arduo, ya que una situa-  
ción tan precaria puede provocar reacciones en cadena de cau-  
sa a efecto que desemboquen en un círculo vicioso (véase la -  
figura ) del que es muy difícil salir.

#### EL "CICLO ECONOMICO DE LA ENFERMEDAD"

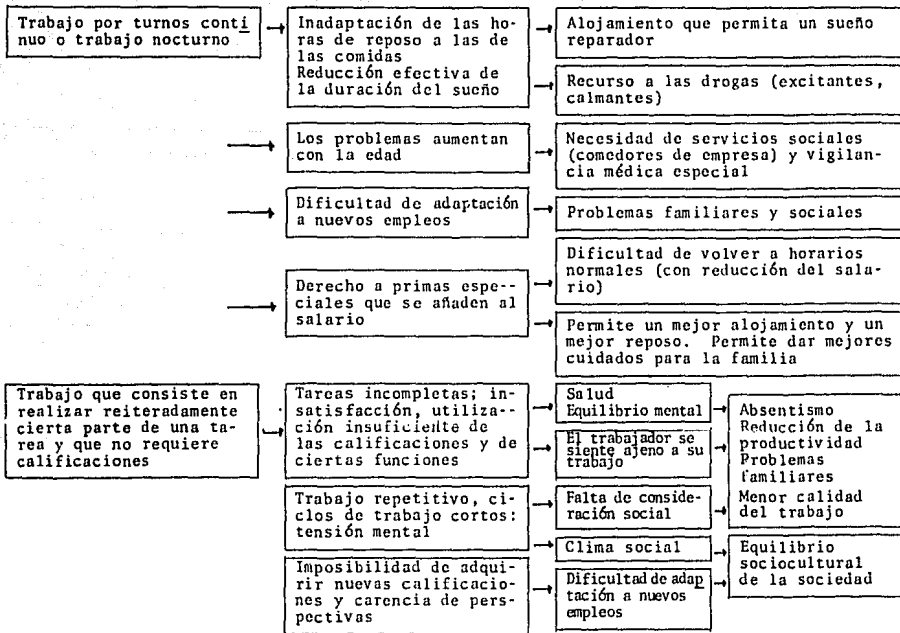


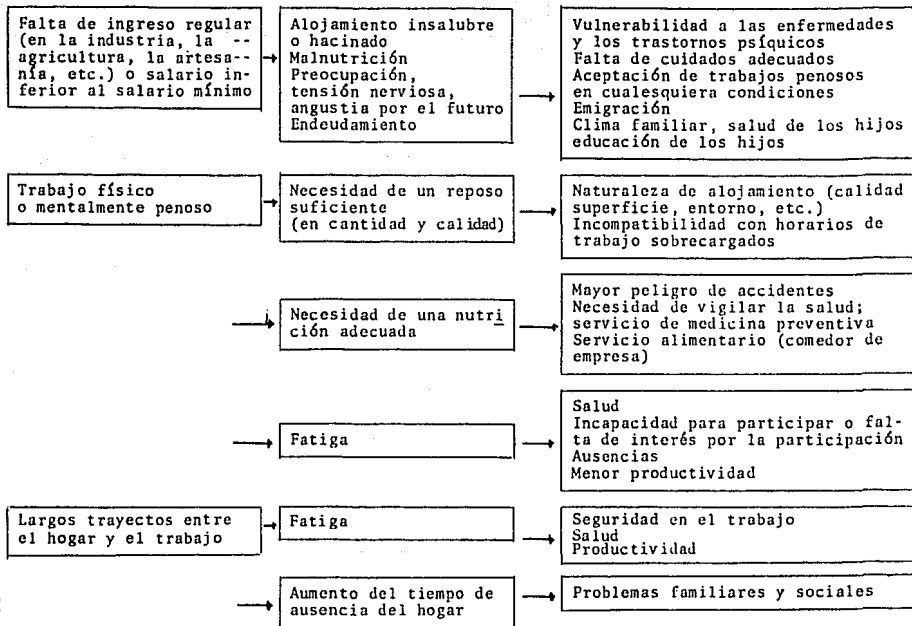


## LAS CONDICIONES Y EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO: UN SISTEMA COMPLEJO Y SU CONTEXTO\*



\*En esta figura se esquematiza la situación tal como se siente y se muestran fuerzas más bien que leyes científicas. El término "imperativo" debe entenderse en un sentido relativo: muy fuertes en numerosos casos, sobre todo en la esfera económica, los imperativos no deben, empero, considerarse como absolutos. Las técnicas y la organización, en particular, no son intangibles y pueden modificarse.





Para el trabajador, la manera en que está organizado su trabajo es a menudo tan importante como otros factores ya examinados: seguridad, higiene y duración. La organización del trabajo está estrechamente relacionada con uno de los derechos humanos por los que el movimiento sindical siempre ha luchado: el derecho del trabajador a ser tratado como una persona y no como un autómatas.

Casi siempre la moral del personal es baja y el ambiente poco propicio para el buen rendimiento allí donde el trabajo está muy mal organizado. Las tareas de una gran monotonía y que requieren muy poca habilidad pueden ser fatigosas en extremo, y hasta degradante, y las cosas son peor aún cuando el estilo de la dirección es autoritario, pues cuando el único deber de un trabajador es el de obedecer, cuando se le encomiendan sólo tareas simples que debe repetir de la mañana a la noche y cuando el ritmo de trabajo no le da nunca un respiro para distenderse un poco, paulatinamente se ve reducido a una condición no muy diferente de la de un animal de tiro que sólo trabaja, come y duerme. Por suerte, hoy en día se reconoce que esto dista mucho de ser satisfactorio, independientemente de lo que puedan aconsejar las consideraciones de índole puramente económica, y todo el mundo ha oído hablar de la necesidad de humanizar el trabajo.

Una buena organización del trabajo deja lugar para que el personal haga uso de su juicio y de su iniciativa. Algunos sostienen que esto es exclusivamente asunto de la dirección, pero la mayoría de la gente con experiencia en la producción no comparte esta opinión. Más de una vez, cuando la dirección de una empresa ha hecho instalar buzones para que el personal le comunicara sugerencias, ideas e iniciativas, los resultados fueron notables, yendo desde mejoramiento sin mayor importancia, hasta cambios de gran significado en los métodos de trabajo y considerables economías en los gastos.

Además, una vez más hay que repetir que los trabajadores responden según el trato que reciben; si se los trata como si no tuvieran inteligencia, imaginación, iniciativa y ni siquiera honradez, tienden a comportarse como si en efecto carecieran de estas cualidades.

## SEGURO E HIGIENE DEL TRABAJO

### UNA SITUACION QUE SIGUE PREOCUPANDO

Los índices de frecuencia de los accidentes del trabajo, que estaban en descenso en la mayor parte de los países industrializados, se han estabilizado ahora, mientras que en los países en desarrollo siguen aumentando. Aunque los índices de frecuencia de las enfermedades profesionales que dan derecho a indemnización parecen seguir una tendencia descendente en muchos países, la fatiga física y mental provocada por la subordinación de los trabajadores a sus máquinas y por ciertos horarios y ritmos de trabajo suelen aumentar el desgaste corporal de los trabajadores, cuyas capacidades fisiológicas están a menudo sujetas a tensiones que superan los límites de recuperación.

El costo de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales es muy elevado, pero por lo general no es posible valorar el costo humano: el sufrimiento de la víctima, el pesar de sus familiares y las consecuencias sociales, al igual que económicas, para éstos. Los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales tienen, pues, repercusiones personales y sociales muy graves y son muy onerosos para la economía nacional.

Sin embargo en muchos países los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las empresas han realizado considerables esfuerzos para reducir este pesado --

tributo que se paga al progreso técnico y a una rápida industrialización. Se han promulgado y aplicado reglamentos más estrictos y, gracias a actividades de información y educación a todos los niveles, se ha hecho comprender a los propios trabajadores que la prevención de los accidentes de trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo desempeñan una importante función en su bienestar y en la productividad industrial. No obstante, esta tendencia está lejos de ser universal, puesto que se da principalmente en países con elevados niveles de desarrollo social y económico, y sobre todo en los sectores de tecnología avanzada. En vastas regiones del mundo la protección del trabajador contra los riesgos profesionales o el envejecimiento físico y mental prematuro provocado por el trabajo es una necesidad a la que virtualmente no se presta atención alguna o que se subordina a las exigencias de la producción. A este respecto cabe observar que el progreso nacional se mide no sólo por los niveles de productividad, sino también por la forma en que se alcanzan y por criterios como la cuantía de los salarios, el grado de independencia económica que éstas proporcionan, el desarrollo cultural que permiten y las condiciones generales de salud.

Aunque esas diversas contribuciones al progreso dependen, en gran medida, del nivel de las remuneraciones, guardan también relación con las condiciones en las que se realiza el trabajo, y cualquier efecto directo e indirecto de éste sobre la salud y la integridad física del trabajador puede tener repercusiones nefastas no sólo para el propio trabajador, sino también para su familia y para la sociedad en general. Muchos trabajadores siguen sufriendo de tensión y están insuficientemente remunerados, lo que deteriora gradualmente y anula los esfuerzos para mejorar la situación socioeconómica de una gran parte de la población.

Las actitudes con respecto al medio ambiente de trabajo-

y a las tensiones profesionales se han modificado paralelamente al desarrollo socioeconómico. Ahora se reconoce que la integridad física y la salud del trabajador son un bien tanto para la nación como para la empresa. condiciones de trabajo malas, un medio ambiente de trabajo insalubre y peligroso, un ritmo de trabajo excesivo y horarios mal concebidos son otras tantas fuentes de enfermedad, fatiga y accidentes, así como causa de ausentismo, una elevada rotación del personal e insatisfacción.

Un medio ambiente ajustado a los principios de la higiene, la seguridad y la ergonomía es un factor de estabilidad y prosperidad de la empresa. Las máquinas diseñadas con una preocupación ergonómica, un medio ambiente de trabajo del que los factores nocivos estén ausentes en la medida de lo posible, una organización de la producción que no conduce a una fatiga excesiva y una remuneración que da a la familia del trabajador las posibilidades de desarrollo personal a que tiene derecho en una sociedad que progresa harán posible el uso óptimo de los medios de producción y las inversiones y serán un factor de estabilidad y bienestar social.

Para que las condiciones y el medio ambiente de trabajo sean óptimos es menester una convergencia de esfuerzos en campos como los de las máquinas e instalaciones de producción, los factores ambientales, la organización del trabajo y la educación, formación y perfeccionamiento del personal dirigente y los trabajadores.

La salud y el equilibrio del trabajador y, como consecuencia, su rendimiento se ven menoscabados por las malas condiciones de trabajo: duración excesiva de la jornada, falta de un reposo reparador o suficiente; tareas repetitivas; trabajo penoso y agotador por el esfuerzo físico que requiere, por el ambiente hostil en el que se ejecuta o por las postu-

ras que impone; agresiones de todo tipo, debidas al ritmo de trabajo o a la atención constante que exige, que se manifiestan en forma de fatiga y de envejecimiento prematuro. Es evidente que, además de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales que provocan, las deficiencias en las condiciones de trabajo generan la tensión, la fatiga y la insatisfacción, que son causa de mala salud, ausentismo, inestabilidad en el empleo y baja productividad.

Actualmente nos enfrentamos a riesgos de dos tipos: por un lado, los riesgos tradicionales, que siguen provocando numerosas víctimas; por otro, los riesgos nuevos, surgidos del progreso técnico, de los nuevos productos y las nuevas formas de organización del trabajo, que modifican las tareas mismas que se han de realizar.

Los riesgos del primer tipo siguen siendo tan actuales - como hace veinte o cincuenta años; la duración excesiva del trabajo, que origina enfermedades, accidentes y el envejecimiento precoz, sigue siendo corriente en numerosos sectores.

A esos riesgos conocidos, el progreso técnico ha añadido otros, más insidiosos, como la exposición a sustancias químicas cuyos efectos a mediano y a largo plazo se siguen conociendo muy mal, es evidente además, un aumento de la presión nerviosa y el empobrecimiento de las tareas en diversos empleos de la industria o los servicios; cada vez es mayor el número de trabajadores obligados a desempeñar tareas elementales y repetitivas que no guardan relación alguna con su formación o sus aspiraciones, a pesar de algunas relaciones que van en sentido contrario. El trabajo por turnos plantea varios problemas (repercusiones sobre la salud, así como sobre la vida familiar y social), sobretodo si no va acompañada de las debidas medidas médicas y de bienestar social. La importación de nuevas técnicas y de nuevos estilos de vida for-



neos en las comunidades locales entrañan a veces la prolongación de la duración del trabajo, y además reacciones en cadena en las condiciones de trabajo y de vida y en la organización social. Por último, es inquietante comprobar que, tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo, amplios sectores de la sociedad están integrados por trabajadores que ejercen su actividad de forma muy precaria y -- sin ninguna protección social.

#### VINCULOS E INTERACCIONES EN LAS CONDICIONES Y EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Cada esfera del ambiente laboral está relacionada con -- las demás de múltiples formas. Si se toma en cuenta por ejemplo, el caso de la seguridad e higiene de trabajo, se comprueba que, junto a los peligros constituidos por instalaciones -- en mal estado, por el medio ambiente físico, las malas condiciones de trabajo, los horarios demasiado largos o mal concebidos, los ritmos de trabajo excesivos y la remuneración por rendimiento son otras tantas causas de accidentes, enfermedades o fatiga. A su vez, el tiempo de trabajo y su ordenamiento inciden de múltiples maneras no sólo en el tiempo libre -- que resta y en la calidad de vida en general, sino también en la remuneración, la salud y la seguridad del trabajador.

Diversos aspectos del salario, como su cuantía, su modo de cálculo y su regularidad, guardan también relación directa con las condiciones de trabajo: los suplementos salariales -- concebidos para compensar determinados riesgos (primas de --- riesgos) o tareas penosas siguen siendo frecuentes, al igual que tasas superiores para las horas extraordinarias, el trabajo a destajo y otras formas de remuneración que pueden inducir a los trabajadores a hacer caso omiso del peligro o a exponerse a él. Numerosos factores, por último, contribuyen a la fatiga: el esfuerzo físico, la falta de pausas o el reposo insuficiente, el ambiente de trabajo (temperatura, ruido, ilu

minación, etc.) y la organización de éste.

## CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO

Una buena parte de los sufrimientos que padece un gran número de trabajadores en el mundo, tales como miseria, injusticia y privaciones, tienen su origen en las condiciones físicas en que se realiza el trabajo. A continuación se analizan algunos de los elementos contribuyentes de dichas condiciones.

### EL AIRE

A algunos trabajadores nunca les preocupa el aire que respiran, y ni siquiera piensan en él. Sin embargo, a casi todos les convendría prestarle atención, dado que es uno de los factores más importantes del medio ambiente de trabajo y puede ser de muy mala calidad. Para que el aire del lugar de trabajo sea agradable, tiene que ser fresco, ni demasiado caliente ni frío, ni en exceso húmedo ni seco, y ha de circular pero sin formar corrientes. En cuanto al polvo en suspensión en el aire, según el tamaño la naturaleza y la densidad de las partículas, puede ser nada más que una molestia o bien resultar extremadamente perjudicial para la salud: hay industrias en que el polvo es la principal causa de mortalidad y de ciertas enfermedades graves. El aire puede también ser vehículo para la difusión, bajo la forma de humo o vapores, de ciertas sustancias químicas nocivas o peligrosas. Por consiguiente, la pureza del aire es un requisito primordial.

### LA LIMPIEZA

Donde hay suciedad son frecuentes las afecciones cutáneas. En el hogar, la suciedad puede ser relativamente inofensiva, pero en una fábrica es posible que contenga elementos capaces de irritar y dañar las capas superficiales de la piel, y aun las profundas, lo que resulta especialmente peli-

groso cuando la piel ya ha sido dañada por la acción de otros agentes físicos o químicos, pues entonces el organismo está - privado de su protección natural. Además, la suciedad no -- siempre es visible, por tanto, el aseo deficiente se debe engran parte el peligro de accidente o enfermedad en muchos lugares de trabajo.

#### EL RUIDO

El aire y el aseo de un lugar de trabajo pueden ser inobj<sup>o</sup>jetables, pero en el ruido puede ser tan intenso que resulte nocivo no ya para el oído de los trabajadores, sino igualmente para su sistema nervioso. El ruido y las vibraciones son tan importantes que existen normas especiales de la Organización Internacional del Trabajo en la materia.

#### EL ALUMBRADO

Todo el mundo comprende que una fábrica mal iluminada no es un lugar de trabajo seguro, y aunque el ojo humano puede - ajustarse con gran rapidez a diferentes condiciones, no es -- aconsejable trabajar demasiado tiempo con mala iluminación. - El trabajo con una luz demasiado intensa es todavía más perjudicial para la vista, sobre todo cuando esa luz es intermitente, como en la soldadura con arco eléctrico.

#### VIVIENDA

Todo aquel que ha visto las miserables viviendas en que habitan muchísimos trabajadores, sobre todo miles de personas que habitan los barrios de tugurios situados en los suburbios de muchas de las ciudades más grandes del planeta, comprenderá inmediatamente cuán necesario es que se dé efecto al ren--glón de la vivienda y su solución, de una manera más eficaz - que hasta ahora. Por añadidura, la situación lejos de mejorar, está empeorando en muchos países como consecuencia del - crecimiento de la población, la migración a las ciudades y el deterioro de las viviendas existentes a causa de una conservau

ción deficiente. Cuando se vive en estas condiciones, mantenerse en buena salud es una "hazaña". Las buenas condiciones de trabajo sólo tienen un valor limitado cuando la vivienda - en realidad no sirve para habitar en ella o cuando no es propicia al sueño reparador ni al descanso.

#### DEPORTE Y ESPARCIMIENTO

Hacer suficiente ejercicio físico es indispensable para mantener en buen estado el cuerpo y la mente, y por tanto para ser eficiente en el trabajo. Cada persona tiene sus propias necesidades, y es muy comprensible que algunos trabajadores estén convencidos de que ya hacen bastante ejercicio físico al realizar sus tareas cotidianas. Sin embargo, las personas que creen que ya hacen suficiente ejercicio en su trabajo, vale la pena averiguar si éste consiste sólo en la continua repetición de un pequeño número de movimientos, pues si éste es el caso, y sobre todo si el esfuerzo que exigen es -- considerable, el trabajador puede estar completamente equivocado: no sólo ese tipo de trabajo no ejercita muchos músculos y articulaciones, sino que se puede deteriorar el estado de -- todo el cuerpo; en suma, no hay que confundir trabajo duro -- con ejercicio físico; se trata de dos cosas muy diferentes, y esto es algo que los trabajadores deben saber.

#### SERVICIOS MEDICOS

En su forma más elemental, el servicio médico de una empresa puede no ser otra cosa que una sala de enfermería para el tratamiento de lesiones sin mayor importancia. Ninguna empresa es demasiado pequeña para proporcionar los primeros auxilios. En los grandes establecimientos las instalaciones son a veces muy amplias y están muy bien equipadas, y el servicio no sólo proporciona asistencia médica, sino que se encarga también de la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Para proteger al trabajador, mejor que resolver los problemas es impedir que aparezcan; en otras palabras, hay que tener constantemente presente la necesidad de preservar la seguridad y la salud al diseñar e instalar nuevas máquinas y -- equipos, y antes de comenzar a utilizar nuevos agentes físicos o químicos y nuevos procesos industriales. En todo esto, un servicio médico bien equipado, puede ser una ayuda inestimable. Hay empresas en que es asunto de rutina que el personal médico participe, al lado de los representantes de la Dirección y de los sindicatos, en el estudio de proposiciones para introducir modificaciones importantes en los procedimientos de producción.

#### LOS SERVICIOS DE BIENESTAR Y SOCIALES

El bienestar no puede compensar un salario bajo o condiciones de trabajo deficientes, pero en cambio, puede ser un suplemento valioso. No existe una lista completa, satisfactoria para todos y de validez universal de los medios para su bienestar y los servicios sociales a que tiene derecho el trabajador, sin embargo, se analizarán a continuación algunas de las cuestiones que merecen la atención de los trabajadores.

Es probable que las personas cuyo bienestar se descuiden sean buenos trabajadores, y no simplemente porque resentirán ese descuido y no darán muestras de gran interés en sus tareas ni de gran lealtad hacia la empresa, sino hacia sí mismo, porque así su productividad resultará perjudicada. Pero por otra parte se crea desconfianza entre el personal cuando se le dan razones para creer que la empresa se presta a proporcionar servicios de bienestar por motivos dudosos, como establecer relaciones obrero-patronales paternalistas, quitar fuerza a una reivindicación por mejores salarios o menos horas de trabajo, o debilitar la solidaridad sindical. En rea-

lidad, lo que hace falta es que se reconozca que los servicios de bienestar son beneficios tanto para la empresa como para el trabajador y que no se faciliten como si se tratara de una caridad.

#### COMIDAS Y REFRIGERIOS

Ofrecer instalaciones adecuadas para servir comidas y refrigerios es una de las contribuciones más importantes que pueden hacerse al bienestar en el trabajo. Un trabajador que tiene que alimentarse durante toda una jornada con unos pocos bocadillos (tortas, quesadillas, tacos, etc.) o ir a un restaurante para almorzar o comer, tiene poca suerte en comparación con otro al que le basta ir al comedor de su fábrica para obtener una buena comida a un precio razonable. En suma, entre los beneficios que se consiguen con un comedor están una mejor salud y un mayor rendimiento en el trabajo, y sin duda un menor índice de ausentismo.

#### TRANSPORTE ENTRE EL HOGAR Y EL TRABAJO

Este servicio no es tan esencial como el de la alimentación, pero cada día son más los trabajadores que tienen urgente necesidad de este transporte. Trasladarse cotidianamente del hogar al trabajo y viceversa puede no ser un problema demasiado grave donde el transporte colectivo es satisfactorio, pero lo malo es que está muy lejos de serlo en muchas partes del mundo. Por lo demás, algunas personas trabajan de noche, cuando no hay transporte público, mientras que otras tienen que trasladarse a lugares alejados, como obras en construcción, minas o plantaciones. Ya es bastante desagradable verse obligado a hacer un largo recorrido de ida y vuelta que prolonga cada jornada en varias horas, pero tener que recorrerlo a pie o en bicicleta es peor aún.

## CIRCULOS DE CALIDAD EN MEXICO

En México, la implantación de los círculos de calidad ha tenido sus altas y sus bajas. En la actual coyuntura donde - el aumento de la productividad y competitividad de las empresas es indispensable para que funcione la nueva fase de desarrollo industrial, los Círculos de Calidad podrían recobrar - significación.

En Japón, la organización grupal del trabajo existía des de tiempo atrás, pero el auge mayor se da a partir de los -- planteamientos de Control Total de Calidad, propuestos por K. Ishikawa, a quien se consideraría desde ese momento, como padre de los Círculos de Calidad.

Los Círculos de Calidad se empiezan a aplicar en México desde el inicio de los años setenta por contagio de lo que en tonces era una moda internacional. El inicio de la crisis en 1982 y el postulado de la reconversión industrial como proyecto viable para el desarrollo nacional, otorgan a los Círculos de Calidad el papel de importante instrumento para conseguir los objetivos de productividad y competitividad internacional que requieren las empresas.

Al aplicarse en organizaciones mexicanas grandes y medianas se olvida que muchos de los supuestos y requisitos que hicieron posible el milagro japonés no se cumplen en la realidad mexicana, y lo que es más importante, que el aumento de la productividad japonesa se debe en buena parte a variables macroeconómicas que no se repetirán en otra parte.

Los Círculos de Calidad son una técnica inscrita dentro de una estrategia mayor: la de la administración de la calidad en toda la empresa. Esto es producto de las ideas de -- Ishikawa, que responsabiliza de la calidad y la productividad

a la armonía eficiente entre las áreas de la organización.

Los requisitos y supuestos que exige su aplicación se resumen en cuatro puntos:

- El propósito de la Administración de la Calidad (o círculos de calidad) es buscar la calidad más que un incremento de utilidades en el corto plazo.
- El consumidor es quien tiene la capacidad de influir en el mercado por sus actitudes y preferencias.
- El mejoramiento continuo de la calidad garantiza las condiciones de vida y de trabajo, incluida la estabilidad en el empleo y la satisfacción en el trabajo que responden al estándar de la Calidad de vida.
- La organización de una acción a nivel empresa y a nivel nacional, que entienda a la producción como sistema más allá del contexto de cada empresa e instituya la Calidad en forma de vida orientada por un proyecto de desarrollo nacional.

En México los Círculos de Calidad fueron adoptados por empresas aisladas (gracias al consejo de diversas consultorías), pero nunca se pensó en ellos como una parte del programa de desarrollo nacional. En segunda instancia, los Círculos de Calidad repercutieron en el aumento de productividad de grandes empresas japonesas, porque ahí existe el empleo de por vida, y por ende, la seguridad y satisfacción con el trabajo. Esta última condición no puede existir en una economía recesiva en la que el mercado de trabajo está en constante contracción.

Cada vez que se elaboran propuestas para la implantación de técnicas de la Administración de la Calidad se hace hincapié en que es un requisito indispensable partir de un cambio cultural. Este cambio cultural suele ser entendido como la necesidad de variar la mentalidad de los empresarios habitua-



dos a ser centro de todas las decisiones y que no conocen otra estructura organizacional que no sea vertical: empresarios a los que les resulta muy difícil pensar en términos grupales.

Esta visión parcial del cambio cultural desconoce que la cultura es una relación estructural en la que se encuentran involucradas la economía, la política, la tecnología y la ideología de una sociedad, y que cualquier movimiento en el engranaje de esa estructura repercute necesariamente en todas sus partes. Por otra parte, la resistencia que suele evidenciarse ante cualquier cambio drástico, proviene, en este caso, tanto de los trabajadores como de los propios administradores que sienten amenazadas sus funciones tradicionales. La resistencia por parte de los obreros está asociada al temor de que se reduzcan las fuentes de empleo y a su desconocimiento de las ventajas de un régimen participativo.

Son muchas las empresas las que han puesto en práctica los principios de Círculos de Calidad, y las evaluaciones son mayoritariamente positivas. Los aspectos negativos se dan básicamente por la reducción de personal a causa de las mejoras técnicas y organizativas y a la sustitución de ciertas funciones sindicales. No por ello se puede asegurar que los Círculos de Calidad funcionen para todas las empresas.

### III. RESEÑA HISTORICA DE LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS QUE HAN ESTUDIADO EL CLIMA LABORAL

Si bien las personas han sido parte de grupos y organizaciones desde sus orígenes y, desde entonces, se ha considerado especialmente importante el papel que el líder o quien toma las decisiones tiene en el bienestar común y los resultados de ese grupo, este interés se ha ido incrementando conforme los grupos han crecido en cantidad y complejidad, habiendo tenido un auge especialmente con el advenimiento de la Revolución Industrial.

No fue sino hasta entonces -principios del siglo XIX- -- cuando se empezaron a desarrollar algunos estudios de administración de grupos que investigaban: ¿Cómo organizar el trabajo de manera más eficiente, cómo alcanzar la mayor productividad?; ¿qué factores hay que considerar para tratar de obtener mejores resultados?, etc.

En esta sección haremos una breve presentación de tres -escuelas de pensamiento administrativo que se han interesado por el estudio de los aspectos antes mencionados. Estas son: a) la escuela clásica con sus dos vertientes; b) la escuela de la conducta y c) la escuela cuantitativa.

#### A) ESCUELAS QUE ESTUDIAN EL CLIMA LABORAL.

##### a) ESCUELA CLASICA

La primera gran corriente de administración que trató de dar respuesta a algunas de las preguntas planteadas líneas -- arriba, fue la que hoy se conoce como "escuela clásica". Esta escuela tiene dos vertientes: la Administración Científica

iniciada con R. Owen, Ch. Babbage y cuyo máximo exponente fue F. Taylor; y la Administración Clásica propiamente dicha, iniciada por H. Fayol.

Esta corriente tenía entre sus objetivos fundamentales, - desarrollar una ciencia de la administración que ayudara a es coger los métodos más adecuados para llevar a cabo una tarea- incluyendo herramientas, tiempos y movimientos; seleccionar a los empleados de acuerdo a sus habilidades y orientar su desa rrollo de manera que su contribución fuera cada vez mayor en- aquella parte del trabajo que el empleado desempeñara, es de- cir, en el área de su especialización.

Se tiene noticia de que Taylor, en particular, defendía- la filosofía de ir logrando un clima de cooperación entre la- parte administrativa y laboral de la empresa, de manera que - de la colaboración de ambas partes se obtuvieran beneficios - mutuos. (Stoner, 1982) Sin embargo, a pesar de que la técni- ca Taylor fue rápidamente aceptada y adoptada por las empre- sas, su filosofía no lo fue. El resultado fue que los incre- mentos en la productividad iban acompañados muchas veces de - despidos masivos o cambios en el trabajo que hacían que los- empleados produjeran más sin un beneficio propio.

Entre otras razones, es por lo anterior que al Tayloris- mo se le tomó más como una técnica administrativa con énfasis en el método, que una filosofía que cuida el elemento humano.

Por su parte, la obra de Fayol ayudó a identificar las - áreas (técnicas, comerciales, financieras, etc.) que concier- nen al trabajo del administrador así como las habilidades que éste debe tener para desarrollar su función y seguir los prin- cipios gerenciales.

Lo anterior, ha hecho que la contribución de la teoría -

de Fayol a las organizaciones, sea quizá la más importante en cuanto aceptación por parte de los gerentes. No obstante, en ocasiones se considera que su obra es limitada por su análisis tan general y estático no apto para cambios internos y externos vividos por las empresas actualmente.

## b) ESCUELA DE LA CONDUCTA

Esta es la escuela que otorgó la importancia que hoy en día tiene el elemento humano en la empresa y que contribuyó a darle su lugar en los estudios sobre organizaciones, en especial en las áreas de Clima Laboral y satisfacción en el trabajo.

Sus orígenes se remontan a las ideas de Hugo Münsterberg, y a los tan citados estudios de Elton Mayo en los que frecuentemente se estudiaba el aumento de la productividad, por ejemplo, en la planta Hawthorne de la Western Electric a finales de los años 20's y principios de los 30's.

La principal contribución de Münsterberg se ubica en la aplicación de los principios de la psicología al desarrollo y la productividad de las organizaciones. Sin embargo el "movimiento humano" del estudio de las organizaciones, toma fuerza a partir de los resultados del estudio de Elton Mayo que indicaban que: a) La atención o consideración que se pone a los individuos en su trabajo, frecuentemente resulta en un aumento de su productividad, y b) que existe una influencia de los grupos informales de trabajo sobre el empleado.

Estos resultados trajeron como consecuencia el planteamiento de que el empleado es un ser social motivado por necesidades sociales y de relación, y no sólo un individuo racional motivado por necesidades económicas; así como la identifi

cación del estilo gerencial como elemento fundamental en la - relación laboral. Posteriormente, estas ideas fueron amplia- das por autores como Abraham Maslow y Frederick Herzberg en - relación a la motivación en el trabajo y por Douglas McGregor en cuanto a estilo de liderazgo.

Además, la escuela de la conducta ha contribuido en gran manera en el entendimiento de la actividad humana en el traba- jo, en la conducta de grupo, en las relaciones interpersona- les en el trabajo y en la comunicación organizacional. Esto ha logrado que hoy en día el administrador vea la necesidad - de ser mucho más sensible y sofisticado en sus relaciones con su grupo de trabajo (superiores, pares y subordinados). No - obstante lo anterior, las ideas de esta escuela no han sido - adoptadas totalmente porque se les ve como elementos demasia- do complicados o muy abstractos para ser utilizados en la -- práctica.

### c) ESCUELA CUANTITATIVA

Antes de profundizar y concretar la ubicación de los es- tudios de Clima Laboral, es importante completar, aunque sea- de manera breve, el panorama de las escuelas más rélevantes - de administración y el papel que en ellas juega el elemento - humano.

La escuela denominada "cuantitativa" tuvo sus orígenes - en la época de la Segunda Guerra Mundial, cuando un grupo de- ingleses de diversas especialidades se reunió para proponer - alternativas a problemas de guerra, sobre todo en sus aspec- - tos técnicos y tácticos, éste fue el primer grupo de investi- gación de operaciones.

Posteriormente, se vio que esta técnica o método de tra-

bajo tenía diversas ventajas al aplicarse a la industria -sobre todo en el campo de la planeación, control y solución de problemas- pero enfrentaba serias limitaciones al tratar al elemento humano.

Hasta aquí, se han descrito tres de las más importantes escuelas de pensamiento administrativo, las cuales mantienen hoy en día su importancia. La escuela conductual y la de administración científica representan acercamientos para investigar, analizar y solucionar problemas gerenciales. La escuela clásica también continúa desarrollándose y ha incorporado mucho de las investigaciones producidas por las ciencias de la conducta.

En los últimos años, los científicos del comportamiento han ejercido una influencia muy notable en el estudio de las organizaciones, especialmente estimulados por los experimentos Hawthorne de 1927 a 1932 y por el nuevo interés en las relaciones humanas, surgido en años recientes en donde se ha visto que el elemento humano es un factor muy importante dentro de las organizaciones.

Es a partir de las consideraciones anteriores que surgen los estudios de Clima Laboral como un esfuerzo para mejorar la interacción entre los empleados y la dirección, buscando beneficios para ambas partes, en donde las ciencias del comportamiento humano tienen mucho que ofrecer para mejorar la calidad de la experiencia laboral de los individuos y la productividad en la organización.

## B) RESERVA HISTORICA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

### PRINCIPALES PRECURSORES DE LA ADMINISTRACION Y SUS CONTRIBUCIONES EN ORDEN CRONOLOGICO

- JAMES WATT JR. (1806)      Desarrollaron un gran número de sistemas de administración, en la compañía Soho Engineering Foundry de Inglaterra, tales como investigaciones de mercado, planeación de la producción, sistemas de control y registros estadísticos en el área contable, programas de capacitación y desarrollo a nivel operativo y ejecutivo de personal, etc.
- MATHEW R. BOUCON
- ROBERT OWEN      (1810)      Llamado el padre de la administración moderna de personal. Realiza experimentos en fábricas textiles. Mejora las condiciones de trabajo de los trabajadores, los entrena y les construye viviendas.
- CHARLES BABBAGE (1832)      Conocido como el padre de la computadora. Profesor, científico y matemático. Inventó la "máquina de diferencia" (1822), una calculadora mecánica y "una máquina analítica" (1833) que contenía los elementos básicos de una computadora moderna.
- "ON THE ECONOMY OF MACHINERY AND MANUFACTURES"

FREDERICK TAYLOR  
SHEP MANAGEMENT (1903)  
PRICIPLES OF SCIENTIFIC  
MANAGEMENT (1911)  
TESTIMONY BEFORE THE  
SPECIAL HOUSE COMMI-  
TTEE (1912)

Llamado el padre de la Administra-  
ción Científica. Su preocupación -  
principal fue aumentar la producti-  
vidad mediante una mayor eficiencia  
en la producción y aun aumento en -  
el pago de los trabajadores a tra-  
vés de la aplicación del método ---  
científico. Sus principios subraya  
ron el uso de la ciencia; la crea-  
ción de armonía y de cooperación en  
el grupo; la obtención del máximo -  
rendimiento y el desarrollo de los-  
trabajadores.

HENRY FAYOL (1916)  
"ADMINISTRATION INDUS-  
TRIELLE ET GENERALE"

Llamado el padre de la Teoría Admi-  
nistrativa moderna. Dividió las ac-  
tividades industriales en seis gruo-  
pos: técnicas, comerciales, finan-  
cieras, de seguridad, contables y -  
administrativas. Reconoció la nece-  
sidad de la enseñanza de la admini-  
stración. Formuló catorce princi-  
pios administrativos, entre los cua-  
les están la autoridad y responsabi-  
lidad, unidad de mando, cadena je-  
rárquica y espíritu de equipo.

HAMINGTON EMERSON (1853-  
1931)

Promovió la "Administración cientí-  
fica" de utilización general.

KARL PEARSM (1857-1936)

Desarrolló tablas de estadísticas -  
básicas y técnicas estadísticas pri-  
marias, incluyendo la prueba Chi-  
Square y el concepto de desviación-  
estándar.



- HENRY L. GANTT (1861-1919) Acentuó la realización de la administración y la mano de obra.
- HUGO MUNSTENBERG (1912) "PSYCHOLOGY AND INDUSTRIAL EFFICIENCY" Considerado el padre de la psicología industrial, se interesó por la aplicación de la psicología a la industria y a la administración.
- MAX WEBER (1864-1920) El primer adelanto en el desarrollo de una teoría de la burocracia.
- FRANK GILBRETH (1865-1924) Investigó el método "del mejor camino". Introdujo el estudio de movimientos en la industria.
- LILLIAN GILBRETH (1872-1972) Considerada como la primera dama de la administración, fue una de las primeras psicólogas industriales. Se interesó por los aspectos humanos del trabajo.
- MARY PARKER GOLLET (1868-1933) Observaciones prácticas del valor de las relaciones humanas en los principios básicos de la organización.
- G. ELTON MAYO (1880-1949) Estableció la importancia de los factores humanos y sociales de las relaciones industriales. Puso en duda la importancia excesiva en actividades teóricas a expensas de las habilidades sociales de adaptación. Dirigió un equipo de investigadores en los estudios extensivos en la planta Hawthorne de la W. Electric Co.

R. HOPPOCH (1935)

Llevó a cabo un estudio con empleados, en donde los resultados que en contró enfatizan la multiplicidad de factores que afectan la satisfacción en el trabajo, incluyendo aspectos fisiológicos y psicológicos como oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimiento.

CHESTER I. BARNARD  
(1886-1961)

Líder sobre aspectos sociológicos en la administración concentrados en:

- El aspecto autoridad
- La importancia de la comunicación
- Las organizaciones informales de la administración.

KURT LEWIN (1890-1947)

Desarrollo de la investigación en la teoría de la dinámica de grupo.

RONALD A. FISHER (1890)

Aplicó la teoría de la probabilidad y de la inferencia estadística a los problemas económicos, desarrollo en diagramas de control estadístico.

F.J. ROETHLISBENGER  
(1898)

Hizo un reporte comprensivo del experimento Hawthorne. Encabezó la investigación experimental de los factores humanos en la administración.

PETER DRUCKER (1909)

Desarrolló el concepto de la administración por objetivos.

PETER DRUCKER

"MANAGEMENT, TASKS, RESPONSABILITIES, PRACTICES" (1973) Como escritor popularizó los nuevos desarrollos de la administración.

G.B. DANTZIG (1914) Desarrolló las bases para las aplicaciones prácticas de la programación lineal.

HENBURT A. SIMON (1916) Trazó el fundamento para la teoría de la información.

LOCHE (1972) Llevó a cabo una revisión que comprendía cerca de 3,300 estudios e identifica una clara tendencia en la que: el empleado satisfecho es un empleado más productivo. Los empleados que tienen una actitud más positiva y, el empleado está más satisfecho si obtiene más remuneraciones económicas, más variedad en su trabajo, mayor autonomía y participación.

NOTA: En la mayoría de los precursores se señala su fecha de nacimiento, sin embargo, en algunos otros se indica únicamente el año aproximado de su contribución más importante.

#### IV. METODO PROPUESTO PARA EL ESTUDIO DE DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL

##### INTRODUCCION

El presente método propuesto ha sido diseñado para el departamento de Desarrollo organizacional de una importante corporación financiera nacional. A continuación se expone un extracto del mismo, el cual sirvió para aplicarlo como complemento de la auditoría administrativa cuyo resultado se expone ampliamente en el capítulo cuatro.

El objetivo central de este estudio es el de conocer el clima laboral que impera en las diferentes áreas de una organización, especificando su impacto en la satisfacción, motivación y productividad del personal, y estableciendo acciones concretas que coadyuven a la buena Administración de Recursos Humanos de la misma.

Consideramos que este método favorece la planeación de recursos humanos porque al proveer información del estado que guarda cada aspecto del clima laboral en los distintos estratos y áreas de una organización, permite al titular tomar decisiones que mejoren, refuercen o reorienten las políticas y actividades que se lleven a cabo en materia de recursos humanos.

Cabe señalar que este método tiene sus antecedentes desde 1983, sin embargo, su aplicación apoyada en una auditoría administrativa es reciente, de hecho la expuesta en el capítulo cuatro (la cual tuvimos oportunidad de desarrollar en su totalidad) es una de las últimas y más completas que lo validan.

Consideramos que este método puede ser de gran utilidad para cualquier organización que desee conocer cuál es el estado que guarda su ambiente interno de trabajo, en forma parcial o estructural; no así el instrumento de medición, el cual debe ser diseñado de acuerdo con las necesidades de cada organización y bajo previa validación.

#### PROCESO DEL ESTUDIO DE DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL

El estudio de Diagnóstico de Clima laboral se realiza mediante el siguiente proceso:

- Determinación de temas a estudiar, de acuerdo a las necesidades de cada área.
- Elaboración de un instrumento de medición (cuestionario).
- Aplicación del cuestionario en el área de trabajo.
- Procesamiento estadístico de la información.
- Presentación de resultados en las áreas estudiadas.

#### A) DETERMINACION DE TEMAS A ESTUDIAR

El primer paso para iniciar este tipo de estudio es determinar qué factores o temas se van a estudiar. La elección de los temas debe fundamentarse en el conocimiento, necesidad y deseo de evaluar el estado que guardan ciertos aspectos organizacionales.

Para facilitar la elección de los temas, éstos se han organizado en tres grandes rubros:

- Perspectivas personales
- Trabajo
- Contexto de la organización

Asimismo, dentro de estos bloques hay algunos factores - que se seleccionarán para todas las áreas de una organización y que servirán como base común, de ahí su nombre, y así obtener resultados comparables entre las mismas. Esta base común de factores es la que en un momento determinado sirve como --marco de referencia para notar las diferencias o similitudes- entre las distintas áreas en sus aspectos de clima laboral.

A continuación se presenta la definición de cada tema o factor que componen el proceso de estudio. Esta definición- servirá para conocer el propósito de cada factor.

#### FACTORES QUE ESTUDIAN EL CLIMA LABORAL

##### Identificación con la Organización

Este factor mide el deseo de pertenecer a la organiza--- ción, el orgullo y prestigio que causa ser parte de ella, y - el sentimiento de arraigo manifestado en el deseo de querer - hacer carrera, desarrollarse y aportar individualmente con el trabajo a la empresa.

##### Comunicación e Información Directiva

Este factor representa el grado de satisfacción de una - persona con la importancia, oportunidad, confiabilidad y cla- ridad de la información que marca directrices para su traba- jo, y que es generada por la Dirección de la Organización a- través de memorandos, circulares o boletines.

##### Comunicación Jefe-subordinado

Este factor mide la importancia atribuida y la satisfac- ción del subordinado con la frecuencia, cantidad y oportuni- dad de la comunicación con su jefe inmediato.

Esta comunicación se refiere a: a) cambios que afectan - el trabajo; b) objetivos, planes y metas de la oficina y/o de

la organización; c) una tarea específica y/o d) el desempeño general del empleado.

#### Evaluación del Desempeño

Este factor mide la periodicidad y conocimiento del proceso de las evaluaciones de desempeño realizadas por la organización, la satisfacción con los resultados obtenidos. Además este factor mide qué tanto los empleados perciben estas evaluaciones como objetivas, justas y bien estructuradas.

#### Conocimiento de Objetivos y Estructuras

Este factor mide el grado de conocimiento y comprensión que el personal tiene de los objetivos y estructuras de: a) - La Organización, en general; b) La Dirección; y c) La oficina, como elementos que enmarcan y dan sentido a sus tareas cotidianas.

#### Satisfacción con la Capacitación

Este factor mide el grado y la importancia que el personal atribuye a la adecuación y solidez de la capacitación que ha recibido; el interés que perciben en la gerencia en mantenerlos actualizados. Aprovechando las oportunidades que se tienen en esta materia y la utilidad derivada de los cursos para desempeñar sus puestos.

#### Seguridad en el Trabajo

Este factor refleja el sentimiento de certidumbre o incertidumbre de los empleados con respecto a su permanencia en la Organización, tomando en cuenta su grado de conocimiento de los cambios o despidos ocurridos en la planta de Personal y su opinión de qué tan justos piensan que éstos han sido.

#### Satisfacción con el ambiente Interno de Trabajo

Este factor refleja el grado de satisfacción de las personas con las relaciones de trabajo, la cooperación y el sen-

timiento de equipo entre los compañeros, así como el ambiente de confianza, respeto, ayuda y equidad que prevalece en su -- unidad organizacional.

#### Prestaciones Económicas y Sociales

Este factor está dividido en varios componentes que miden la importancia, información y satisfacción con la forma - en que se otorgan las prestaciones, así como con la informa-- ción obtenida respecto a prestaciones sociales en específico.

#### Motivación

Este factor mide la importancia relativa de diversas características esenciales del trabajo como fuentes de motiva-- ción, para posteriormente compararlas con la forma en que son otorgadas por la Organización y determinar el tamaño de la -- brecha existente entre ambos aspectos.

#### Satisfacción con el Sindicato

Este factor mide el grado de conocimiento de los objetivos y funciones del sindicato de la Organización, el nivel de ayuda que sus miembros perciben y les puede brindar, así como el deseo de pertenecer al mismo,

## B) ELABORACION DEL CUESTIONARIO

Una vez que se han determinado los temas de base común, - el siguiente paso es el diseño del cuestionario. La primera- hoja del cuestionario es aquella en donde se pone el título:- Encuesta de Opinión. En ella se explica el objetivo de la en -cuesta, y se dan las indicaciones generales para contestarlo. Es muy importante poner esta hoja, ya que por un lado, servirá de guía de presentación a la gente que haga la aplicación- del cuestionario y, por otro, permitirá que cada persona en- -cuestada pueda leerla individualmente.



Las siguientes hojas quedarán conformadas por las diferentes preguntas que se harán para medir los temas o factores seleccionados para el estudio. Es conveniente que las preguntas que miden un mismo factor, no queden juntas en el cuestionario, ya que podría producir sesgo en las respuestas de las personas. Por esto es aconsejable que se distribuyan e intercalen con las demás preguntas, teniendo cuidado de que las que están en relación una de otra sí queden juntas para evitar problemas de entendimiento.

El cuestionario que se elabore debe contener, además de las preguntas correspondientes a los factores que se quieran analizar, las demográficas, opinión sobre el cuestionario, etc., que deben ser siempre las últimas preguntas.

Una vez seleccionadas y distribuidas las preguntas en el cuestionario se procederá a poner las opciones de respuesta (escala) para cada pregunta y sus respectivos paréntesis, los cuales servirán para que los entrevistados marquen en ellos sus respuestas.

En el caso de las preguntas abiertas, (aquellas en que el entrevistado escribe brevemente su opinión) se debe dejar un espacio suficiente para que conteste.

A continuación aparece el modelo del cuestionario que se aplicó en el caso práctico del capítulo cuatro del presente trabajo.

ESCALA DE POSIBLES RESPUESTAS A LAS  
PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO LABORAL

Muy cierto = 5

Cierto = 4

Ni cierto  
Ni falso = 3

Falso = 2

Muy falso = 1

ESCALA DE POSIBLES RESPUESTAS A LAS  
PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO LABORAL

Muy cierto = 5

Cierto = 4

Ni cierto  
Ni falso = 3

Falso = 2

Muy falso = 1

## CUESTIONARIO LABORAL

El presente cuestionario tiene la característica de ser estrictamente confidencial, ya que no se anotarán datos personales del entrevistado. Dicho cuestionario presenta reactivos relacionados con el trabajo cotidiano de la organización, por ello requerimos de tu valiosa colaboración. Contesta lo que se te pide con absoluta libertad y veracidad, tus respuestas nos interesan y serán de suma utilidad para tomar decisiones en relación al clima laboral de esta Organización.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo deberás responder a las preguntas -- aquí expuestas con el fin de facilitar el llenado de este cuestionario:

En primer término aparece una escala con cinco posibles respuestas que tú debes -- elegir.

Una vez seleccionada la respuesta, debes anotar el número de la misma en el paréntesis que se encuentra a la derecha de la pregunta.

Esto es:	MUY CIERTO	CIERTO	NI CIERTO NI FALSO	FALSO	MUY FALSO
	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
PARA MI ES ATRACTIVO HACER CARRERA EN ESTA ORGANIZACION					( 5 ) Respuesta
REALMENTE LAS POSIBILIDADES DE COMUNICARSE CON MI JEFE SON MUY AMPLIAS					( 4 )

Para evitar errores o confusiones en tus respuestas te proporcionamos anexo a este cuestionario, una hoja en donde aparece la escala de posibles respuestas que tú seleccionarás y que utilizarás en la mayoría de las preguntas, salvo un pequeño número de ellas que son específicas.

De antemano agradecemos tu participación.

MUY CIERTO	CIERTO	NI CIERTO NI FALSO	FALSO	MUY FALSO
( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
PARA MI ES ATRACTIVO HACER CARRERA EN LA ORGANIZACION				( )
CONOZCO CUALES SON LAS OPORTUNIDADES DE HACER CARRERA EN LA ORGANIZACION				( )
LAS OPORTUNIDADES DE SUPERACION EN ESTA AREA SON BUENAS PARA MI				( )
LAS OPORTUNIDADES QUE TENGO DE HACER CARRERA EN ESTA AREA SON MUY BUENAS				( )
EN ESTA AREA SIEMPRE TENDRE OPORTUNIDADES PARA OBTENER MEJORES PUESTOS				( )
QUIERO HACER CARRERA EN LA ORGANIZACION				( )
EN ESTA AREA SE TIENE INTERES POR LOS EMPLEADOS				( )
EN ESTA AREA MI TRABAJO SE TOMA EN CUENTA				( )

ESTOY SATISFECHO CON LAS OPORTUNIDADES QUE HAY DE HACER CARRERA EN ESTA AREA ( )

LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACION SON MUY "ABIERTOS" A RECIBIR IDEAS DE SUS EMPLEADOS ( )

SIEMPRE RECIBO INFORMACION OPORTUNA ACERCA DE LAS METAS DE ESTA AREA ( )

EN ESTA AREA SE TOMAN EN CUENTA LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL ( )

EN ESTA AREA HAY OPORTUNIDAD DE EXPRESAR MIS QUEJAS ( )

CUANDO HE HECHO ALGUNA QUEJA HE RECIBIDO RESPUESTA ( )

GENERALMENTE ,RECIBO LA INFORMACION DE LA ORGANIZACION POR: (ANOTA SOLAMENTE EL NUMERO)

- 1) POR MI JEFE INMEDIATO
- 2) POR EL GERENTE DE LA OFICINA O DEPARTAMENTO
- 3) POR MIS COMPAÑEROS DE OFICINA
- 4) POR COMUNICADOS DEL SINDICATO
- 5) POR CIRCULARES ,MEMORANDOS O BOLETINES INTERNOS
- 6) POR LA REVISTA QUE EDITA LA ORGANIZACION

LA INFORMACION QUE RECIBO DE MI AREA A TRAVES DE MEMORANDOS, CIRCULARES O BOLETINES INFORMATIVOS

- a) ACERCA DE LOS CAMBIOS O PLANES MAS IMPORTANTES QUE AFECTAN A TODOS LLEGA SIEMPRE A BUEN TIEMPO ( )
- b) ACERCA DE LOS CAMBIOS O PLANES MAS IMPORTANTES ES SUFICIENTE ( )
- c) ES CONFIABLE ( )
- d) ME INFORMA CLARAMENTE LOS OBJETIVOS DEL AREA ( )

MI JEFE INMEDIATO ME MANTIENE INFORMADO DE METAS, PLANES Y OBJETIVOS DE ESTA OFICINA ( )

MI SUPERIOR ESTA SIEMPRE AL PENDIENTE DE QUE SIGAMOS LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL TRABAJO ( )

MI JEFE SIEMPRE ME ESPECIFICA LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS EN EL TRABAJO ( )

MI JEFE Y YO PLATICAMOS SOBRE MI DESEMPEÑO EN EL TRABAJO ( )

A MI JEFE INMEDIATO LE INTERESA COMENTARNOS ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO ( )

MI JEFE Y YO COMENTAMOS EL RESULTADO DE MI EVALUACION DEL DESEMPEÑO ( )

CUANDO REALIZO BIEN MI TRABAJO MI JEFE ME LO RECONOCE ( )

- MI JEFE INMEDIATO ME DA LA SUFICIENTE INFORMACION SIEMPRE QUE HAY CAMBIOS DE METODOS O PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO ( )
- MI JEFE INMEDIATO ME APOYA CUANDO TENGO UN PROBLEMA DE TRABAJO ( )
- MI JEFE INMEDIATO ME DICE CLARAMENTE MIS ACIERTOS Y ERRORES ( )
- MI JEFE ME DA SIEMPRE INSTRUCCIONES CLARAS Y PRECISAS SOBRE LO QUE HAY QUE HACER ( )
- MI SUPERIOR NOS HACE VER LA IMPORTANCIA DE NUESTRO TRABAJO PARA LA ORGANIZACION ( )
- MI JEFE SE PREOCUPA POR FOMENTAR UN AMBIENTE DE RESPETO EN ESTA OFICINA ( )
- MI JEFE INMEDIATO SIEMPRE ME DICE QUE PIENSA DE MI TRABAJO ( )
- REALMENTE LAS POSIBILIDADES DE COMUNICARME CON MI JEFE SON MUY AMPLIAS ( )
- CON QUE FRECUENCIA SE COMUNICA CON SU JEFE INMEDIATO EN RELACION A LOS SIGUIENTES PUNTOS
- |                                 | MUY FRECUENTEMENTE | FRECUENTEMENTE | OCASIONALMENTE | NUNCA |
|---------------------------------|--------------------|----------------|----------------|-------|
| Objetivos y metas de mi Oficina | ( )                | ( )            | ( )            | ( )   |
| Ordenes de trabajo              | ( )                | ( )            | ( )            | ( )   |
| Evaluación del desempeño        | ( )                | ( )            | ( )            | ( )   |
| Temas Informales                | ( )                | ( )            | ( )            | ( )   |
| Problemas de Trabajo            | ( )                | ( )            | ( )            | ( )   |
- MI JEFE SIEMPRE ME EXPLICA EL POR QUE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE TENGO QUE SEGUIR EN MI TRABAJO ( )



- CONOZCO EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO ( )
- ME HAN HECHO EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN EL ULTIMO AÑO ( )
- LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO CONSIDERAN LOS PUNTOS IMPORTANTES DE MI TRABAJO ( )
- LAS EVALUACIONES QUE HAN HECHO DE MI TRABAJO SON OBJETIVAS ( )
- ENTIENDO CLARAMENTE EL PROCESO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ( )
- LAS EVALUACIONES QUE HAN HECHO DE MI TRABAJO HAN SIDO JUSTAS ( )
- MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO SIEMPRE COOPERAN PARA HACER EL TRABAJO BIEN ( )
- LOS QUE TRABAJAMOS EN ESTA OFICINA NOS LLEVAMOS BIEN ( )
- EN ESTA OFICINA SIEMPRE SE TRABAJA EN EQUIPO ( )
- EL TRATO QUE ME DA MI JEFE EN ESTA OFICINA ES RESPETUOSO ( )
- EXISTE UNA BUENA COMUNICACION DE TRABAJO ENTRE LOS COMPAÑEROS DE ESTA OFICINA ( )
- EN ESTA OFICINA SE FOMENTA EL TRATO RESPETUOSO ENTRE COMPAÑEROS ( )
- MIS COMPAÑEROS ME TRATAN RESPETUOSAMENTE ( )

MIS COMPAÑEROS HACEN SU MAXIMO ESFUERZO POR SACAR EL TRABAJO DE LA MEJOR MANERA ( )

MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO ESTAN DISPUESTOS A AYUDAR SIEMPRE QUE SE NECESITA ( )

CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE MI AREA ( )

CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE MI OFICINA ( )

LOS OBJETIVOS Y METAS DE MI OFICINA SON MUY CLAROS PARA MI ( )

MENCIONE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION QUE USTED RECUERDE

(\*)

(\*)

(\*)

(\*)

(\*)

CONOZCO BIEN LOS OBJETIVOS Y METAS DE ESTA OFICINA ( )

MI TRABAJO CONTRIBUYE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE MI OFICINA ( )

EN ESTA OFICINA EXISTE MUCHA SEGURIDAD DE PODER CONSERVAR EL TRABAJO ( )

LOS DESPIDOS QUE SE HAN HECHO HAN SIDO INJUSTOS ( )

TRABAJAR EN LA ORGANIZACION ME HACE SENTIR SEGURO DE QUE NO ME DESPEDIRAN ( )

ESTOY SEGURO DE QUE PODRE SEGUIR TRABAJANDO EN ESTA OFICINA HASTA QUE YO LO DECIDA ( )

NO OBSTANTE LOS CAMBIOS (DE PUESTOS, FUNCIONES, SISTEMAS OPERATIVOS, ETC.) SE QUE EN ESTA OFICINA TENGO UN TRABAJO SEGURO ( )

CREO QUE SI SE TRABAJA BIEN NO HAY POR QUE ESTAR INSEGURO DEL TRABAJO ( )

Enseguida se le presentan algunas de las prestaciones sociales que la organización otorga. En la columna "para mí son muy importantes" anote, de acuerdo a la escala, la importancia que tiene para ustedes cada una de las prestaciones. En la columna "La información que tengo es adecuada" indique cómo considera usted la información que tiene de ellas. Por último, en la columna "estoy satisfecho con el otorgamiento" anote qué tan satisfecho está con el otorgamiento que da la organización para cada una de las prestaciones. Es necesario que conteste en las tres columnas.

PARA MI SON MUY IMPORTANTES	LA INFORMACION QUE TENGO ES ADECUADA	ESTOY SATISFECHO CON EL OTORGA- MIENTO
--------------------------------	---	--

a) FACILIDADES PARA LLEVAR A CABO ACTIVIDADES DEPORTIVAS	( )	( )	( )
---	-----	-----	-----

	PARA MI SON MUY IMPORTANTES	LA INFORMACION QUE TENGO ES ADECUADA	ESTOY SATISFECHO CON EL OTORGA MIENTO
b) PENSIONES POR RETIRO	( )	( )	( )
c) APOYO PARA ASISTIR A EVENTOS CULTURALES Y SOCIALES QUE LLEGAN A MI AREA	( )	( )	( )
d) APOYO PARA PARTICIPAR (O LLEVAR A CABO) TORNEOS INTERNOS	( )	( )	( )
e) JUEGOS DEPORTIVOS	( )	( )	( )
f) CANASTILLA	( )	( )	( )
g) LACTANCIA	( )	( )	( )
h) APOYO PARA REALIZAR ACTI- VIDADES CULTURALES DENTRO DE MI CIUDAD	( )	( )	( )

	PARA MI SON MUY IMPORTANTES	LA INFORMACION QUE TENGO ES ADECUADA	ESTOY SATISFECHO CON EL OTOR- GAMIENTO
<u>PRESTACIONES ECONOMICAS</u>			
a) SERVICIO MEDICO	( )	( )	( )
b) SEGURO DE VIDA VOLUNTARIO	( )	( )	( )
c) BENEFICIOS POR ENFERMEDAD (INCAPACIDADES)	( )	( )	( )
d) VACACIONES	( )	( )	( )
e) REPARTO DE UTILIDADES	( )	( )	( )
f) SEGUROS PARA PAGO DE PRESTAMOS	( )	( )	( )
g) PRESTAMOS HIPOTECARIOS	( )	( )	( )
h) PRESTAMOS PARA MUEBLES	( )	( )	( )
i) PRESTAMOS PARA AUTOMOVIL	( )	( )	( )
j) PRESTAMOS MUTUALISTA	( )	( )	( )
k) VALES DE QUINCENA	( )	( )	( )
l) SEGURO DE AUTOMOVIL	( )	( )	( )

EN ESTA OFICINA SE PREOCUPAN POR DARNOS CURSOS DE CAPACITACION ( NO ) ( SI )

CUANDO USTED HA QUERIDO PARTICIPAR EN UN CURSO DE CAPACITACION Y NO LO HA HECHO  
CUAL HA SIDO LA RAZON POR LA QUE USTED PARTICIPO EN ALGUNO CURSO ( )

CUANTOS CURSOS HA TOMADO EN EL ULTIMO AÑO \_\_\_\_\_

CUALES SON LOS NOMBRES DE LOS CURSOS QUE HA TOMADO EN EL ULTIMO AÑO \_\_\_\_\_

DE LOS CURSOS QUE MENCIONO, CUALES LE HAN SIDO MAS UTILES PARA EL DESEMPEÑO DE SU PUES-  
TO \_\_\_\_\_

LOS CURSOS QUE HE RECIBIDO SON UTILES PARA EL DESEMPEÑO DE MI PUESTO ( )

LOS CURSOS QUE HE RECIBIDO SON UTILES PARA MI DESARROLLO PERSONAL ( )

COMO ES LA CAPACITACION QUE HA RECIBIDO

(A) ADECUADA (B) IMPORTANTE (C) BIEN FUNDAMENTADA (D) BIEN ESTRUCTURADA (E) UTIL  
(F) CON OBJETIVOS CLAROS

EN ESTA OFICINA SE NOS IMPARTEN CURSOS DE CAPACITACION ADECUADOS PARA LA  
REALIZACION DE NUESTRO TRABAJO ( )

ME GUSTARIA PERTENECER AL SINDICATO ( SI ) ( NO )

CREO QUE ES MUY BUENO QUE EXISTA SINDICATO EN LA ORGANIZACION ( )

YO PERTENEZCO AL SINDICATO ( SI ) ( NO )

EL SINDICATO ES UTIL PORQUE NOS OFRECE PROMOCIONES Y DESCUENTOS EN  
TIENDAS COMERCIALES ( )

CONOZCO BIEN LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL SINDICATO ( )

ME GUSTARIA PARTICIPAR EN UN CARGO SINDICAL ( )

CREO QUE EL SINDICATO AYUDA BASTANTE A LOS EMPLEADOS, MEDIANTE DESCUENTOS Y  
PROMOCIONES ( )

SE CUALES SON LOS BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN AL PERTENECER AL SINDICATO ( )

A CONTINUACION, SE PRESENTAN UNA SERIE DE SITUACIONES RELACIONADAS CON SU TRABAJO, INDI  
QUE QUE TAN IMPORTANTE ES PARA USTED ESTE ASPECTO:

	MUY POCO	POCO	ALGO	MUCHO	MUCHISIMO
a) LA COMUNICACION CON MI JEFE INMEDIATO	( )	( )	( )	( )	( )
b) LA GENTE CON LA QUE TRABAJO	( )	( )	( )	( )	( )
c) EL AMBIENTE INTERNO DE LA OFICINA	( )	( )	( )	( )	( )
d) LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO EN MI OFICINA	( )	( )	( )	( )	( )
e) LA CAPACITACION	( )	( )	( )	( )	( )
f) EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZO	( )	( )	( )	( )	( )
g) LAS PRESTACIONES QUE OTORGA LA ORGANIZACION	( )	( )	( )	( )	( )
h) EL TIPO DE SUPERVISION QUE TENGO POR PARTE DE MI JEFE	( )	( )	( )	( )	( )
i) LA SEGURIDAD DE CONSERVAR MI TRABAJO	( )	( )	( )	( )	( )
j) LAS OPORTUNIDADES DE APRENDER COSAS NUEVAS	( )	( )	( )	( )	( )
k) EL PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LAS DECISIONES DE MI TRABAJO	( )	( )	( )	( )	( )
l) EL RECONOCIMIENTO DE MI TRABAJO	( )	( )	( )	( )	( )



PREGUNTAS DEMOGRAFICAS

¿QUE SUGERENCIAS O COMENTARIOS TENDRIA QUE HACER A LA DIRECCION GENERAL \_\_\_\_\_

---

---

CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO HA SIDO MUY UTIL

MUY CIERTO	CIERTO	NI CIERTO/NI FALSO	FALSO	MUY FALSO
( )	( )	( )	( )	( )

¿POR QUE? \_\_\_\_\_

---

¿CUAL ES SU PUESTO? \_\_\_\_\_

---

¿HACE CUANTO TIEMPO TRABAJA USTED EN LA ORGANIZACION?

- MENOS DE UN AÑO ( )
- ENTRE 1 Y 5 AÑOS ( )
- ENTRE 6 Y 10 AÑOS ( )
- ENTRE 11 Y 15 AÑOS ( )
- ENTRE 16 Y 20 AÑOS ( )
- MAS DE 20 AÑOS ( )

¿CUANTO TIEMPO MAS ESPERA SEGUIR TRABAJANDO EN LA ORGANIZACION?

- NO SE ( )
- MENOS DE UN AÑO ( )
- ENTRE 1 Y 2 AÑOS ( )
- ENTRE 3 Y 5 AÑOS ( )
- ENTRE 6 Y 10 AÑOS ( )
- ENTRE 11 Y 15 AÑOS ( )
- MAS DE 15 AÑOS ( )

¿CUAL ES SU EDAD?

- MENOS DE 20 AÑOS ( )
- ENTRE 21 Y 25 AÑOS ( )
- ENTRE 26 Y 30 AÑOS ( )
- ENTRE 31 Y 40 AÑOS ( )
- ENTRE 41 Y 50 AÑOS ( )
- MAS DE 50 AÑOS ( )

SEXO:

- FEMENINO ( )
- MASCULINO ( )

MARQUE EN EL PARENTESIS EL ULTIMO NIVEL ESCOLAR QUE HAYA TERMINADO

- PRIMARIA ( )  
SECUNDARIA ( )  
TECNICA O COMERCIAL ( )  
PREPARATORIA O VOCACIONAL ( )  
LICENCIATURA:  
- TERMINADA ( )  
- LA DEJO ( )  
- AUN ESTUDIA ( )  
- OTROS \_\_\_\_\_

### C) OBTENCION DE LA MUESTRA

En la mayoría de los casos, no se puede aplicar el cuestionario a toda la población que forma parte de una organización, pues ello elevaría los costos del estudio, sobre todo en las fases de aplicación de encuestas y procesamiento de la información. Además, es posible que ciertos aspectos se estudiaran sin la debida profundidad por falta de tiempo y recursos.

Resultan obvias las ventajas que presenta investigar a tan sólo una porción del personal, sin que por ello signifique que los resultados carezcan de validez y confiabilidad. Cuando se emplean muestras, los resultados obtenidos se generalizan hacia la población, según el nivel de confianza y precisión (error tolerado) especificados en el cálculo del tamaño muestral.

#### MUESTREO ESTRATIFICADO

El mecanismo básico en el que se apoya este tipo de muestreo requerido por el proyecto Clima Laboral es, dividir a la población en estratos, con el fin de obtener representatividad y hacer comparaciones entre ellos. En cada estrato se selecciona una muestra, cuya suma representa la muestra total.

La estratificación se realiza de acuerdo al siguiente criterio: observar que existan las mayores diferencias posibles entre los diversos estratos y dentro de los mismos la mayor homogeneidad.

Los estratos son las diferentes maneras de organizar a las personas que van a participar en el estudio de Clima Laboral, de acuerdo a diferentes criterios como por ejemplo: Ofi-

cina, Gerencia, Dirección, nivel jerárquico (desde empleado - de una oficina hasta un director general), antigüedad en la - organización u otro criterio que nos interese para enriquecer nuestro análisis de Clima Laboral.

#### CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

En los estudios de Clima Laboral vamos a utilizar la fómula para obtener muestras con menos de 10,000 individuos. -- Este tipo de población se nombra "población finita". Enton-- ces, la fórmula para el cálculo del número de sujetos para -- una organización será la de muestre de poblaciones finitas\* - que se presenta a continuación:

$$n = \frac{N \cdot pq}{\left[ \frac{e^2}{Z^2} (N-1) \right] + pq}$$

(\*): En caso de que la población exceda los 10,000 individuos se deberá utilizar la fórmula muestral para poblaciones infinitas la cual se da enseguida:

$$n = \frac{(pq)Z^2}{e^2}$$

Ver la descripción de los diferentes elementos de la fómula en la explicación en las cuatro páginas siguientes.

Donde:

n = Número de personas que componen la muestra. Este elemen

to también recibe el nombre de "tamaño de la muestra".

Z = Confiabilidad expresada en valores "Z". La confiabilidad se refiere a la estabilidad o consistencia de los resultados o valores muestrales. Si repitiéramos el cálculo muestral 100 veces y tenemos una confiabilidad del 95%, 95 de las 100 veces llegaríamos a las mismas conclusiones. Los valores "Z" son medidas estándar, es decir, medidas que con ciertas transformaciones matemáticas hacen que podamos calcular qué porcentaje de nuestra población está representado en nuestra muestra al utilizar diferentes niveles de confiabilidad.

La confiabilidad, pues, expresa la estabilidad o consistencia de nuestras generalizaciones. En la mayoría de los casos la confiabilidad se expresa en porcentajes y es una convención en investigación social utilizar confiabilidades no menores a 95% y de ser posible hasta el 99%. Las más usadas son, precisamente 95% y 99% de confiabilidad.

La confiabilidad se traduce, para su uso en la fórmula, a valores "Z". Este es el procedimiento. Por ejemplo, si se trabajó con 95% de confiabilidad, se divide el 95 entre dos y obtenemos 47.50. Dividimos 95 entre 2, porque la curva de valores "Z" es una curva normal, la cual supone que la población (31 100% de ella) se divide homogéneamente en dos partes.

En las tablas "Z" (Anexo B), vemos el valor 47.50 dividido a su vez, entre 100. Es decir, debemos localizar en las tablas de valores "Z" el número 0.4750. Este valor se localiza en el cruce de la columna "Z" en el renglón "1.9" y la columna "0.6". Habiendo localizado en este punto de la tabla el valor 0.4750.

2 = Podemos afirmar que el 95% de confiabilidad corresponde a un valor "z" de 1.96. Es precisamente el 1.96 el que utilizamos en la fórmula para la obtención del tamaño -- muestral.

Así como localizamos el valor "Z" para 95% de confiabilidad, podemos obtener cualquier otro valor.

Por último, la confiabilidad en ocasiones también es designada como "significancia" y se expresa en decimales. La significancia se calcula restando de 100 el valor de la confiabilidad el el resultado expresándolo en números decimales. Por ejemplo, teniendo un valor del 95% de -- confiabilidad obtenemos la siguiente significancia:

$$100 - 95 = 5$$

El 5 se divide entre 100 porque traducimos % a  $\frac{1}{100}$ , entonces,

$$5\% = 0.05$$

Por lo tanto,

$$95\% \text{ confiabilidad} = 0.05 \text{ de significancia}$$

Nota: En la fórmula que utilizamos en el proyecto Climatal Laboral nunca requerimos la conversión de confiabilidades a significancias.

3 = El error tolerado, que también se puede expresar como -- "E" y "t" expresa la precisión con que se generalizan -- los resultados. Esto quiere decir que "e" estima el intervalo donde se encuentran los verdaderos valores de la población. Debemos recordar que ninguna muestra es perfecta y que el error tolerado nos marca los límites den-

tro de los cuales existe una "distorsión" de la precisión. El error tolerado puede expresarse en porcentajes o decimales. Un valor del 5% ó 0.05 nos comunica que -- los porcentajes que reportemos en nuestros resultados finales tendrán 5% de distorsión tanto de "sub" (menos) como "sobreestimación" (más). Por ejemplo, si concluimos que el 60% de los individuos de nuestra muestra opinó -- que "la prestación económica es la más importante de la que otorga la organización, en realidad la población de la organización lo afirma entre un 55% y un 65%. Entonces, siempre que utilicemos el error tolerado, le aplicamos al po-centaje obtenido en nuestro resultado muestral un ± la cantidad del error tolerado. Tomando de nuevo - el ejemplo anterior:

Error tolerado: 5%

Resultado muestral de una opinión: 60%

Resultado probable de la población en cuanto a esa opi--  
nión:  $60 \pm 5 = 55\%$  a  $65\%$

La convención en investigación social es usar no menos - del 5% de error tolerado y hasta un 1%. Es sumamente im-  
portante aclarar que a pesar de que tanto el error tole-  
rado como la confiabilidad se utilizan en la misma fórmu  
la no se suman. Aclarando:

e = La mayoría de las veces cuando utilizamos 95% y 99% de -  
confiabilidad utilizamos 5% (ó 0.05) y 1% (ó 0.01) de --  
error tolerado. Esto no quiere decir que siempre debe-  
mos utilizar una confiabilidad que sumada con un error -  
tolerado nos dé 100.

Podemos, aunque por convención no lo hacemos, usar 95% -  
de confiabilidad y 7.5% de error tolerado; ó 99% de confi-  
abilidad y 5% de error tolerado, o cualquier combina--



ción que se nos ocurra.

Lo importante es que nosotros decidimos a qué nivel de confiabilidad y con qué error tolerado queremos trabajar y de acuerdo a estos dos criterios (y los otros elementos que componen la fórmula), calcular nuestro tamaño muestral.

$p$  y  $q$  son en Teoría de Probabilidades los símbolos que utilizamos para designar la probabilidad de que suceda el evento ( $p$ ) y que no suceda ( $q$ ). En términos de la fórmula debemos de tomar estos elementos por la simple razón de que los resultados que obtengamos preguntando a un número reducido de individuos (muestra) pueden contener algún "error" al proyectarlos a la población. Además no todos los individuos contestan de tal o cual manera. La probabilidad de que los individuos contestan de diversas maneras está incluido en " $p$ " y en " $q$ ". Por razones que no vienen al caso describir en detalle en este manual, los valores de " $p$ " y " $q$ " para el proyecto Clim-Laboral es de 0.5 para cada uno de ellos. Entonces,  $p=0.5$  y  $1=0.5$ .

$N$  = Número de individuos que componen la población. La población en este caso la constituyen todas las personas que forman parte de la Dirección Regional Organizados (o estratificados, como explicamos en la sección anterior), en diferentes sucursales, gerencias de plaza o regionales, nivel jerárquico, antigüedad, etc.

#### EJEMPLO PRACTICO

Ahora pasamos a ilustrar cómo se usa la fórmula para poblaciones finitas en un muestreo.

Supongamos que tenemos una organización "X" con 1116 em-

pleados y queremos saber a cuánta gente muestrear con 95% de confiabilidad y 5% error tolerado.

Fórmula

$$n = \frac{N \cdot pq}{\left[ \frac{e^2}{Z^2} (N-1) \right] + pq}$$

Datos:

$$n = ?$$

$$Z = 95\% \text{ confiabilidad } \text{ ó } 1.96 \text{ valores "z"}$$

$$e = 5\% \text{ ó } 0.05$$

$$N = 1116$$

$$p \text{ y } q = 0.5$$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{1116 \cdot (0.5) (0.5)}{\left[ \frac{(0.05)^2 (1116 - 1)}{(1.96)^2} \right] + (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{279}{\left[ \frac{0.0025}{3.8416} (1115) \right] + 0.25}$$

$$n = \frac{279}{0.7255 + 0.25} = \frac{279}{0.9755}$$

$$n = 286$$

Por tanto, si queremos encuestar a una muestra representativa del total de personas que constituyen a la organización "x" debemos tomar a 286.

Sin embargo, como las Direcciones Regionales están organizadas de distintas maneras debemos respetar esta organización y adecuar nuestro ejercicio de muestreo a tales características. El tipo de muestreo que más nos ayuda para estos fines es, como ya lo mencionamos anteriormente, el muestreo -estratificado. Cada criterio de organización de la Dirección regional (ver texto explicativo en la descripción de "N" en la fórmula de poblaciones finitas) es un criterio de estratificación.

#### CALCULO DE MUESTRA ESTRATIFICADA

Supongamos, continuando con el ejemplo de la Dirección Regional "x", que nos interesa calcular una muestra estratificada con el criterio: nivel jerárquico. Supongamos también -que, en cuanto a nivel jerárquico, la población de la organización se divide así:

<u>Puesto</u>	<u>Número</u>
Director General	1
Directores de Area	3
Gerentes de Area	3
Jefes de Departamento	20
Supervisores	103
Analistas	423
Secretarias	<u>563</u>
	1116

Ahora debemos calcular el porcentaje de cada estrato en la población y de acuerdo a este porcentaje asignar las 286 -personas del total de la muestra a los diferentes estratos.

<u>Puesto</u>	<u>Población</u>	<u>%</u>	<u>Muestra</u>	<u>%</u>
Director General	1		1	
Directores de Area	3	1	2	1
Gerentes de Area	3		2	
Jefes de departamento	20	2	5	2
Supervisores	103	9	25	9
Analistas	423	38	108	38
Secretarias	<u>563</u>	<u>50</u>	<u>143</u>	<u>50</u>
	1116	100%	286	100%

#### METODO DE SELECCION DEL PERSONAL EN EL MUESTREO ESTRATIFICADO

Para seleccionar al azar al personal que se va a encuestar de cada área y/o departamento, se puede seguir el método que a continuación detallamos:

Doblar pequeños trozos de papel escribiendo un número en cada uno de ellos (del 1 al n\*), después se concentran en un recipiente de donde se extraerán al azar uno por uno, hasta completar la cantidad necesaria que corresponda al total del tamaño de la muestra.

(\*): "n" en este caso designa el número de la última persona contabilizada en la organización. En el ejemplo de la organización "x", "n" corresponde al 1116.

Es recomendable sacar 10% más de nombres para que éstos sirvan de "colchón", esto es, en caso de que alguna de las personas seleccionadas se encontraran de vacaciones, incapacidad, etc., puedan ser sustituida por otras.

Otro método que puede ser utilizado es el de las tablas de números aleatorios.

Es importante recalcar que con la cantidad de personas - determinadas por el tamaño de la muestra, se obtienen resultados confiables y precisos que son representativos de toda la organización. Esto hay que comunicarlo a todo el personal de las oficinas para otorgar credibilidad y confianza al estudio y evitar posibles problemas originados por dudas en el personal. Dejando claro que aquellas personas que contesten el cuestionario fueron seleccionadas al azar y que se trata de un estudio de Clima Laboral se evita un ambiente de incertidumbre.

Habiendo obtenido el tamaño de la muestra e identificado al personal a encuestar se procederá a realizar la planeación para el levantamiento.

#### D) LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION

La técnica utilizada para el levantamiento de la información es la encuesta con cuestionarios autoaplicable, basado casi completamente en preguntas cerradas con escala de 5 puntos o escalas Likert.

El tiempo de respuesta de los cuestionarios oscila entre los 45 y 60 minutos, (dependiendo del número de preguntas que se hayan incluido). No obstante esto, la encuesta no se hace pesada al personal.

La forma en que se ha optado por comunicar la naturaleza del estudio a los responsables de oficinas, es por medio de una carta conteniendo los siguientes puntos:

- a) Descripción y objetivo del proyecto Clima Laboral.
- b) La fecha y hora en que se visitará su oficina para llevar a cabo la encuesta.

Todo lo anterior, para que los responsables, a su vez, --  
se lo transmitan al personal a su cargo.

A continuación se presenta un ejemplo de la carta.

México, D.F., 21 de junio de 1988.

A: SR. CARLOS MALDONADO ARCE  
GERENTE  
ADMINISTRACION DE VENTAS

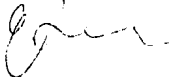
DE: LIC. EDUARDO RENDON CASTRO  
GERENTE  
RECURSOS HUMANOS

De acuerdo con la Dirección General, durante los días 22  
al 23 del mes de junio del año en curso, el Departamento de -  
Recursos Humanos llevará a cabo una visita Administrativa La-  
boral en tu área.

Para tal efecto, me permito presentar al Lic. Martín Her-  
nández Cortés quien estará a cargo de este trabajo, por lo --  
que agradeceré le otorgues los elementos necesarios para el -  
desarrollo del mismo.

Quedo a tus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E .



RECOMENDACIONES ESPECIALES PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

- 1.- El Asistente de Recursos Humanos deberá imprimir el número necesario de cuestionarios para ser aplicados en su Dirección.
- 2.- Deberá hacer su plan de levantamiento y codificación, contemplando rutas, tiempos y apoyos.
- 3.- Seleccionará a dos o más personas de su área (funcionario de Recursos Humanos y/o auxiliar secretaria) quienes serán sus apoyos para el levantamiento y codificación de los cuestionarios.

En caso de requerir más personal para llevar a cabo el estudio, podrá contratar personas de servicio social o pasantes de carreras profesionales (Relaciones Industriales, Administración de Empresas, Psicología, Sociología y/o Comunicación), los cuales serán contratados por honorarios profesionales.

En el caso de que estas personas tuvieran que desplazarse a diferentes plazas de la organización se les pagarán los gastos de viaje y viáticos.

- 4.- Una vez seleccionados los apoyos, el asistente deberá capacitarlos en los siguientes aspectos:
  - a) Presentación con las personas encuestadas e instrucciones para el llenado del cuestionario.
  - b) Capacitarlos para resolver las dudas de los encuestados respecto a preguntas incluidas en el cuestionario.
  - c) Control del grupo (evitar que se comuniquen entre sí - las personas al momento de contestar los cuestionarios).

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- d) Indicarles que al recibir el cuestionario de cada persona ya contestado, lo revisen para evitar que falte información.
  - e) Control de tiempos de respuesta del cuestionario.
  - f) Capacitarlos en la manera como deben de codificar las preguntas cerradas y abiertas.
- 5.- Ya que se ha capacitado a estas personas, el Asistente de Recursos Humanos, les entregará a cada personas suficientes cuestionarios para aplicarlos en las sucursales y oficinas que les fueron asignados.
- 6.- El levantamiento de información tendrá lugar el día elegido previamente durante el mes de octubre.
- 7.- Deberá ponerse especial cuidado de que todo el personal de las oficinas contesten el cuestionario, excepto: Gerentes y Miembros de Dirección, (todos los demás niveles deben contestar el cuestionario).
- 8.- Todas las oficinas deberán ser encuestadas.
- 9.- Se deberá llevar un control de las personas que harán el levantamiento y codificación de cuestionarios. (Anexamos un formato que podría servir para este fin).
- 10.- Una vez reunidos los cuestionarios, el departamento de Recursos Humanos, llevará a cabo la captura de los datos, análisis de información y presentación de resultados.



## E) ANALISIS DE RESULTADOS

### CODIFICACION Y CAPTURA

#### CODIFICACION

Dado que las preguntas del cuestionario son cerradas en su mayoría (es decir, se proporciona la opción de respuesta - en el propio cuestionario), la codificación se facilita mucho y se va haciendo en paralelo con el levantamiento de información -hasta donde es posible-.

La manera de codificar (asignar números) es del 5 al 1, correspondiendo el número 5 a muy cierto y 1 a muy falso, como a continuación se ilustra:

- 5 = Muy cierto
- 4 = Cierto
- 3 = Ni cierto ni falso
- 2 = Falso
- 1 = Muy falso

Estos números se deben poner junto al margen derecho del cuestionario, procurando que sean números claros, grandes y - que queden a la altura de cada pregunta.

En ocasiones, las respuestas de los cuestionarios están-estructuradas de una manera diferente, pero se codifican de -manera similar, por ejemplo:

- 5 = Muy adecuada - Muy importante
- 4 = Adecuada - Importante
- 3 = Regular - Regular
- 2 = Inadecuada - Poco importante
- 1 = Muy inadecuada - Nada importante

También existen preguntas que pueden tener 4 opciones de respuesta, en las cuales solamente se codifican 4 dígitos:

- 4 = Muy frecuentemente
- 3 = Frecuentemente
- 2 = Ocasionalmente
- 1 = Nunca

Es muy importante que en el caso de preguntas fraseadas en sentido negativo (las cuales se identifican por un asterisco (\*)), la codificación sea a la inversa. A continuación damos un ejemplo de dichas preguntas:

Los despidos que se han hecho han sido injustos\*.

Muy cierto	Cierto	Ni cierto, ni falso	Falso	Muy falso
( X )	( )	( )	( )	( )

En el ejemplo anterior, el respondente contestó que es muy cierto que los despidos que se han hecho son injustos, correspondiendo en este caso la calificación al número 1.

- 1 = Muy cierto
- 2 = Cierto
- 3 = Ni cierto ni falso
- 4 = Falso
- 5 = Muy falso

A todas las preguntas que no tengan respuesta (incluyendo las abiertas) se les pone una línea horizontal a la altura de la pregunta en el margen derecho del cuestionario.

La codificación de las preguntas: ¿Hace cuánto tiempo -- trabaja usted en la Organización?, ¿Cuánto tiempo espera se--

guir trabajando en la Organización?, y ¿Cuál es su edad?, deberán de codificarse de la siguiente manera:

- 1 = Menos de un año
- 2 = Entre 1 y 5 años
- 3 = Entre 6 y 10 años
- 4 = Entre 11 y 15 años
- 5 = Entre 16 y 20 años
- 6 = Más de 20 años

El número que corresponda a la respuesta dada por el entrevistado, se pondrá en el lado derecho (tal y como ya se ha bía explicado).

Con las demás preguntas se hará lo mismo (asignar calificaciones), sólo teniendo cuidado de poner el mismo número de calificación, dependiendo del número de opciones de respuesta. Por ejemplo, si hay 7 opciones de respuesta, deberá haber calificaciones del 1 al 7.

La pregunta referente a sexo se deberá de codificar así:

- 1 = Femenino
- 2 = Masculino

## F) PRESENTACION DE RESULTADOS Y RETROALIMENTACION

El siguiente elemento fundamental para asegurar el interés y la involucración directa de los distintos usuarios en el estudio, es tener reuniones en donde se presentan, analizan y discuten los hallazgos a la luz de la experiencia práctica, y de la información estadística relevante respecto a re cursos Humanos, productividad, etc., que tienen los asisten--

tes de Recursos Humanos y los Titulares de cada Gerencia o --  
Dirección de la Organización.

Este intercambio de información servirá para validar los resultados obtenidos y se promoverá su estudio a profundidad.

Además, uno de los resultados más importantes de estas - reuniones debe ser la determinación de acciones que reorien- tan puntos negativos y/o refuercen los positivos. En esta - determinación deberán intervenir los Titulares de Gerencia o - Dirección, así como cada asistente de Recursos Humanos.

Referente a este punto, ya se había mencionado que la -- presentación de los resultados obtenidos a través del análi- sis estadístico de los datos, es responsabilidad del Departam- ento Estudios de Personal.

Para tal efecto, se entregarán a cada una de las áreas - auditadas un informe de resultados, que incluye la siguiente- información:

#### Informe

- Antecedentes del estudio
- Realización
- Temas estudiados (base común)
- Breve presentación de la interpretación de los datos y cómo leerlos
- Resultados obtenidos
- Sugerencias y acciones a seguir

## G) PLANEACION DE POLITICAS E IMPLANTACION DE ACCIONES EN CUANTO A CLIMA LABORAL

La planeación de políticas, es la actividad que se genera a partir de los resultados (por temas de estudio y niveles jerárquicos) (y de la estrategia de tratamiento que se les deberá dar.

Esta planeación establece las bases para la implantación de acciones en cada Dirección o Gerencia de la Organización.

Tanto la planeación de políticas y la implantación de acciones dependen del tipo de resultados que se obtengan, los cuales se han clasificado de la siguiente manera:

Prioridad A (rojo)	= requiere atención inmediata.
Prioridad B (amarillo)	= necesita mejorarse
Prioridad C (verde)	= requiere mantenimiento

Estos resultados pueden variar de una Dirección o Gerencia a otra, por lo que la implantación de acciones se llevará a la práctica bajo responsabilidad directa de la operación.

Un aspecto importante en esta parte, será informar al personal que estas acciones se dan en respuesta a las opiniones expresadas por ellos, en el estudio, lo que creará una "espiral de confianza": los empleados dan su opinión y la Dirección da respuesta a lo expresado en términos de acciones. En otras palabras, al ver el personal que se le da seriedad e importancia a los estudios, se creará una confianza en el sistema, que impacte positivamente a todos los niveles de la organización.

## CAPITULO II

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

## I. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA

En términos generales la palabra auditoría implica una revisión, investigación, comparación de la forma en que se desarrolla una o varias actividades, con el objeto de corregir o en su caso, mejorar la manera en que se realizan dichas acciones. En este sentido, la auditoría es tan antigua como el hombre mismo, pues cualquier individuo que aprecia con sentido crítico alguna de sus actividades y piensa en posibilidades para realizarlas más eficientemente, realmente está practicando una auditoría.

Las primeras auditorías realizadas formalmente en en empresas, por un profesionista o grupo de especialistas, estuvieron enfocadas a los aspectos financieros, debido a que los aspectos económicos son de gran importancia en las organizaciones.

En el año de 1939 el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México editó el folleto denominado "la certificación de balances para fines de inscripción y cotización de valores". Poco después el mismo Instituto publicó una traducción del folleto emitido en esa época por el Instituto Americano de Contadores Públicos; el título de esta publicación -- fue "Ampliación de los procedimientos de auditoría" y de acuerdo con el pensamiento dominante en aquella época en los Estados Unidos de Norteamérica, el folleto de referencia ponía énfasis particular en los procedimientos adicionales que se recomendaban a la profesión relativos al envío de circulares para la confirmación de cuentas por cobrar y a la observación de la toma de inventarios físicos.

En el año de 1955 la directiva del Instituto Mexicano de Contadores Públicos creó la Comisión de Procedimientos de Au-

ditoría, que tiene los objetivos antes mencionados.

Por otra parte, los primeros antecedentes escritos de la auditoría administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericano: en un debate sobre "el alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas". Un acreditado antecedente de la auditoría administrativa en México - lo constituye el libro Guía para Estudios de Economía Industrial, de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, publicado por - el Departamento de investigaciones Industriales del Banco de México.



## II. CLASIFICACION DE LAS AUDITORIAS

Para el mejor conocimiento de las auditorías han sido -- clasificadas atendiendo a lo siguiente:

- a) A sus clases, dependiendo del objeto de estudio
- b) A sus tipos, de acuerdo a quien la aplica
- c) A sus formas, por el alcance de la misma

A continuación se explican de manera general cada uno de los puntos mencionados:

### CLASES DE AUDITORIA

Distinguimos tres tipos, que son: auditorías administrativas, auditorías financieras y auditorías operacionales. -- Las primeras se caracterizan por profesionistas especializados que pueden estudiar toda la estructura vertical de la organización basándose en el proceso administrativo a fin de -- evaluar los objetivos, políticas y planes; ambiente interno y externo; el sistema integral de información; etcétera, para -- finalmente, rendir un informe y proponer sugerencias y recomendaciones.

Las auditorías financieras son efectuadas por un profesionista (contador público) en el área contable que, basándose en los principios de contabilidad, evalúa los estados financieros así como los registros contables, elabora un informe y emite un dictamen.

Por otra parte las auditorías operacionales son efectuadas por profesionistas no especializados, su objeto de estudio dentro de la organización es a nivel horizontal excluyendo a la máxima autoridad y está dirigida a funciones y evalúa las operaciones en base a los objetivos, planes, etcétera. --

Al final de su análisis rinde un informe y propone sugerencias y recomendaciones.

#### TIPOS DE AUDITORIA

Se clasifican de dos maneras: auditoría interna y auditoría externa. La primera de ellas se caracteriza principalmente porque los auditores pertenecen a la nómina de la empresa y no tienen mando, puesto que son staff.

- Las segundas se dividen en dos grupos: la estatal o federal (efectuada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público); y la particular o privada que es contratada por la propia organización y que se encuentra en la nómina de pago de honorarios.

#### FORMAS DE AUDITORIA

Por su alcance las dividimos en auditorías parciales y auditorías totales, esto va a depender de lo que se desee analizar.

### III. CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa nos dice William P. Leonard:

La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución una sección de gobierno o cualquier -- parte de un organismo en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas. La auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.

#### INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION

Cualquier empresa de cualquier índole tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten tener una evaluación de la administración.

#### ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

Una definición concisa de investigación industrial la -- enunciaría como un "análisis de potencialidad de la productividad". En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial.

#### JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

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

#### COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION

Es el examen integral o parcial de una entidad pública o privada con el propósito de descubrir oportunidades para la -- mejoría de su administración.

En las definiciones anteriormente enunciadas, se aprecia que la función primordial de la auditoría administrativa es - la de presentar, de forma objetiva, la manera en que se utilizan los recursos y elementos de una organización con el propósito de descubrir deficiencias y aprovechar opotunidades para mejorar dicha administración.

#### IV. EL AUDITOR ADMINISTRATIVO

Si consideramos que la auditoría administrativa se enfoca a reducir el desperdicio o el tiempo ocioso, aumentar la utilización de la capacidad instalada, simplificar métodos de trabajo y operaciones administrativas, armonizar las políticas de la entidad auditada con sus objetivos, afinar o precisar éstos, definir con claridad funciones, responsabilidad y relaciones entre los órganos de la entidad; equilibrar cargas de trabajo -y tantas otras como oportunidades de mejora existan en la entidad auditada-. Es entonces indispensable que el responsable de aplicar la auditoría administrativa cuente con una preparación académica que lo dote de estos dos elementos:

- 1.- Criterio Analítico.- Se obtiene del estudio de diversas materias cuya naturaleza obliga al análisis de casos y -- problemas.
- 2.- Estudio integral de la entidad económica, analizada tanto desde el punto de vista de sus funciones (producción, comercialización, finanzas, relaciones humanas), como desde el punto de vista del proceso administrativo (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control). Sin dejar de tomar en cuenta el entorno o medio ambiente en que se mueve la entidad auditada: la legislación, la economía nacional, la sociología, etcétera.

El profesional que reúne estas características es el licenciado en administración, pues está acostumbrado a apreciar el panorama general; a estudiar a la empresa como un todo que debe funcionar armónicamente, y a proyectar sus recomendaciones a la luz del efecto que puedan tener, no sólo a nivel de la función específica, sino también a nivel de la empresa co-

mo un todo. Por estas razones, cuando la auditoría administrativa ha de realizarse en equipo, el licenciado en administración puede actuar al frente del mismo.

El licenciado en administración, en su carácter de auditor administrativo está obligado a observar las siguientes -- normas éticas:

- 1.- Guardar secreto profesional.- El licenciado en administración no revelará por ningún motivo los hechos, datos o -- circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autoricen el o los intersados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.
- 2.- Independencia de criterio.- El licenciado en administración debe ser objetivo, y no dejarse llevar por opiniones o cualquier otra información que distorsione la realidad.
- 3.- Honradez.- El licenciado en administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no publicados de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.
- 4.- Honorarios.- El licenciado en administración no podrá --- ofrecer o prestar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios.
- 5.- Honestidad.- El licenciado en administración deberá abstenerse de garantizar alguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivados de su esfuerzo.

## V. ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En este tema se describen los aspectos que debe cubrir la auditoría administrativa y la apreciación que corresponde hacer al auditor administrativo sobre la forma en que su cliente maneja los elementos integrantes del proceso administrativo.

Como se había mencionado al inicio del presente trabajo, la empresa es un sistema que se encuentra enmarcado en un sistema más grande (suprasistema) y a la vez está integrado por subsistemas que afectan de manera directa o indirecta el funcionamiento de la organización. Por lo anterior es comprensible que consideremos el entorno donde se desarrolla nuestro objeto de estudio de la manera siguiente:

### A) ESTUDIO DEL SUPRASISTEMA

1.- Medio Ambiente en que se mueve la entidad auditada.- Dicho estudio debe realizarse dentro de un marco jurídico que tome como referencia la legislación que le sea aplicable como organismo económico en cuanto a sus funciones concretas. Este análisis es determinante puesto que el derecho norma la conducta del individuo en el seno de la sociedad y por lo tanto, su función tiene como límite la ley y las disposiciones reglamentarias. En cuanto a su profundidad, es necesario analizar a fondo cada una de esas leyes y reglamentaciones, para de ahí desprender la forma en que debe desarrollarse la auditoría administrativa.

2.- Marco geográfico.- El estudio de este aspecto es de vital importancia y debe circunscribirse al medio en que se -

desarrolla físicamente la empresa: el clima como determinante de la localización; la distancia a los centros productivos e industriales de aprovisionamiento; facilidad de obtención de medios humanos y materiales y, sobre todo, la cercanía a sus mercados, dependiendo del tipo de producción.

3.- Marco económico.- Resulta determinante, realizar este estudio para establecer y situar a la empresa en relación a sus posibilidades económicas de participación en el mercado; volúmenes de producción, organización, financiamiento, et cetera, y para conocer cuál es el lugar en que se encuentra la empresa dentro de la comunidad económica a que pertenece.

4.- Marco sociológico.- El estudio del marco sociológico es importante también, principalmente por lo que respecta al elemento humano; la forma de pensar del individuo y del grupo; su educación, el medio en el que se ha desarrollado y, en términos generales, el tipo de ambiente sociológico en el que se encuentra la entidad auditada.

5.- Finalmente, el marco ecológico es importante desde un punto de vista de la influencia que ejerce la entidad auditada dentro de la ecología y de los problemas del individuo dentro de las transformaciones ecológicas de la región a que pertenezca la entidad auditada.

## B) ESTUDIO DE LOS SUBSISTEMAS

Los puntos anteriormente expuestos nos permiten conocer las características propias de la empresa desde los puntos de vista jurídico, económico, sociológico, etcétera, y destacar en términos generales, mediante la investigación artificial, los primeros problemas aparentes. Ahora el siguiente paso es estudiar los elementos que integran a la organización en cuestión.



1.- Estudio de los Objetivos Económicos y Sociales.- Estos objetivos deben ser analizados desde un punto de vista -- económico y social, para conocer cuáles son las metas que se ha fijado la entidad auditada, que deben tener relación con el resultado obtenido del estudio del medio ambiente y del estudio general de la empresa auditada.

Asimismo, es necesario conocer cuáles son los medios utilizados para alcanzar los objetivos y qué función han tenido. No siempre los fines justifican los medios; es por esto que es necesario analizarlos y evaluarlos conforme a las políticas generales de acción, emanadas de la máxima jerarquía para que, una vez disueltas en políticas particulares, se pueda conocer si los medios utilizados para lograr los objetivos fijados se encuentran dentro de los límites que marcan dichas políticas.

2.- Estudio de la Planeación.- La planeación deberá estar concordante con los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlos. Esta planeación debe reflejarse en la estructura integral de la entidad y en las funciones productivas y de comercialización para lograr los objetivos fijados en función de la capacidad productiva de la entidad y la posibilidad de desarrollar mercados reales y absorber mercados potenciales. Además deberá estudiarse cuál ha sido el desarrollo de la entidad, que debe ser estructurado sobre las bases de planeación y organización para el logro de los objetivos fijados. Esta planeación debe ser estudiada en relación a la planeación financiera a largo plazo y a la existencia de un adecuado control presupuestal sobre sus operaciones.

3.- Estudio de la organización.- Todos los niveles jerárquicos deben ser cubiertos por el auditor administrativo, haciendo una crítica sana para que sea constructiva y reportando, en su opinión, las deficiencias que determine desde un --

punto de vista técnico en cualquiera de los niveles que forman la estructura de la entidad. De aquí surge la posibilidad de conocer la congruencia o incongruencia de la organización misma, con los objetivos fijados y la planeación desarrollada.

Tanto el análisis de puestos como la relación entre la autoridad otorgada y la responsabilidad compartida, deberán estar incluidos en los manuales de organización.

4.- Estudio de sistemas y procedimientos.- El estudio de sistemas y procedimientos debe comprender la problemática integral, ya sea en un enfoque horizontal o en un enfoque vertical, dependiendo en cada caso de las situaciones particulares que se presenten y las metas que se deseen alcanzar. Como el resultado del estudio de estos sistemas deberán determinarse evaluaciones cualitativas principalmente y cuantitativas según lo requieran las circunstancias.

5.- Estudio del Control.- Uno de los aspectos más importantes de toda auditoría administrativa es el conocer todos los controles de la entidad auditada; tanto los controles de calidad, como los controles cuantitativos de producción, comercialización, horas-hombre, horas-máquina, etcétera. Si bien el auditor administrativo está interesado en la efectividad de los controles como medio para proteger los bienes de la entidad, su enfoque normalmente, ejerce su juicio profesional al hacer recomendaciones que optimizan eficiencia mientras no rebasan el límite del riesgo tolerable.

6.- Estudio de la información.- Deberá estudiarse cuáles son las necesidades reales de la entidad auditada, aislando aquellas necesidades aparentes de información que únicamente, complican los datos y su interpretación, para canalizar la información hacia datos que sirvan para tomar decisiones de mag

nitud trascendental. La información debe satisfacer las necesidades propias de la entidad y estudiar la periodicidad necesaria con que ésta debe ser obtenida; el momento oportuno en que sirva para tomar una decisión, y sobre todo, la confiabilidad de la misma.

7.- Estudio de la comunicación.- La comunicación debe -- ser estudiada desde un punto de vista formal, considerado lo-comentado en el punto anterior como la esencia de la información; y estudiar dentro de una auditoría administrativa, cómo y en qué forma se desarrolla la comunicación informal para de-terminar la trascendencia de ésta en el espíritu del trabajador.

8.- Recursos Humanos.- En la auditoría administrativa el estudio de los recursos humanos comprende el análisis de los-sistemas implantados en el proceso de reclutamiento, selec---ción, introducción y desarrollo, estudiando y analizando los-manuales correspondientes y evaluando, mediante pruebas sele<sup>c</sup>tivas, la bondad de la aplicación de las técnicas así como el resultado que se ha obtenido por el personal a través del sin número de funciones desarrolladas, haciendo uso de las esta--dísticas que establezcan los manuales y procediendo a la eva-luación del personal.

9.- Estudio de los Recursos Físicos.- El alcance de la - auditoría administrativa en el estudio de los recursos ffi--cos normalmente debe compartirse con la ingeniería industrial para evaluar la configuración de las instalaciones, determi--nando la eficiencia en la producción y el rendimiento que se-obtiene en ésta. Esta técnica, por ser tan variada en el sin número de entidades que pueden auditarse, está sujeta a una -especialización en ingeniería industrial para comprender los-diversos procedimientos que se siguen, ya que éstos varían de

una entidad a otra, según la naturaleza de producción que se realice. Es aquí donde principalmente se requiere una especialización de parte del auditor administrativo para poder de terminar y comparar la productividad industrial y, donde proceda, la obsolescencia en los equipos.

## VI. UBICACION DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría de recursos humanos es sólo una de las áreas que cubre la auditoría administrativa, constituye también el ámbito vital y crítico de la organización. Es por ello que la práctica periódica de auditorías en esta área permite, además de las ventajas de un constante análisis comparativo, obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas, detectando las áreas críticas y de escasa acción, para el mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo dentro de un organismo social. Puede decirse que existen algunas áreas que característicamente reciben una atención constante en lo referente a la auditoría ya que éstas se consideran como sintomáticas de algunos problemas. A continuación se indican brevemente algunas de las cuestiones que pueden plantearse respecto a las diversas funciones del departamento de personal.

### SISTEMAS DE RETRIBUCION

¿Están en concordancia con el mercado de trabajo? ¿Están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales? ¿Todo el personal entiende los sistemas de incentivos? ¿Los incentivos son proporcionales a la escala jerárquica del puesto? ¿El reparto de utilidades resulta motivador a los ojos de los trabajadores?, etcétera.

### ANALISIS DE PUESTOS

Las preguntas principales en este inciso serían: ¿Los análisis están suficientemente actualizados? ¿Las especificaciones son válidas? ¿Todos los puestos han sido actualizados? ¿Cuando se crea un puesto, se analiza para reclutar y seleccionar al titular?, etcétera.

## PROCESO DE SELECCION Y COLOCACION

Uno de los principales puntos de atención aquí, debe referirse a la estandarización y validación de pruebas o tests. Los métodos de entrevista también deben ser investigados. A grandes rasgos, la pregunta principal en cuanto al proceso de selección y colocación es: ¿el proceso está prediciendo un -- elevado porcentaje de personas que tienen éxito en su trabajo?

## RELACIONES CON EL PERSONAL Y EL SINDICATO

¿Existen reuniones periódicas con el sindicato para tratar asuntos de interés general? ¿cuál es el número de quejas? ¿son estudiadas? ¿cuántas son resueltas favorablemente? ¿cuántas están apoyadas con la intervención sindical? ¿cuántos despidos justificados hay? ¿cuántas demandas existen en las juntas centrales o federales contra la empresa? ¿cuántas están apoyadas por el sindicato? ¿cuál es el porcentaje de juicios ganados por la organización? etcétera.

## ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION

¿El programa cubre las necesidades de organización? ¿están empleándose métodos adecuados de aprendizaje? ¿El costo - de los programas es inferior a los beneficios obtenidos?, etcétera.

## MEDICION DEL DESEMPEÑO

¿Los criterios son válidos? ¿Están siendo contaminados - por otros factores? ¿están reflejando realmente la efectividad?, etcétera.

## CLASIFICACION DE MERITOS

¿El programa es considerado por los supervisores como -- una carga burocrática más? ¿Los resultados están siendo em---pleados para efectos de capacitación, promociones, etc.? ¿Los empleados están siendo informados de los resultados? ¿Cuál es

su reacción? ¿Los supervisores han sido capacitados para calificar?, etcétera.

#### HIGIENE INDUSTRIAL

¿Cuál es el porcentaje de enfermedades profesionales? --  
¿Las instalaciones cubren los requisitos marcados por el reglamento respectivo?, etc.

#### ACCIDENTES DE TRABAJO

Generalmente se calcula tanto la frecuencia como la gravedad de los accidentes.

#### SERVICIOS Y PRESTACIONES

¿Todos los servicios y prestaciones son conocidos por el personal? ¿Están siendo utilizados? ¿Qué porcentaje representan del total de la nómina? ¿Se han formado élites en el disfrute de ciertos servicios?, etc.

#### RETARDOS

Los retardos pueden deberse a problemas de transporte, - frustraciones, etcétera.

#### COMUNICACION

¿Existen canales de comunicación formal en las tres direcciones: vertical descendente y horizontal? ¿La gerencia comunica los planes y proyectos oportuna, clara y concisamente? ¿Existe un gran porcentaje de comunicaciones consideradas -- "confidenciales"? ¿Tiene la gerencia canales ascendentes lo suficientemente sensibles para captar cambios en las actitudes y la moral de trabajo?, etcétera.

#### ACTITUDES Y MORAL DE TRABAJO

Las actitudes y moral de trabajo pueden facilitar o entorpecer el flujo de la organización. Todo administrador debe preocuparse por conocerlas. Para investigarlas se recurre generalmente a encuestas, empleando cuestionarios o entrevistas que serán tratados más adelante.

## VII. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A manera de ejemplo se presentan algunas orientaciones - muy generales sobre el desarrollo de la auditoría administrativa en sus fases de sondeo preliminar, recolección de datos, obtención de informes, evaluación y presentación de un informe.

El primer paso en la auditoría administrativa lo constituye el sondeo preliminar y para ello se deberá concertar una entrevista con el funcionario de mayor jerarquía en la empresa, división, área o sección que se va a auditar. De esta --plática el auditor derivará una panorámica general de la entidad, los primeros indicios de problemas según los percibe la persona entrevistada.

Después de esto, el auditor administrativo procederá al estudio general de su cliente, en los términos que se describen en el tema de "elementos indispensables para la realización de una auditoría administrativa". Este estudio general puede culminar en un diagnóstico administrativo, o puede concretarse a obtener solamente la información indispensable para presentar la propuesta de servicios. Lo más importante de la iniciación del trabajo de campo es la presentación del auditor administrativo y sus ayudantes, pues de la colaboración que obtenga de los funcionarios del cliente dependerá, el éxito o el fracaso de la auditoría administrativa.

En esta etapa se deberá preparar un programa de trabajo, en el que se deciden prioridades; se asignan las áreas que cada auditor debe cubrir, y se estima el tiempo de su desarrollo.

El segundo paso es la recolección de datos. En los tér-



minos del programa de trabajo, el auditor debe obtener tanta información escrita como necesite y esté disponible en la empresa. Algunos ejemplos importantes de escrito son el acta constitutiva y sus modificaciones; la definición de objetivos de la empresa; su organigrama o gráfica de organización; las descripciones de funciones; las valuaciones de puestos; los manuales de sistemas y procedimientos; los estados financieros al cierre del último ejercicio y los correspondientes al último mes del ejercicio en curso; los presupuestos en vigor; el catálogo de formas en informes; la colección de circulares internas y boletines de información, etcétera. En caso de que no exista por escrito alguno de los elementos indispensables en la recolección de datos, el auditor administrativo tendrá que suplirlo a través de solicitar que su cliente se lo prepare, o él mismo deberá hacerlo para documentar debidamente su trabajo de investigación. A la vez, el solo hecho de que se carezca de alguna documentación que el auditor considera indispensable, puede ser un síntoma de deficiencia en la empresa. Recuérdese que la administración se conduce en los términos que describen sus normas escritas.

El siguiente paso lo constituye la obtención de información.

Además de la recolección de información escrita, la auditoría administrativa se apoya muy importantemente en la obtención de información verbal. Para que ésta rinda el fruto deseado el auditor administrativo debe planear cuidadosamente su entrevista a través de formular una guía escrita de los temas que serán cubiertos y de escribir notas durante el desarrollo de la misma.

Cuando el tipo de información a obtener se presta para ello, el auditor administrativo puede distribuir cuestionarios para que le sean llenados por el personal del cliente. Es --

obvio que este procedimiento sólo tiene éxito cuando el cuestionario se prepara cuidadosamente en todos sus detalles, incluyendo la elección de respuestas abiertas o cerradas para cada una de las preguntas.

El cuarto paso es la evaluación. Una vez recabada la información necesaria, el auditor administrativo recurre a su evaluación. Existen métodos de evaluación cuantificada que comprenden desde un sistema de calificaciones por puntos hasta índices matemáticos sofisticados, pero en cualquier caso, la auditoría administrativa no puede prescindir de uno de sus elementos más valiosos que es el juicio personal del auditor, aplicado a las circunstancias particulares de la entidad auditada.

La evaluación puede enfocarse a los elementos integrantes del proceso administrativo (juzgando la efectividad de su previsión, planeación, organización, integración, dirección y control). También puede enfocarse la evaluación a las funciones en la entidad auditada: la efectividad y la eficiencia de sus funciones de producción, comercialización, finanzas, recursos humanos u otras funciones específicas en la empresa.

Gracias a la evaluación, el auditor administrativo se encuentra en aptitud de detectar problemas, que debe manejar como oportunidades para mejoría. Es muy conveniente que las recomendaciones que tengan que hacer, sean propuestas verbalmente antes de pasar a un informe escrito. El diálogo permite descartar aquellas recomendaciones que se consideraban útiles, pero que no habían contemplado alguna circunstancia o repercusión; para modificar o afinar algunas otras recomendaciones a la luz de sugerencias aportadas por el personal de la empresa y, también, para convencerlo de la ventaja de adoptar determinadas recomendaciones que el auditor piensa incluir en su informe escrito.

Normalmente, el proceso de la auditoría administrativa - está constituido por las etapas de obtención de información, - evaluación de la misma para detectar oportunidades de mejoría y propuestas de recomendaciones. Es recomendable que estas - últimas se hagan primero en forma verbal y más tarde, después de ajustadas, pasen al informe escrito que constituye nuestro siguiente paso.

Informe de auditoría administrativa. La información derivada de la auditoría administrativa, como es natural, depende del alcance que haya tenido el examen, el tipo de empresa a la que se le haya realizado, la cantidad y naturaleza de -- las oportunidades de mejoría detectadas por el auditor administrativo y los deseos expresados por el cliente mismo. Es por esta razón, que el informe final de la auditoría administrativa no puede adoptar un formato uniforme.

En cualquier caso, se recomienda el siguiente contenido para los informes de auditoría administrativa, si bien se dejan al auditor las decisiones sobre secuencia, extensión y, - en su caso, diseminación de los puntos siguientes:

- a) Descripción del propósito y alcance de la auditoría administrativa y/o de las técnicas utilizadas.
- b) Areas localizadas que ofrecen posibilidad de mejoría administrativa.
- c) Descripción de las prácticas actuales, su evaluación crítica co-constructiva y recomendaciones del auditor para su mejoría.
- d) Transcripción fiel de los puntos de vista del personal de la entidad auditada cuando no son coincidentes con los del auditor.
- e) Anexos numéricos, gráficos y guías para presentaciones audiovisuales de respaldo, aclaración o complemento al texto del informe.

Es muy conveniente, desde los puntos de vista de comunicación y apreciación de avance por parte del cliente, que el auditor administrativo emita informes parciales a medida que su auditoría administrativa se desarrolla. Estos informes -- parciales deben indicar claramente que su contenido es tentativo y que nuevos hallazgos, o evaluaciones de la empresa en su conjunto, pueden modificar o sustituir las recomendaciones presentadas.

### CAPITULO III

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE PERSONAL**

El presente manual se diseña con el objeto de servir de guía al auditor administrativo y facilitarle así su trabajo, que consiste básicamente en preparar, planear, programar, -- efectuar y presentar resultados de las labores efectuadas.

## I. PREPARACION

El auditor administrativo solicitará a su cliente la documentación necesaria para el desarrollo de la auditoría administrativa que básicamente consiste en:

- a) Carta de presentación (este documento va dirigido al jefe del área o departamento que será estudiado).
- b) Última nómina mensual
- c) Directorio de puestos actualizado
- d) Listado mensual de faltantes
- e) Listado mensual de bajas
- f) Irregularidades con préstamos
- g) Quejas
- h) Tabuladores
- i) Irregularidades con sobre e infratabulados
- j) Relación actualizada de la planta real con:
  - nombre del empleado
  - tabulador
  - sueldo
  - puesto y fecha en que tomó posesión del mismo
- k) Expedientes económicos
- l) Calendario de vacaciones
- m) Listas o tarjetas donde se lleva el registro de asistencia del personal, en los últimos tres meses
- n) Registro de ausentismo
- o) Reglamento interno de trabajo

## II. REALIZACION

El auditor administrativo acordará con su cliente la fecha y la hora en que iniciará sus labores con el fin de que ese día sea presentado con los jefes de área o departamento, así como con el personal en general, explicando el motivo de su trabajo. Después de lo anterior comenzará por revisar lo siguiente:

### 1.- Listas o tarjetas de asistencia.

Tendrá que observar:

- a) Que las horas anotadas no coincidan de ordinario con las marcadas en su horario establecido.
- b) Que el empleado registre las horas reales de entrada, comida y salida.
- c) Que esta forma de control no tenga tachaduras o enmendaduras; si es el caso se anotará en la "cédula # 1" - el nombre del empleado.
- d) Que la forma de control esté firmada por el empleado y el supervisor; si no están firmadas registrarlas en la cédula 2.
- e) Si hay otro tipo de irregularidades anotarlas en la cédula # 3.
- f) Que los controles de jornada se encuentren archivados, cronológicamente por quincenas y número de nómina por los dos últimos años.
- g) Los retardos y los días sancionados del personal y anotarlos en la cédula # 4. Además deberá observar que -

en los expedientes de los trabajadores existan anotaciones por escrito y en su caso, actas administrativas debidamente requisitadas y anotarlas en la cédula # 4. Aquí tenemos que auxiliarnos del reglamento interno de trabajo de la empresa.

h) Que se efectúe correctamente el registro de tiempo extra. Así mismo se deberá anotar en la cédula # 5 el número total de tiempo extra y el número por persona. También se verificará que en el reporte semanal de movimientos a la nómina se encuentre la instrucción correspondiente al pago de este tiempo para la siguiente quincena. Anótela en la cédula # 5. Verificar que el tiempo extra laborado no exceda de tres horas diarias ni de tres días a la semana.

Verificar que en caso de exceder lo anterior ver que se paguen triples.

i) El registro de trabajo en días de descanso. Asimismo consultar en el reporte semanal de movimientos a la nómina que se efectúe el pago de estos días conforme a la ley.

j) El registro de faltas injustificadas. Verificar que en la tarjeta de control de asistencia exista el registro de las faltas injustificadas. Anotarlas en la cédula # 4.

Verificar que en los reportes de movimientos semanales a la nómina se encuentre el descuento de los días por faltas injustificadas.

## 2.- Vacaciones del personal en el último año.

a) Verificar en el calendario de vacaciones las fechas de salida del personal.



b) Verificar en las hojas de movimientos semanales a la -  
nómina:

- Si salieron conforme al calendario de vacaciones.
- Si se efectuó el pago de la prima de las mismas an-  
tes del periodo.
- Si se pagó el sueldo antes de las mismas.

3.- Planta de personal y sueldos (planta real contra planta -  
nominal).

a) Comparar la relación que le proporcionó el cliente con  
tra la nómina mensual, verificando todos los nombres -  
que no coinciden. Registrar en la cédula 7.  
Pedir explicación al jefe administrativo, de las dife-  
rencias detectadas.

b) Sueldos (ascensos). Comparar la fecha en que tomó po-  
sesión de su puesto; tomada de la relación de personal,  
y verificar en la nómina que se lo haya pagado retroac-  
tivamente por muestreo analizando los del último año.-  
Registrar en cédula # 8. Verificar que en los expe---  
dientes económicos aparezcan estas fichas de aumentos-  
y traslados.

c) Infratabulados y sobretabulados. Cotejar los tabulado  
res de la planta real vs. los tabuladores de la planta  
nominal y el directorio de puestos autorizados. Regist  
trando en cédula número 7.

4.- Descuentos al salario.

- Verificar que la cantidad máxima exigible esté acorde -  
con la ley.

5.- Expedientes económicos.

- Para facilitar la consulta de los expedientes del perso-  
nal y mantener la documentación necesaria para su con--

sulta posterior, el contenido de los mismos se dividirá en los tres grupos siguientes; conservando el archivo - de los documentos por orden cronológico.

a) Documentos administrativos.

- Adeudos del personal
- Aviso de aumento de personal
- Aviso de traslado
- Hoja de liquidación
- Planes de entrenamiento obtenidos
- Reporte de actuaciones especiales
- Reporte de incapacidad médica y/o alumbramiento
- Reporte de vacaciones
- Solicitud de servicio médico para algún familiar

b) Informes

- Actas levantadas al personal
- Becas
- Calificaciones y/o constancia de cursos tomados -- dentro y fuera de la empresa
- Informe de aniversario

c) Documentos de ingreso

- Acta de matrimonio
- Acta de nacimiento
- Aviso de contratación
- Carta de recomendación
- Cartilla del servicio militar
- Comprobante de estudios realizados
- Contrato individual de trabajo
- Currículum vitae
- Fotografías
- Informe final de resultados de exámenes de conocimientos y psicológicos
- Póliza de seguro de grupo
- Reporte de examen médico

- Registro federal de causantes
- Solicitud de empleo
- Alta de Seguro Social

6.- Bajas de personal y entrevistas de salida

- a) Registrar en la cédula # 11 las bajas efectuadas en la empresa en el último año.
- b) Verificar si se efectuó la entrevista de salida (en -- dónde y con quién).
- c) Con la información obtenida en la cédula # 11, investi-- gar mediante preguntas directas al jefe administrati-- vo, las causas de las anomalías (en su caso).

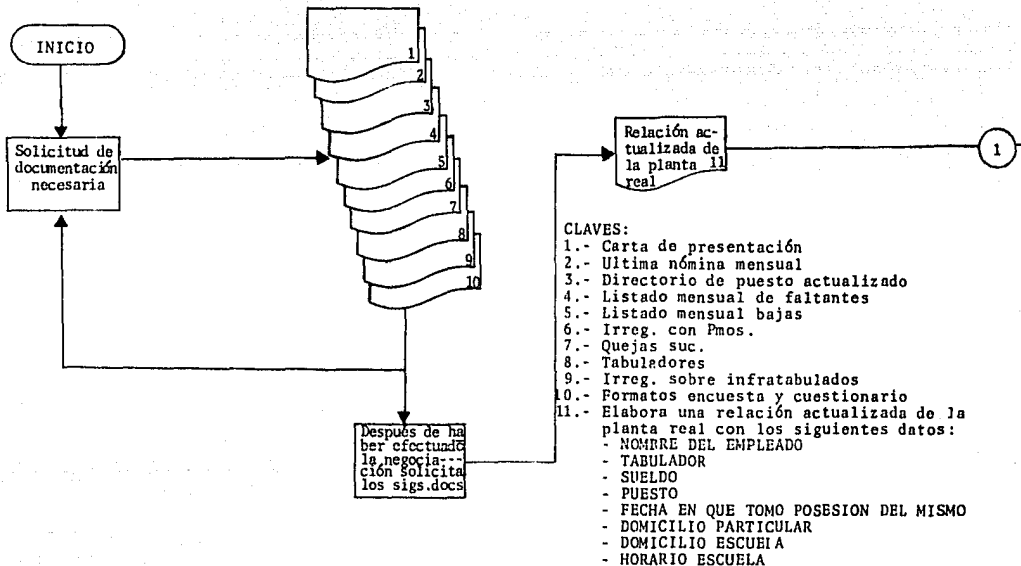
7.- Resumen a conclusión de resultados.

Registrar en la cédula # 12 las irregularidades observa-- das en la elaboración de la auditoría, por temas.

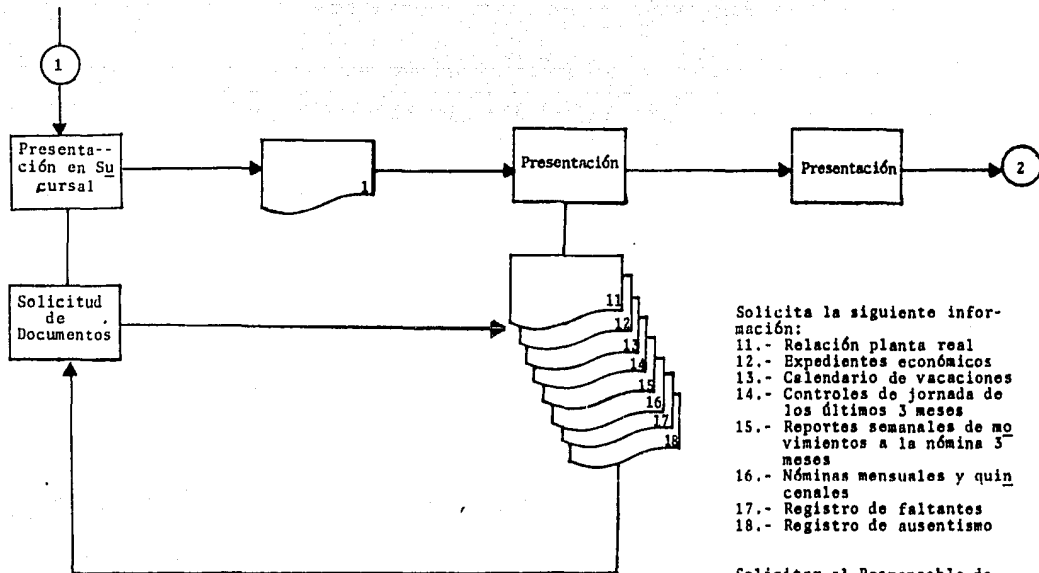
8.- Entrevistas

- a) Preparación.- Seleccionar antes de iniciar la auditoría al personal a entrevistar, tomando en cuenta la última nómina, señalar a una persona por puesto procurando tener un 40% del personal, como muestra representativa.
  - Al momento de llegar a la empresa presentar al jefe-- administrativo la lista del personal a encuestar y-- negociar las entrevistas durante los días de la audi-- toría en tiempo que no afecte el servicio, pero que-- no exceda de la jornada normal del personal.
- b) Aplicación.- Se recomienda efectuar las entrevistas:
  - En un lugar cómodo y privado
  - Establecer un clima de confianza y apertura
  - Anotar fielmente las opiniones de los empleados
  - Retroalimentar para ver si fue bien comprendido
  - No influir en las preguntas

### III. DIAGRAMAS DE FLUJO



NEGOCIA ADITORIA, SOLICITA DOCUMENTACION A  
SUCURSAL, ENTREGA AUDITOR.



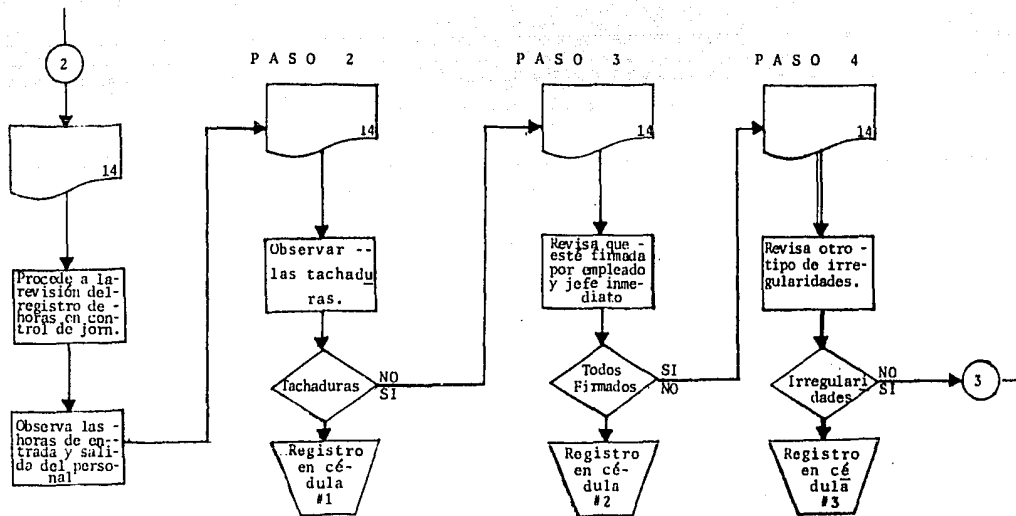
Solicita la siguiente información:

- 11.- Relación planta real
- 12.- Expedientes económicos
- 13.- Calendario de vacaciones
- 14.- Controles de jornada de los últimos 3 meses
- 15.- Reportes semanales de movimientos a la nómina 3 meses
- 16.- Nóminas mensuales y quincenales
- 17.- Registro de faltantes
- 18.- Registro de ausentismo

Solicitar al Responsable de Recursos Humanos lo presente con el personal.

Se presenta a las 9 a.m. el día en la sucursal.

Se muestra la carta de presentación al responsable de Recursos Humanos.



Revisa en los controles de jornada que las horas anotadas no coincidan de ordnario con las marcadas en su horario establecido. Observando físicamente las horas de entrada y salida.

116

Registro de las tachaduras en cédula # 1.

Registro de controles no firmados en cédulas # 2.

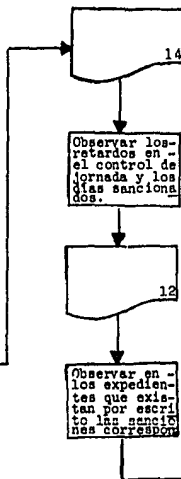
Registro de otras irregularidades en cédula # 3.

P A S O 5



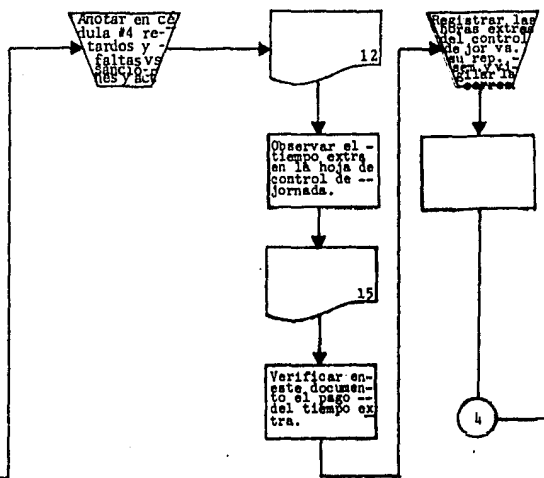
Revisar que los controles de jornada se encuentren archivados cronológicamente por quincenas y no. de nómina por los últimos 2 años.

P A S O 6 RETARDOS DE PERSONAL



Observar en el control de jornada de los últimos 3 meses los retardos y los días sancionados en su caso y anotarlos en la cédula # 4. Verificar que en los expedientes existan amonestaciones por escrito y en su caso, actas administrativas debidamente requisitadas y anotar en cédula 4, verificando que correspondan a retardos y faltas.

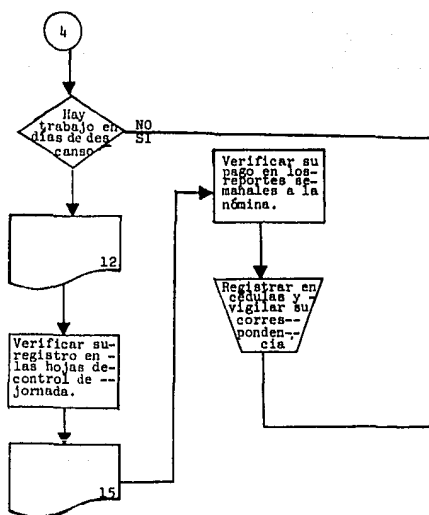
P A S O 7 REGISTROS DE TIEMPO EXTRA



Anotar en la cédula 5 las horas extras registradas en los controles de jornada. Anotar en la cédula 5 las horas extras señaladas en los reportes a la nómina y vigilar su correspondencia, que no exceda de 3 horas diarias ni de 3 veces a la semana, el pago efectuado.



PASO 8 TRABAJO EN DIAS DE DESCANSO

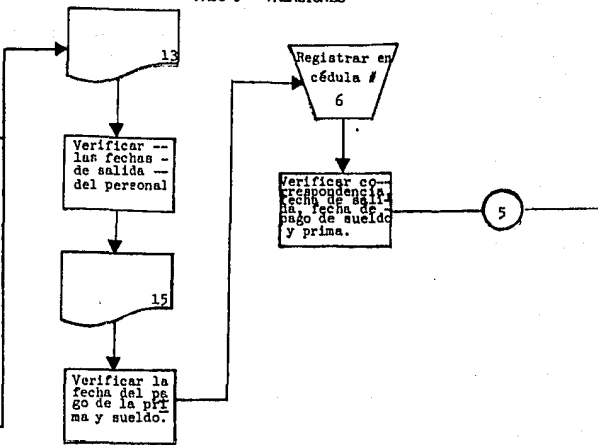


En caso de existir trabajo en día de descanso:

- Verificar su registro
- Verificar su pago
- Verificar que sea el 225% más el sueldo del día.

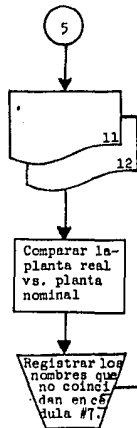
118

PASO 9 VACACIONES



Verificar en el calendario de vacaciones las fechas de salida del personal. Verificar en las hojas de movimientos semanales a la nómina si salieron conforme al calendario de vacaciones, si se efectuó el pago de la prima y el sueldo de las mismas antes del periodo si salió después de los seis meses de aniversario de ingreso a la empresa. Determine irregularidades.

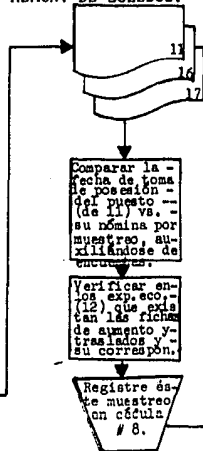
PASO 10  
PLANTA DE PERSONAL



Comparar la relación que le proporcionó la oficina contra la nómina mensual, verificando que todos los nombres coincidan, registrar en cédula 7 y pedir explicación al Responsable de Recursos Humanos de las diferencias detectadas.

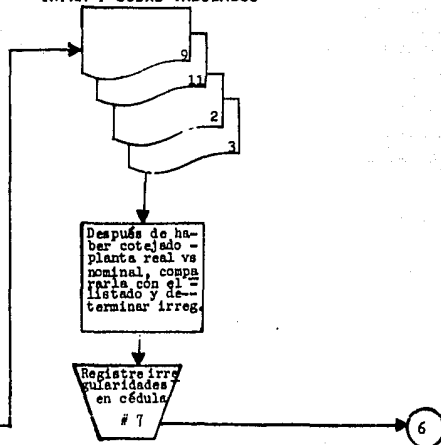
119

PASO 11  
ADMÓN. DE SUELDOS.



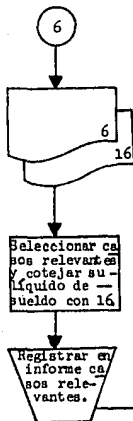
Por muestreo, ayudado de las encuestas, compare la fecha de toma de posesión del puesto, tomado de la relación de personal o verificar en la nómina que se haya pagado retroactivamente. Inmediatamente después verifique que exista la ficha correspondiente en los expedientes económicos. Registre en cédula # 8.

PASO 12  
INFRA Y SOBRE TABULADOS



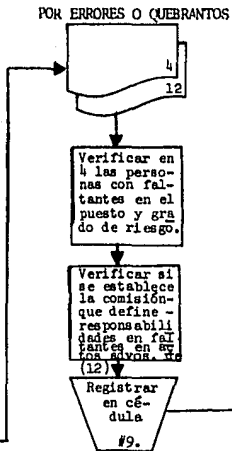
Después de haber cotejado la planta real vs. la planta nominal en cédula # 7. Obtenga los tabuladores reales y compárelos con los autorizados en el directorio de puestos autorizados y obtenga diferencia registrándola en cédula # 7.

PASO 13  
POR EXCESO EN C.P. POR IMOS.



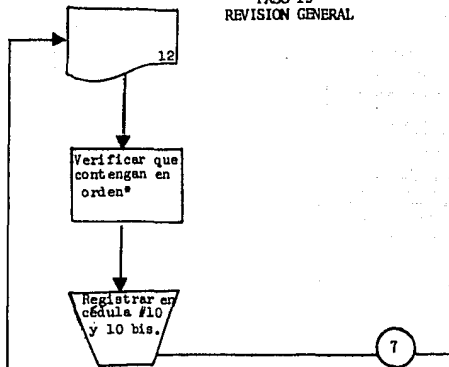
El auditor deberá seleccionar los casos más relevantes del listado (6) y cotejarlos con las nóminas quincenales verificando el líquido del sueldo y anotando en el informe final los casos importantes.

POR ERRORES O QUEBRANTOS



Verificar en el listado 4 las personas con faltantes en la sucursal. Investigar en qué puesto está y medir el grado de riesgo en el puesto. Registrar en cédula 9.

PASO 15  
REVISION GENERAL



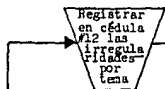
- \*Formato de alta
- \*Aviso de ingreso
- \*fechas, aumentos y traslados
- \*actas administrativas
- \*incapacidades (registrar muestreo en cédula 10 bis)
- \*registros de capacitación
- \*evaluaciones de actuación

PASO 16  
BAJAS DE PERSONAL



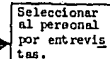
Verificar que las bajas del personal de la sucursal hayan sido enviadas con su debida anticipación.

PASO 17  
RESUMEN O CONCLUSION DE RESULTADOS



Registrar en la cédula # 12 irregularidades observadas en la elaboración de la auditoría por temas.

PASO 18  
ENTREVISTAS APLIC.

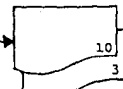


Entregar al Subgerente de servicio lista del personal a entrevistar.

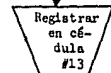
Aplicar encuestas durante los 2 días.

Seleccionar desde la oficina al personal a entrevistar (1 por puesto -- aprox. el 40% del personal).  
Efectuar encuestas durante los 2 días (en tardes)

PASO 19  
PROCEDIMIENTOS ESPECIALES POST-ENCUESTA

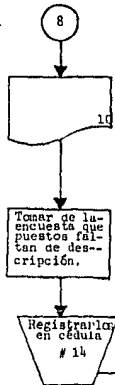


Comparar los datos de las 4 primeras preguntas con 10



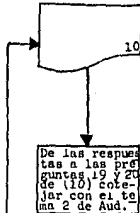
Con los datos obtenidos en las cuatro primeras preguntas, cotejar con el listado de puestos autorizados, con el objeto de analizar la administración de sueldos.  
Registre en cédula 13.

PASO 20  
PROC. ESPECIALES POST ENCUESTA



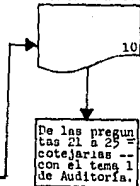
Descripción de puestos. Pregunta # 11 encuesta.

PASO 21  
VACACIONES



De las respuestas a las preguntas 19 y 20 de la encuesta, cotejarlas con lo analizado en el tema 2 de Auditoría.

PASO 22  
JORNADAS DE TRABAJO



De las respuestas a las preguntas 21 a 25, cotejarlas con lo analizado en el tema 1 de la auditoría (jornadas de trabajo).

PASO 23  
RESUMEN DE DATOS



Efectúa resumen de datos relevantes de la encuesta y los registra en la cédula 12.

P A S O 24



Efectuar entrevista al subgerente y registrar datos.

P A S O 25

Turna inf. a jefe inmediato c/comentarios

El auditor turna información al jefe inmediato. Papeles de trabajo de trabajo de la auditoría y cédulas.

P A S O 26

El jefe de auditor elabora el informe.

Turna el informe al asesor de RL.

El jefe del auditor elabora el informe final para los distritos.

P A S O 27

El asesor de RL revisa y valida la información.

Envía informe al titular del Distrito.

TERMINO

El asesor revisa y valida la información y la envía al titular del distrito.

#### **IV. CEDULAS DE TRABAJO**

CEDULA I  
CONTROL JORNADAS DE TRABAJO  
TACHADURAS

MES 1o.		MES 2do.		MES 3ro.	
1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena



CEDULA 2  
CONTROL JORNADAS DE TRABAJO  
REPORTE DE FIRMAS FALTANTES

MES 1o.		MES 2o.		MES 3o.	
1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena

CEDULA 3  
CONTROL DE JORNADAS  
OTRAS IRREGULARIDADES  
ULTIMO TRIMESTRE

DESCRIBIR LA IRREGULARIDAD	NOMBRE	QUINCENA

CEDULA 4  
 RETARDOS, FALTAS INJUSTIFICADAS  
 DEL ULTIMO TRIMESTRE CON SUS  
 RESPECTIVAS SANCIONES

1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes			
F	S	R	S	R	S	F	S	R	S	F	S
I	A	E	A	E	A	I	A	E	A	I	A
N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
N O M B R E				N O M B R E				N O M B R E			

RET. RETARDO    SANC. SANCION    F.I. FALTAS INJUSTIFICADAS    SANC. SANCIONES

CEDULA 5  
HORAS EXTRAS  
ULTIMO TRIMESTRE

FECHA

REPORTES SEMANALES MOVIMIENTOS NOMINA	HOJAS CONTROL JORNADAS DE TRABAJO



**CEDULA 7**  
**CONFRONTACION DE PLANTA DE**  
**PERSONAL CON DIRECTORIO**

PLANTA REAL	TAB	PLANTA NOMINAL	TAB	DIRECTORIO	OBSERVACIONES

**CEDULA 8**  
**ULTIMOS CAMBIOS DE PUESTOS**

N O M B R E	PUESTO ANTERIOR	SUELDO ANTERIOR	PUESTO NUEVO	SUELDO NUEVO	PAGO PUNTUAL	
					SI	NO

CEDULA 9  
FALTANTES

FECHA \_\_\_\_\_

MONTO TOTAL \_\_\_\_\_

LUGAR EN EL \_\_\_\_\_

DISTRITO \_\_\_\_\_

N O M B R E	PUESTO	MONTO TOTAL	DESCUENTO QUINCENAL	SUELDO	O B S E R V A C I O N E S





CEDULA 10 BIS  
ANALISIS INCAPACIDADES MEDICAS

DIAS DR. DIAG.								
DIAS DR. DIAG.								
DIAS DR. DIAG.								
DIAS DR. DIAG.								
DIAS DR. DIAG.								
DIAS DR. DIAG.								

CEDULA 11  
BAJAS Y ENTREVISTAS DE SALIDA  
EN EL ULTIMO AÑO

NOMBRE	PUESTO	FECHA ENTREVISTAS DE SALIDA	FECHA DE BAJA	OBSERVACIONES

AREAS Y / O DEPARTAMENTOS A ENCUESTAR	FECHA DEL LEVANTAMIENTO	FECHA DE CODIFICACION	FECHA DE ENTREGA DE CUESTIONARIOS TERMINADOS	NOMBRE DE LA PERSONA RESPONSABLE

## CAPITULO IV

### CASO PRACTICO

## INTRODUCCION

A continuación se presenta el caso práctico de este trabajo.

En primer término, se presenta la planeación de la auditoría administrativa. Para ello, se detalla una investigación preliminar que se realizó con objeto de conocer un panorama general de la unidad organizacional auditada: una sucursal de una conocida sociedad nacional de crédito.

En segundo término se expondrá la planeación de la auditoría administrativa, su alcance en cuanto a profundidad y su extensión, el método que se utiliza, un programa y un presupuesto, que serán la base para la ejecución del presente caso práctico.

Cabe aclarar que se ha omitido el nombre de la institución a la que pertenece por razones de seguridad; asimismo se han excluido nombres de las personas entrevistadas en información que las involucre (listado actualizado de empleados activos y directorio de puestos y tabuladores) por la misma razón.

## INVESTIGACION PRELIMINAR

### 1.- DIMENSIONES

#### A) FISICAS

La sucursal alberga en sus instalaciones dos plantas, -- una de ellas, la planta baja, sirve para la atención de clientes importantes, es decir, aquellos que realizan importantes transacciones de crédito, esta atención la realizan los funcionarios de mercado y el Gerente de la sucursal, además se encuentran cajeros para apoyar las operaciones crediticias -- que realizan dichos clientes.

En la planta alta se encuentran todos los cajeros y operadores de valores que prestan servicio al público en general y en donde se realizan operaciones de depósito y retiro de -- ahorros, de cambio de cheques, pago de servicios, etc. En esta planta se encuentra también, la caja principal que resguarda el dinero y valores de la sucursal, así como una sala de -- descanso para los empleados y, finalmente, el área de sanitarios.

La distribución del mobiliario permite pasillos de buen tamaño, los cuales ayudan a que la distribución del trabajo -- sea buena.

#### B) FINANCIERAS

Se omite esta información en virtud de que nos prohibieron mencionarla.

C) HUMANAS

El personal que conforma la sucursal consta en su totalidad de 52 personas distribuidas como sigue:

<u>NOMBRE DEL PUESTO</u>	<u>NO. DE PERSONAS</u>
Gerente de Sucursal	1
Subgerente de Mercado	4
Subgerente de Control	1
Subgerente de Servicio	1
Cajero principal	1
Supervisor Diversas	3
Supervisor "A" Cajeros	1
Supervisor "A" Contaduría	1
Supervisor Area Asignada	1
Supervisor "B" Contaduría	1
Supervisor Talonarios y Aclaraciones	1
Operador "A" Valores	3
Operador "A" Contaduría	3
Cajero Sucursal "A"	11
Operador Diversas	3
Cajero Sucursal "B"	4
Operador "B" Valores	3
Operador "B" Contaduría	3
Ayudante Cajero Principal	1
Encargado de Cajas de Seguridad	1
Secretaria de Gerente	1
Aperturista Secretaria	2
Operador Conmutador	<u>1</u>
<b>T O T A L</b>	<b>52</b>



## 2.- GRADO DE TECNIFICACION

Para el desempeño de las funciones de esta sucursal, el personal cuenta con la infraestructura automatizada más moderna del país, según aseveraciones hechas por la Gerente de la misma.

Asimismo, cuentan con equipo de cómputo sofisticado para que las operaciones financieras sean ágiles y oportunas. La única limitante en ciertas ocasiones es cuando se presenta -- la "caída del sistema" que ocurre cuando se pierde energía eléctrica y se vuelve más pesada la carga de trabajo, pues se recurre a equipo mecánico que sustituye al electrónico.

## 3.- CARACTERISTICAS JURIDICAS

La unidad bancaria que auditamos, pertenece a un organismo descentralizado el cual forma parte del subsector paraestatal. Este organismo se constituyó como Sociedad Nacional de Crédito, de acuerdo con el decreto presidencial del primero de diciembre de 1982.

## 4.- ALCANCE EN CUANTO A PROFUNDIDAD

Nos planteamos un objetivo para delimitar nuestro alcance en la presente auditoría:

Detectar de manera precisa las causas de las posibles deficiencias que presenta la sucursal bancaria, a través de una auditoría administrativa y un estudio de clima laboral, respectivamente.

## 5.- ALCANCE EN CUANTO A EXTENSION

El equipo de trabajo, en este caso 2 personas, aplicarán la auditoría administrativa y el instrumento de medición del clima laboral en toda la sucursal bancaria. El organigrama de la misma se presenta en las siguientes páginas.

Conviene señalar que para los fines de nuestro trabajo y -- por la magnitud del personal de esta sucursal, nos vimos -- precisados a utilizar un método no probabilístico, es decir, aplicamos el instrumento de medición de clima laboral a todo el personal de la sucursal exceptuando, desde luego, a la Gerencia y Gerencia Media respectivamente.

## 6.- METODOLOGIA

La metodología utilizada para la realización de este caso práctico se encuentra basada en lo expuesto en el manual de procedimientos para la realización de auditorías administrativas en el área de personal, que se estudió en el capítulo III, y en el método propuesto para el estudio de diagnóstico de clima laboral, que se revisó en el capítulo II de la presente obra.

## 7.- PROGRAMA DE TRABAJO

El diseño de nuestro programa de trabajo está constituido de la siguiente manera:

a) Planeación y organización de la auditoría	2 días
b) Ejecución de la auditoría	5 días
c) Análisis de resultados	5 días
d) Presentación del informe	<u>2 días</u>
T O T A L	13 días

a) PLANEACION Y ORGANIZACION DE LA AUDITORIA

En la planeación se utilizarán 2 días para preparar la documentación y material que se utilizará durante la ejecución de la auditoría.

b) EJECUCION

La ejecución de la auditoría administrativa tendrá una duración de 5 días hábiles, de 9 am a 17 pm c/u, de los cuales 3 días se emplearán para la revisión documental de la sucursal y 2 días para la aplicación de entrevistas y encuestas al personal.

c) ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis de la información obtenida (papeles de trabajo y cuestionarios de clima laboral) comprenderá una semana hábil de trabajo.

d) PRESENTACION DEL INFORME

Finalmente la presentación del informe se rendirá 2 días hábiles después del análisis de resultados.

## 8.- PRESUPUESTO

En virtud de las facilidades que nos fueron proporcionadas por la institución financiera que auditamos en cuanto a papelería, mobiliario y equipo, únicamente nos limitaremos a señalar los gastos que efectuamos por concepto de viáticos -- (transporte y alimentos).

Número de Auditores: 2

Auditor 1: \$ 4,000.00 diarios por concepto de transporte durante 14 días hábiles = \$ 56,000.00  
Más: \$ 8,000.00 diarios por concepto de alimentos duran

te 14 días hábiles = \$ 112,000.00  
Total: \$ 168,000.00

Auditor 2: Los mismos gastos que el auditor 1.

Por lo tanto \$ 168,000.00 por los dos auditores participantes  
Es igual a \$ 336,000.00  
Total \$ 336,000.00 fue el costo total durante 14 días  
hábiles que duró la auditoría administrativa.

## 9.- RECURSOS HUMANOS

Se ha considerado la necesidad de los siguientes elementos humanos para la realización del presente estudio:

- Dos auditores administrativos.

### FUNCIONES

- Aplicación de cuestionarios
- Captación de documentación necesaria (registros y controles)
- Revisión, complementación y depuración de la información
- Captación de opiniones y sugerencias
- Análisis y evaluación de la información captada
- Jerarquización de las observaciones
- Planteamiento de recomendaciones
- Discusión de las observaciones y
- Elaboración del informe final

Lo anterior por medio de:

- Técnicas de investigación y
- Análisis de las condiciones de trabajo

Mediante el uso de las siguientes herramientas

- Guía de auditoría, cuestionario de auditoría administrativa y cuestionario de clima laboral.



7. PROGRAMA DE TRABAJO

CRONOGRAMA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA														# DE DIAS	14
DIA																
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
PLANEACION	■	■														
EXAMEN			■	■	■	■	■	■								
EVALUACION								■	■	■	■	■	■			
PRESENTACION													■	■		

\*EXPRESADO EN DIAS HABILES.

## LISTAS DE COMPROBACION

#	CUESTIONAMIENTO DE ACUERDO CON EL MANUAL (CAP. III)	Cuestionario	Entrevista	Observación	Experimentación	Documentación	NOTAS
	1. JORNADA DE TRABAJO  2. VACACIONES  3. PLANTA DE PERSONAL  4. EXPEDIENTES ECONOMICOS  5. DISPERSION GEOGRAFICA  6. ENTREVISTAS  7. MEDICION DE CLIMA LABORAL						

**RESULTADO DE LA AUDITORIA DE PERSONAL  
REALIZADA EN UNA SOCIEDAD NACIONAL  
DE CREDITO LOS DIAS 24 DE MAYO AL  
9 DE JUNIO DE 1989**



## INDICE

### METODOLOGIA

- I JORNADA DE TRABAJO
- II VACACIONES
- III PLANTA DE PERSONAL
- IV EXPEDIENTES ECONOMICOS
- V DISPERSION GEOGRAFICA
- VI CLIMA LABORAL (ENTREVISTAS)
- VII MEDICION DE CLIMA LABORAL
- VIII SUGERENCIAS DEL PERSONAL
- IX CONCLUSIONES
- X ANEXO

## METODOLOGIA

Se utilizaron técnicas tales como:

- 1.- Entrevistas con el personal
- 2.- Investigación documental
  - Expedientes
  - Control de jornadas de trabajo
  - Reporte semanal de movimientos a nómina
  - Calendario de vacaciones
  - Nóminas Mensuales
- 3.- Observación directa en la empresa
- 4.- Análisis y síntesis de información
- 5.- Encuestas al personal

## LISTAS DE COMPROBACION

#	CUESTIONAMIENTO DE ACUERDO CON EL MANUAL (CAP. III)	Cues- tiona- rio	Entrg vista	Obser- va- ción	Expe- rimen- tación	Docu- menta- ción	NOTAS
	1. JORNADA DE TRABAJO	*	*	*	*	*	
	2. VACACIONES	*	*			*	
	3. PLANTA DE PERSONAL	*				*	
	4. EXPEDIENTES ECONOMICOS					*	
	5. DISPERSION GEOGRAFICA	*	*			*	
	6. ENTREVISTAS		*				
	7. MEDICION DE CLIMA LABORAL	*	*	*	*	*	

DATOS GENERALES

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

ESTADO CIVIL

\_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA REALMENTE

\_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA EN NOMINA

\_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO (CONTADURIA, CAJAS, CHEQUES, ETC.)

\_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD

\_\_\_\_\_

COLONIA EN DONDE VIVE

\_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO

\_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN LA SUCURSAL

\_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN EL BANCO

\_\_\_\_\_

FECHA DEL ULTIMO AUMENTO DE SUELDO

\_\_\_\_\_

## GUIA DE APLICACION COMPLEMENTARIA PARA AUDITORIAS DE PERSONAL

- 1.- Si llegas a tener algún problema, le tienes la suficiente confianza a tu jefe para comentárselo?
- 2.- Tu jefe te escucha con atención y procura apoyarte u orientarte?
- 3.- Cuando tienes alguna duda sobre aspectos operativos acudes a tu jefe para resolverla?
- 4.- Cómo calificas la relación con tu jefe?
- 5.- En los días que hay exceso de trabajo el Subgerente de Servicio organiza las cargas de trabajo a fin de que se distribuya en la gente y no salgan tarde?
- 6.- Cuando tienes trabajo en exceso, tus compañeros te ayudan con él?
- 7.- Cuando tus compañeros tienen trabajo en exceso los ayudas?
- 8.- Cuál es la actitud de tu jefe ante las situaciones anteriores?
- 9.- En tu oficina se organizan eventos de comunicación?
- 10.- En las juntas de información te permiten participar libremente?
- 11.- En las juntas de personal de tu oficina existe orden?
- 12.- Tu jefe se preocupa por informarte tus derechos y obligaciones?
- 13.- Tienes acceso a los manuales de personal?
- 14.- En caso de tener algún problema laboral ¿a quién recurrirías en primera instancia?
- 15.- Recibiste al inicio de tu periodo vacacional la prima correspondiente?
- 16.- Han respetado el calendario de vacaciones?
- 17.- Si tienes horario continuo ¿se te autoriza tu media hora de descanso?
- 18.- Te quedas a trabajar horas extras?
- 19.- Con qué frecuencia?
- 20.- Te pagan el tiempo extra trabajado?
- 21.- Te compensan el tiempo extra con vales de comida?

## I. JORNADA DE TRABAJO

### IRREGULARIDADES

- 1.1 Se revisaron las tarjetas de asistencia correspondientes a los meses de febrero, marzo, abril y primera quincena de mayo del año en curso, encontrándose en promedio un - 24% de controles con tachaduras en su registro.
- 1.2 Se encontraron 27 controles sin las firmas correspondientes, dándose el caso de que un departamento completo no firmó la primera quincena del mes de mayo (contaduría).
- 1.3 En el 100% de las tarjetas de asistencia se encontró -- que el personal registra sus horas de entrada y salida a la hora, que indica su horario, debiendo anotar sus horas reales.
- 1.4 Se encontraron 5 tarjetas en las cuales no se registró nada, (en blanco).
- 1.5 Diez tarjetas de asistencia presentaron una serie de anomalías en el registro de entrada y/o salida, pues los empleados anotaban horas diferentes a las indicadas en su horario de trabajo e incluso existían errores al computar su tiempo extraordinario.
- 1.6 En 80 controles de asistencia, del periodo analizado, se encontró que los empleados no registraron su jornada de algún día; dándose un caso especial en el que un trabajador solamente registró su jornada una sola vez.
- 1.7 Existe el caso de una persona que laboró normalmente su jornada de trabajo, aún teniendo incapacidad para ese día.
- 1.8 La falta de supervisión ha originado que no se lleve un buen control en los registros de la jornada de trabajo, presentándose irregularidades como las siguientes:
  - En las tarjetas de asistencia correspondientes a la -- primera y segunda quincena del mes de abril, de 9 tra-

bajadores, no se registró a máquina el horario que les corresponde.

- Se encontraron dos controles de asistencia correspondientes a la primera quincena de abril, de una sola persona.
- De los retardos observados, se encontró que no se aplican las sanciones correspondientes.
- Tres controles de asistencia de empleados que están de apoyo a esta sucursal, aparecen como empleados de la misma.
- Nueve tarjetas de asistencia correspondientes a la primera quincena de mayo fueron firmadas por el supervisor en presencia del auditor, al momento de solicitarlas.
- Las tarjetas de asistencia de la segunda quincena de mayo del personal de contaduría y cajas no estaban elaboradas al momento de iniciar la auditoría.

1.9 Los errores en el reporte de horas extras, ha originado la siguiente situación:

QUINCENA	HORAS REGISTRADAS		HORAS REPORTADAS		DIFERENCIA+	
	DOBLES	TRIPLES	DOBLES	TRIPLES	DOBLES	TRIPLES
1a.Feb.	107	36	131	3	27	+ 33.5-
					3	-
2a.Feb.	86	32.5	82	1	10.5+	0.5+
					12	- 31 -
1a.Mar	118	20.5	122	4.5	11	- 16 -
					15	+
2a.Mar	110	36	151	0	41	+ 36 -
1a.Abr.	166.5	107.0	192	8	69.5+	93 -
					24	-

1.10 Se observó que 15 controles de asistencia presentaban registros sobrepuestos con líquido corrector.

## SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- 2.1 Se sugiere que el jefe de recursos humanos oriente al personal sobre cómo registrar su jornada diaria, a fin de corregir esto, además de que cuando se efectúe la revisión correspondiente al registro semanal de los controles de jornada, se vea que no tengan tachaduras y si es el caso solicitar al personal un nuevo registro para evitar esta irregularidad.
- 2.2 Para evitar que falten firmas en los controles de jornada, se sugiere revisar al final de cada día, las hojas de corrido, después de haberlas revisado una por una (doble revisión).
- 2.3 A fin de que no se califiquen de irreales las horas registradas por el personal en las tarjetas de asistencia, se recomienda que éste anote sus horas reales de entrada y salida.
- 2.4 Se recomienda revisar que los controles de asistencia se requirieran correctamente anotando si es el caso, las leyendas correspondientes o traslados a otras sucursales, vacaciones, incapacidades o sanciones.
- 2.5 Consulta recomendación 2.1
- 2.6 Ver sugerencia 2.2
- 2.7 Se recomienda vigilar estrechamente que cuando un empleado presente una incapacidad médica, no labore en ese periodo, ya que de lo contrario se estaría corriendo un riesgo innecesario que pudiera interpretarse como que la institución está poniendo en peligro la vida de sus empleados, con todas las consecuencias que esto implica.
- 2.8 Se recomienda efectuar una revisión de las tarjetas de asistencia a fin de evitar estas irregularidades. Asimismo, llevar un mejor control del personal que se encuentra apoyando a la sucursal; todo esto ayuda a mantener el orden, la disciplina y el buen funcionamiento de los centros de trabajo.



- 2.9 Se recomienda enviar el reporte de trabajo extraordinario con la debida oportunidad, a fin de no caer en una grave problemática laboral al transgredir las leyes laborales.
- 2.10 Se recomienda consultar sugerencia 2.1.

## II. VACACIONES

### IRREGULARIDADES

- 1.1 El calendario de vacaciones se ha cumplido en un treinta y dos por ciento, debiendo haberlo cubierto cuando menos al 40% hasta el día de inicio de la auditoría.
- 1.2 El personal opina que es difícil salir de vacaciones conforme a lo planeado en el calendario.
- 1.3 El setenta y siete por ciento del personal encuestado -- mencionó que no se les paga la prima vacacional al inicio de su periodo.

### SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- 2.1 Se sugiere otorgarle cuando menos a 6 empleados por mes su periodo vacacional, para poder cumplir con esta prestación en el presente ejercicio.
- 2.2 Idem.
- 2.3 Se recomienda enviar con su debida oportunidad el pago de la prima correspondiente en la nómina.

### III. PLANTA DE PERSONAL\*

Planta autorizada	52
Planta en nómina	56
Planta real	52
Variación	4

Irregularidades entre la planta nominal y la real.

- 1.1 Personal que cobra en la nómina de esta sucursal trabaja en otra sucursal.

PUESTO	SUCURSAL
GERENTE	CENTRO FINANCIERO LONDRES
SUBGERENTE DE MERCADO	C.F. SAN ANGEL
SUBGERENTE DE SERVICIO	SUC. SAN ANTONIO
SUPERVISOR A. DIVERSAS	SUC. SAN ANGEL INN
OP. A RENTA FIJA	SUC. DEL VALLE
OP. A RENTA FIJA	SUC. PLATEROS
CAJERO SUC. A.	SUC. SAN FERNANDO
CAJERO SUC. A	SUC. DEL VALLE
CAJERO SUC. A	SUC. SAN FERNANDO
CAJERO SUC. A	SUC. DEL VALLE
AUXILIAR ARCHIVO Y ALMACEN	SERVICIOS AUXILIARES

\*Análisis efectuado con base en el directorio de puestos del 26 de marzo del 89 y al listado de personal del 15 de mayo de 1989.

- 1.2 Personal que trabaja en esta sucursal y cobra en otra -- oficina.

PUESTO	SUCURSAL
SUBGERENTE DE MERCADO	SUC. DEL VALLE

## PUESTO

## OFICINA ANTERIOR

SUBGERENTE DE CONTROL	SUC. SAN ANTONIO
SUPERVISOR AREA ASIGNADA	SUC. SAN JERONIMO
CAJERO A	SUC. SAN FERNANDO
CAJERO A	SUC. SAN ANTONIO
CAJERO A	SUC. SAN FERNANDO
CAJERO A	SUC. SAN FERNANDO
CAJERO A	SUC. SAN ANGEL

1.3 Personal que se encontró desarrollando labores de otro-  
puesto diferente al de su nombramiento.

INFRATABULADOS

Número de personas	Puesto Nominal	Tab.	Puesto Real	Tab.
I	SUP. A AREA ASIG.	11	FUNC. DE MERCADO	F-2
I	OPERADOR DIVERSAS	6	SUPERVISOR DIV.	10
I	OPERADOR A R.F.	8	SUPERVISOR AREA. ASIG.	11
I	OP. CONMUTADOR	2	OP. CAJERO A R.F.	9
I	ENCAR. CAJA SEG.	4	OP. CAJERO A R.F.	9
I	CAJERO SUC. A	6	OP. CAJERO A R.F.	6
I	CAJERO SUC. B	5	CAJERO SUC. A	6
I	CAJERO SUC. C	4	CAJERO SUC. A	6
I	CAJERO VOL. C	4	CAJERO SUC. A	6
I	CAJERO SUC. B	5	OPERADOR DIVERSAS	6

SOBRETABULADOS

Número de personas	Puesto Nominal	Tab.	Puesto Real	Tab.
I	EDECAN BILINGUE	F-2	ENC. CAJAS SEGUR.	4

## NORMALES

Número de personas	Puesto Nominal	Tab.	Puesto Real	Tab.
I	CAJERO A SUC.	6	OP. DIVERSAS	6

1.4 Personal que se encontró desarrollando labores de puestos no autorizados en el directorio.

Número de personas	Puesto Nominal	Puesto Actual
I	OPERADOR DIVERSAS	AYUDANTE DE SUPERV.
I	OPERADOR A CONT.	SUPERV. CASA DE CAMBIO

1.5 Puestos ocupados por un número no autorizado de personal.

Puesto	# de plazas autorizadas	# ocupantes
GERENTE	I	2
SUPERVISOR A CONT.	I	2
CAJERO A	9	12
SECRETARIA DE GERENTE	1	2

## SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- 2.1 Se sugiere verificar que ya se hayan efectuado los traslados del personal listado en el punto 1.1; de lo contrario, enviarlos a la brevedad posible.
- 2.2 Idem.
- 2.3 Se recomienda efectuar los movimientos pertinentes en la nómina a fin de evitar que el personal quede infratabulado y pagar el sobresueldo indicado, desde la fecha de ocupación del puesto mayor hasta la fecha de nuevo nombramiento.
- 2.4 Efectuar movimientos en la planta a fin de que el personal tenga el nombramiento del puesto que le corresponde.

2.5 Se recomienda definir claramente la planta de personal y efectuar las negociaciones necesarias para realizar re--clasificaciones de puestos en el directorio si se necesita contar con el número actual de ocupantes de los puestos presentados en el número 1.5, de lo contrario, efectuar los movimientos pertinentes en la planta a fin de -evitar esta situación.

## IV. EXPEDIENTES ECONOMICOS

### IRREGULARIDADES

- 1.1 No se cuenta con el número completo de expedientes económicos del personal.
- 1.2 No se encontró la evaluación anual del personal en la totalidad de los expedientes.
- 1.3 Se encontraron veintiocho expedientes del personal que fue trasladado a otra oficina o fue dado de baja de la institución.
- 1.4 Los expedientes se encontraron archivados en desorden.

### SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- 2.1 Se recomienda solicitar a la brevedad posible los expedientes económicos del personal trasladado a otras oficinas.
- 2.2 Se sugiere efectuar las evaluaciones de actuación del personal en las fechas de aniversario de ingreso a la institución; para esto se sugiere al responsable de recursos humanos, anote en su agenda las fechas de aniversario de ingreso del personal.
- 2.3 Se recomienda canalizar los expedientes sobrantes de acuerdo con lo siguiente:
  - a) Expedientes de personal activo trasladado a otras oficinas; a la oficina de destino.
  - b) Expedientes de personal dado de baja de la institución; al archivo y kárdex de la institución.
- 2.4 Se sugiere archivar en orden alfabético consecutivo los expedientes del personal activo, perteneciente a la sucursal.

## V. DISPERSION GEOGRAFICA

Se hizo un análisis de los lugares en donde vive el personal de la sucursal y se detectaron 6 casos de desubicación.

27% del total de la planta.

PUESTO	LUGAR EN DONDE VIVE
Secretaria de gerente	Col. Popotla
Cajera C	Los Reyes Iztapalapa
Cajera A	Col. Federal
Subgerente de Control	La Loma Tlalnepantla
Subgerente de mercado	Col. Electricistas
Encargada de cajas de seguridad	Col. Morelos

Como se puede ver, existe una gran desubicación entre el domicilio del personal y la sucursal perisur, a este respecto sugerimos cambios de ubicación en este personal para acercarlo a su domicilio.



## VI. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES RESPUESTAS RELATIVAS AL CLIMA LABORAL\*

### 1.- RELACION CON SU JEFE INMEDIATO

La mayoría del personal consideró que en caso de tener - algún problema recurren a su jefe inmediato para comentárselo y que, cuando lo hacen generalmente los escuchan con atención y se preocupan por apoyarlos y orientarlos.

Al preguntarles que cómo califican la relación con su jefe inmediato, la mayoría del personal opinó que la relación - con él es buena, aunque generalmente no distribuye equitativa mente las cargas de trabajo. Al respecto presentamos la opinión textual de una de las personas entrevistadas:

"Bueno, en estos días no hay subgerente de servicio, pero cuando lo había no se organizaba nada, la gente se iba a la hora de salida 5 ó 5½ P.M. Inclusive -- sin avisarle al jefe inmediato, y el trabajo de checar transitorias se lo dejaban sólo al supervisor de cheques..."

Las opiniones sobre la actitud del jefe ante la situación anterior la podemos encontrar en algunas respuestas como las siguientes:

..."La actitud que él toma es indiferente..."

..."Apatía, sólo exige cuando el problema está latente o estalla la bomba..."

..."Relativa, en ocasiones es indiferente y otras -- crea la ayuda a compañeros..."

..."Aceptable..."

\*Tomadas en entrevistas al personal.

## 2.- COMUNICACION INTERNA

En el caso de eventos de comunicación opinaron que es -- muy difícil organizar entre ellos eventos de comunicación informal, debido al horario de trabajo.

En el caso de las juntas de trabajo se quejaron, porque la gerencia las organiza a las ocho de la mañana, hora muy in cómoda para ellos o de lo contrario, cita al personal inesperadamente al término de sus labores, no tomando en cuenta los compromisos que el personal ya adquirió con anterioridad. (Caso 1).

## 3.- COMENTARIOS SOBRE EL CAMBIO GERENCIAL

Dos meses antes a la realización de la presente auditoría, hubo un cambio en la gerencia, mismo que ya se conocía en la sucursal desde días anteriores, lo que propició una serie de rumores negativos entorno al estilo de liderazgo del nuevo gerente, que en este caso fue una mujer; entre los más fuertes se encontraron los siguientes:

- El haber cambiado en más de una ocasión la planta de personal de la sucursal San Jerónimo; el hecho de estar apoyada por alguna persona con influencias, etc.

Esta serie de rumores llegaron hasta el gerente de operación del Distrito San Angel, quien le pidió al anterior gerente de la sucursal, que organizara inmediatamente una junta para eliminar totalmente los rumores.

Por otra parte se le mencionó a la gerencia media de la sucursal que ya habían hablado con ella y que venía muy cambiada, situación que de principio los tranquilizó.

No obstante lo anterior, el personal comenzó a buscar su cambio de sucursal, como es el caso de un funcionario del -- Area Asignada, y otro funcionario del departamento de contaduría.

#### 4.- COMENTARIOS DE LA GERENCIA MEDIA

Con la llegada de la nueva gerente se dieron una serie - de cambios en función al nuevo estilo de liderazgo gerencial. Uno de los que más afectó a la Gerencia Media fue el siguiente:

- Llegó y les impuso horarios estrictos, llegada antes - de las nueve de la mañana; la hora de salir a comer sería de acuerdo con la que terminara sus labores al medio día, des---pués del cierre, pero invariablemente deberían estar antes de las cuatro de la tarde de regreso a la sucursal. Es de notar se que fue una de las áreas más afectadas, ya que con el esta blecimiento de los horarios a este nivel, sienten que pierden jerarquía, también se quejaron del trato al que son sujetos, - sienten que las facultades que les han otorgado no son suficien- cientes para el trabajo.

No pueden tomar decisiones, y si las toman, temen que la gerencia las considere inadecuadas (caso 2).

Ya han platicado con el gerente de operación de distri- to, pero hasta el momento no han sentido el apoyo suficiente.

Cabe hacer el comentario que nos hizo la gerencia media- de la planta alta, sobre su deseo de cambiarse a otra sucur-- sal, en donde pueden laborar en un mejor ambiente de trabajo.

## EL CASO DE LA GERENCIA MEDIA DE LA PLANTA BAJA (FUNCIONARIOS DE MERCADO)

En la entrevista realizada a estos funcionarios no se -- emitió opinión alguna, acerca del liderazgo gerencial, sin em bargo se notó inmediatamente el temor que tienen.

Durante la práctica de esta auditoría un funcionario de mercado de la sucursal habló de esto con un alto ejecutivo de la División Sur a la cual pertenece ésta. Un comentario de los empleados sobre este funcionario es de que la gerente le gritaba y lo trataba muy mal.

### CAMBIOS DE PERSONAL

#### SOBRE UN CAMBIO DE UN SUBGERENTE DE MERCADO

La opinión del personal es que un subgerente de mercado se fue de la sucursal debido al mal trato que recibió de la gerencia; se decía que lo regañaba mucho. No obstante estaba a punto de ser ascendido al puesto de gerente de sucursal, la Gerente decía que trabajaba muy mal y le encontraba muchos -- errores. Actualmente este subgerente de mercado se encuentra laborando en un conocido Centro Financiero del sur de la ciudad.

#### EL CAMBIO DE UN SUBGERENTE DE SERVICIO

Es un caso que origina controversia, ya que parte del -- personal de la sucursal está de acuerdo con su salida, mencio nando, entre otras cosas, que los movimientos que hacía eran con base en el "amiguismo", llegándose a comentar que había -- proposiciones hacia las mujeres. Otros comentarios fueron --- acerca de que este subgerente de servicio fue el único que no permitía el mal trato de la Gerencia, lo cual originó que en reiteradas ocasiones la Gerente le gritara, hasta, por cierto, frente a la clientela. (Caso No. 3).

## LOS CAMBIOS EN EL AREA DE VALORES

La sucursal analizada fue calificada como la número UNO en saldos de cuenta maestra, lugar que en gran medida fue logrado por el trabajo en equipo del personal, aportado mayormente por la gente del área de valores.

Después de la llegada de la nueva gerente, se les llamó la atención, en reiteradas ocasiones, a tres cajeras de la sucursal, con base en las quejas que reportaron los clientes sobre el mal servicio que recibían, situación que en los años anteriores no se había dado.

Por la cantidad de vencimientos que tenía la sucursal, en ocasiones el personal del área de valores salía a comer -- muy tarde, sin embargo se les exigía llegar a las cuatro de la tarde a la sucursal, no contando de acuerdo con la reglamentación, con una hora completa para comer.

Debido a la presión manifestada en los puntos anteriores, el personal de la mencionada área tuvo una entrevista -- con el gerente de operación de la División a la cual pertenece esta sucursal, obteniendo como resultado el cambio casi total de estas personas a otra unidad.

## EL CAMBIO DE UN CAJERO

Esta persona tenía varios años en las cajas que atienden a la clientela MAI (clientela que realiza mayores operaciones de valores) de la sucursal. Por las nuevas disposiciones de la Gerencia, el servicio a la clientela se tenía que limitar en ciertas operaciones, lo cual no pudo efectuarse debido a la familiaridad que la clientela tenía con él. Situación que provocó su cambio a la planta alta (área de servicio a clientes menores) y que generó una serie de comentarios de la clientela MAI, tratando de que regresara a atenderlos.

Actualmente este cajero trabaja en otra sucursal de la misma institución y manifiesta su deseo de regresar a esta unidad.

#### ROTACION EN LA SUCURSAL DESDE MARZO DE 1988

Hasta la fecha han salido once personas de la sucursal y un subgerente de control estaba por hacerlo.

	SALIDAS	INGRESOS
Gerencia	1	1
Gerencia Media	3	2
Funcionarios	3	1
Empleados	<u>5</u>	<u>5</u>
T O T A L	12	9

Se nos comentó una serie de cambios que al personal le parecieron injustos, ya que consideran, que había gentes con una mayor antigüedad y conocimientos que las personas que actualmente ocupan su sitio, mismos que a continuación resumimos:

PUESTO	PERSONA QUE LO OCUPA	PERSONA QUE LO OCUPABA
Supervisor área asignada	Ant.en banco: 6.9 años	10 años
	Ant.en suc: 3 meses	4 años
Supervisor caja de cambio	Ant.en banco: 7 años	8 años
	Ant. en suc: 2 años	6 años

#### PROBLEMATICA CON LA CLIENTELA

La opinión del personal planta baja (área de mercado) es que la clientela se está retirando, por el trato que reciben debido a las nuevas disposiciones de la Gerencia. Una persona de la sucursal nos comentó que los clientes hacían comentarios como los siguientes:

..."La señora transmite miedo, no dan ganas de regresar a la sucursal..."

..."Cómo les grita enfrente de nosotros"...

Por último presentamos un hecho que ocurrió durante el último día de la Auditoría:

La secretaria de la gerente tenía una persona frente a su escritorio. La gerente le ordenó que atendiera a esa persona, a lo que contestó la primera que era su hermana y que el motivo de su visita era para salir a comer juntas. La gerente le replicó entonces, que no tenía por qué hacer ese tipo de compromisos ya que ella podía necesitarla en cualquier momento; acto seguido la secretaria comenzó a llorar.

## VII. MEDICION DEL CLIMA LABORAL (CUESTIONARIOS)

Con objeto de conocer el clima laboral que impera en la sucursal, objeto de análisis, se diseñó un cuestionario que nos permitiera determinar el impacto en la satisfacción, motivación y productividad del personal de dicha sucursal.

El cuestionario se elaboró con base a una serie de factores o temas de estudio relacionados con las perspectivas personales, trabajo y contexto de esta organización, los cuales se presentan a continuación:

- Identificación con la Organización
- Comunicación Directiva
- Comunicación jefe-subordinado
- Evaluación del desempeño
- Ambiente Interno de Trabajo
- Conocimiento de Objetivos y Estructuras
- Capacitación
- Prestaciones al personal (sociales y económicas)

Cabe hacer notar que la definición de estos factores se expuso con amplitud en el capítulo II, inciso B.

### QUE ES UN FACTOR

Técnicamente un factor es una categoría o unidad de análisis, que tiene la propiedad de reducir la información que generan gran cantidad de variables o preguntas al relacionarse entre sí, con respecto a un patrón común.

En otras palabras, las preguntas del cuestionario se agrupan bajo temas o factores de acuerdo con su relación mutua.



Por ejemplo, supongamos que el factor "identificación -- con la Organización está compuesto por 9 preguntas (variables) que tienen un patrón común y que, promediadas, nos dan la calificación obtenida en ese factor. La calificación del factor representa entonces un promedio de todos los datos comprendidos.

En el análisis que aparece a continuación se presentan sugerencias para corregir anomalías detectadas.

#### INTERPRETACION CONJUNTA DE LOS FACTORES

Para facilitar la interpretación de los factores y su estado en esta sucursal, se presenta una gráfica con resultados presentados de la siguiente forma:

		PRIORIDAD
ACUERDO TOTAL (estado óptimo del factor) + 2	Muy cierto	C
ACUERDO	+ 1 Cierto	B
REGULAR (estado neutro del factor)	0 Indiferencia	
DESACUERDO	- 1 Falso	A
DESACUERDO TOTAL (peor estado del factor)- 2	Muy falso	

La clasificación óptima (+2; que se interpreta como acuerdo total) es un estado ideal que siempre se persigue pero que, de hecho, no se da la realidad de las organizaciones dado que todas las personas necesitarían contestar un acuerdo total. - Por ello un resultado que se ubique entre .8 y 1.5 es, por -- cierto, bastante satisfactorio y amerita atención para su mantenimiento. Un índice debajo de esa calificación (menos de -.8 y hasta .5 empieza a mostrar ciertos problemas que ameritarían una atención especial y requieren mejorarse. Por último las calificaciones menores a .5 y hasta -2.0 serían áreas de serio problema que requieren atención inmediata.

PRIORIDADES

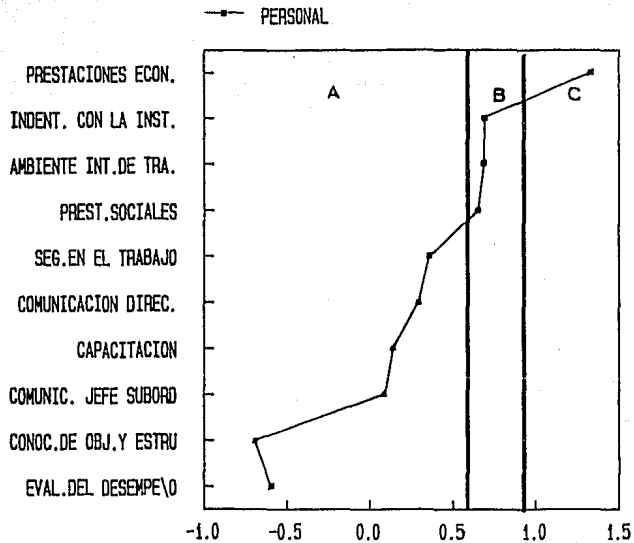
INTERPRETACION

PRIORIDAD "A" DE +.5 HASTA NEGATIVAS ALTO: REQUIERE ATENCION  
INMEDIATA

PRIORIDAD "B" DE +.51 HASTA +.75 ALERTA: REQUIERE MEJO--  
RARSE

PRIORIDAD "C" DE +.76 HASTA +2.0 SIGA: REQUIERE MANTENI--  
MIENTO

# ANALISIS GENERAL POR FACTORES



Considerando los resultados obtenidos, los factores que obtuvieron calificaciones más bajas, son aquellos que se ubican dentro de la prioridad "A", y por lo tanto, requieren -- atención inmediata.

A continuación comentamos estos resultados:

- 1.- La seguridad en el trabajo muestra un bajo índice, lo que indica que la gente se encuentra preocupada ante las expectativas de un despido latente. El personal, asimismo, se muestra inseguro en cuanto a la naturaleza de los despidos, esto es, si son arbitrarios o tienen razón de ser. Ante este panorama, el personal denota incertidumbre de poder seguir trabajando en la institución hasta que éste lo decida. Como se puede ver, estas expectativas pueden influir netativamente en la motivación del personal y en su identificación con la institución.
- 2.- En relación a la comunicación directiva, el personal señala que la información que han recibido acerca de las metas de su sucursal no es oportuna. Se dice además, que los directivos de su Distrito no son muy abiertos a recibir sus ideas, por tanto no se toman en cuenta las sugerencias que ellos pudieran aportar.  
Por otra parte, la información del Banco es transmitida o bien, entre el personal de la sucursal, es decir, entre los mismos compañeros, o ya sea por medio de circulares, memorandos, o boletines internos.
- 3.- En cuanto a la capacitación, se señala que no se han impartido cursos adecuados para el desempeño del trabajo -- del personal de la sucursal. Asimismo, se indica que los titulares de la sucursal no se han preocupado por impartirles dichos cursos. A este respecto, el personal entre vistado aseveró que durante una temporada se mandaba re--

gularmente a algunos empleados a capacitarse, sin embargo, se reportaron algunas irregularidades en la puntualidad de los mismos y por ello se suspendieron los cursos - hasta la fecha.

Por otro lado se detectó el caso de un empleado supervisor "A" del área de contaduría quien señaló que había cursado el módulo SICABAN I y II (cursos de actualización -- bancaria) y que solicitó a la gerencia le fuera impartido el SICABAN III, sin embargo le fue negada su solicitud argumentando que este curso era exclusivo para la gerencia-media.

- 4.- En el factor comunicación jefe-subordinado detecamos que el jefe inmediato no mantiene informado al personal a su cargo sobre metas, planes y objetivos de la sucursal, no especifica oportunamente los criterios establecidos en el trabajo, así como no comenta el desempeño en el trabajo - de éstos. Del mismo modo no hay un total reconocimiento del trabajo que los empleados realizan, por parte del jefe, igualmente se observó que no se realiza la evaluación del desempeño en esta sucursal (evaluación que realizan - los supervisores a los cajeros para medir su desempeño), - por lo tanto el personal desconoce su actuación durante - el año pasado.

Por otra parte, determinamos que el jefe inmediato no comunica a su personal lo que piensa de su trabajo, ni lo - concerniente a los objetivos y metas de la sucursal, órdenes de trabajo, problemas de trabajo o temas de orden - informal. Se requiere por lo tanto, de atención importante en este factor, pues de seguir este curso podría incidir negativamente en el desempeño y motivación de los empleados en su trabajo.

- 5.- El personal mostró ciertas deficiencias en relación al conocimiento de objetivos y estructuras, pues no conocen --

bien cuál es la estructura de organización del Distrito, no conocen los objetivos y metas de su sucursal (o no son claros para ellos), finalmente no supieron identificar -- cuáles son los objetivos institucionales de su Organización.

En consecuencia, consideramos que existe poca comunicación por parte de la Gerencia con el personal de esta sucursal, en relación a los puntos anteriores, lo que puede provocar problemas en el desempeño de sus tareas y en la identificación con la Institución.

Por consiguiente, sugerimos alentar la comunicación directiva, como ya se señaló en el punto No. 2, entre el personal de esta sucursal con el fin de corregir estas deficiencias.

- 6.- En relación a la evaluación del desempeño, pudimos determinar que ésta no se ha hecho por lo menos en el último año, asimismo de las últimas que se realizaron, el personal las consideró muy subjetivas e injustas, por lo tanto reiteramos nuevamente el hecho de que no hay una adecuada comunicación jefe-subordinado en esta sucursal y -- que ésta debe mejorarse en el corto plazo, amén de efectuar de nueva cuenta evaluaciones del desempeño, de esta manera se tendrá una referencia objetiva del rendimiento-laboral del personal y se evitarán disfunciones mayores - que puedan provocar decrementos en la productividad de esta sucursal.

#### FACTORES EN PRIORIDAD "B"

Los factores que a continuación se comentan, se encuentran en prioridad "B", que significa alerta, y por lo mismo, requieren mejorarse.

- 1.- Dentro del factor identificación con la Institución pudimos encontrar que el personal no encuentra atractivas las oportunidades de superación, así como de hacer carrera en esta sucursal. Además, señalan los empleados que, no -- existen oportunidades para obtener mejores puestos pues -- no hay interés por desarrollarlos, en consecuencia su trabajo no se toma en cuenta. Así pues, recomendamos una -- atención a este factor ya que puede incidir directamente con la motivación y ambiente interno de trabajo e incrementar problemas más profundos en esta sucursal.
- 2.- El ambiente interno de trabajo requiere mejorarse, pues en contramos que el personal tiene problemas para trabajar - en equipo, presentan problemas en el trato personal con - ellos mismos y con la Gerencia y hay disparidad en la ayuda mutua que en algunas ocasiones se solicita. Por elloes indispensable tomar acciones pertinentes para evitar - disfunciones como se señalaron en el factor anterior.
- 3.- En cuanto a las prestaciones sociales detectamos que el - personal considera que la información que tienen no es la adecuada y no se encuentran muy satisfechos con el otorgamiento de prestaciones.

#### FACTORES EN PRIORIDAD "C"

Se presentan a continuación los factores que se encuenentran dentro de la prioridad "C", es decir, que requieren mantenimiento, con sus respectivos comentarios.

- 1.- La información y satisfacción del personal con respecto - al otorgamiento de las prestaciones económicas se encuenentra en buen nivel, sin embargo, opinamos que debe mejorarse el otorgamiento de las vacaciones, el segundo para pago de préstamos y los préstamos hipotecarios de acuerdo a aseveraciones hechas por el personal encuestado.

### VIII. SUGERENCIAS AL DISTRITO SAN ANGEL DEL PERSONAL ENCUESTADO

- "Que fomente las iniciativas para un mejor trato (concursos entre el personal, capacitación, etc.)".
- "Que se preocuparan más por el empleado".
- "Existe mucha preferencia por muchos empleados y no se reconoce a los que saben trabajar".
- "Promover la mejor relación entre empleados y gerencia para que exista ayuda en equipo y comunicación por parte de todos".
- "Espero que esto les sirva de algo, que se resuelvan los problemas lo más pronto posible, porque ya no se puede más; uno ya no trabaja a gusto como antes, el ambiente cada vez es más pesado".
- "Sugerir a los Gerentes, cuando tomen al mando en un cambio de sucursal, que sigan con el mismo plan de trabajo, ya que al hacer un cambio brusco desconcierta y crea inseguridad y molestias por parte de la clientela y los empleados".
- "Que al hacer el cambio de personal en sucursales o al implantar un nuevo sistema, se haga adecuadamente para que no se dé la desconfianza en la clientela".
- "Me gustaría que mejorara la cooperación entre mis compañeros y mis jefes y que hubiera una mejor comprensión".



## IX. CONCLUSIONES

La Sucursal Perisur presenta una problemática severa, en lo relacionado al control de los recursos humanos. En lo referente a jornadas de trabajo, se observa que no se lleva un control adecuado del trabajo del personal, encontrándose multiplicidad de errores en el registro y pago de las jornadas de trabajo.

Las vacaciones del personal no fueron programadas de acuerdo con las necesidades reales de la sucursal, por lo que ahora se les dificulta el cumplimiento de esta prestación, incidiendo esta problemática directamente en el deterioro del clima laboral de la oficina.

Se observa que la planta de personal no coincide ni en lo real, ni en lo nominal con la autorizada en el directorio de puestos. Además se encuentran anomalías en los movimientos efectuados en la planta de personal, creando con esto la incertidumbre del personal en cuanto al puesto que desempeñan.

No se cuenta con el inventario real de los recursos humanos de la sucursal, ni se han efectuado las evaluaciones de actuación anuales al personal.

Por lo que se refiere a la ubicación del personal, se encontraron severos casos de dispersión geográfica.

Por último se presentan dos estudios de clima laboral, el primero basado en entrevistas al personal y el segundo elaborado mediante la técnica de la encuesta; encontrándose en ambos casos, una sucursal con el clima laboral deteriorado, con una problemática claramente diferenciada de acuerdo con el área de que se trata, siendo la Gerencia Media y el Área

de Valores las más afectadas.

Se observa claramente una crisis de liderazgo en estos niveles, inseguridad en el trabajo, falta de reconocimiento y molestia por el trato personal, aunado a la implantación de nuevas políticas y sistemas.

En los niveles de funcionarios, se observa el agradecimiento por los nuevos nombramientos (el 60% es de recién ingreso al puesto), la admiración por los conocimientos de la gerencia y el temor por el desarrollo de su labor.

Se observó, con base en las cuestiones planteadas en el cuestionario de clima laboral y en las entrevistas, que existe un detrimento en la satisfacción y motivación del personal lo cual podría incidir directamente en el corto y mediano plazo, en la productividad de esta sucursal. Asimismo de no tomar acciones inmediatas al respecto, se generarán conflictos entre las perspectivas personales de los Recursos Humanos y los objetivos de la sucursal y consecuentemente, los de la Institución.

## X. ANEXOS

## CASO 1

En una ocasión un cliente invitó a comer a los dos subgerentes de mercado, a lo cual accedieron con base en las reiteradas ocasiones en que este cliente los había invitado.

Pasando la una de la tarde les fue informado que ese día (en el cual no habría servicio vespertino) la Gerente organizó una junta, por lo que les indicó que tenían que cancelar ese compromiso, no obstante no se les había avisado con la debida anticipación, procediendo ellos a posponerlos para una ocasión posterior.

Cabe hacer el comentario que en otra ocasión en la cual tampoco se daría el servicio vespertino, el cliente los invitó nuevamente a lo cual accedieron, ya que no tenían ningún compromiso para la comida ese día.

Llegada la hora de comida se dispusieron a salir con el cliente y la Gerente los llamó a su lugar ordenándoles que no fueran, ya que había organizado una comida ese día para todo el personal, a lo que le contestaron que sería la segunda vez que cancelarían ese compromiso y que no querían hacerle un grosería al cliente, por lo que no podían quedarse a la comida de la Sucursal (misma que fue organizada de última hora).

La actitud tomada por la Gerente fue que el compromiso lo cumpliera solamente uno de los funcionarios reiterando la orden categórica de que el otro funcionario se debería quedar, lo cual hizo aclarándole que no estaba de acuerdo con la orden, pero que la acataba sólo por disciplina.

## CASO 2

También nos fue comentado el siguiente hecho, sucedido - al subgerente de control de esta sucursal.

Un cheque fue transmitido normalmente en un día de trabajo, pero al checar el movimiento diario en los listados, se vio que el equipo no lo captó. Al querer cargarlo a la cuenta del cliente no tuvo fondos.

La gerente le dijo al subgerente de control que ése era su problema y que si no lo recuperaba, hasta el trabajo estaba perdiendo.

## CASO 3

A continuación presentamos la versión sintetizada de un subgerente de servicio acerca de su último día de trabajo.

Un día antes de su salida de la sucursal Perisur, le hicieron su despedida, por lo que no regresó a trabajar en la tarde a la sucursal.

Al día siguiente, (sábado), le estaba entregando el puesto a su sucesor, cuando llegó la gerente y le dijo que le entregara el transmisor y el juego de llaves, cosa que ya había hecho. Posteriormente le indicó que la siguiera a la planta alta, en donde le mostró un acta por haber dejado el trabajo abandonado, misma que se negó a firmar, ya que lo estaba realizando en esos momentos, situación que propició la molestia de la Gerencia, indicándole que se le levantaría otra acta para dejar constancia de su negativa a firmarla y gritándole -- despóticamente (según él) ¡ya vete!. De esta situación el ex subgerente de servicio dice que es testigo un funcionario de mercado de esta sucursal.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Al término del presente trabajo, y después de haber analizado los aspectos relacionados con las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como el clima laboral y su incidencia en las organizaciones, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- a) Estudiar el Clima Laboral, apoyados en una Auditoría Administrativa, dentro de una organización se basa en tres aspectos:
  - Influye en la motivación, satisfacción y desempeño del personal.
  - Las políticas, normas y actividades del área de Recursos Humanos tienen efectos importantes sobre el Clima Laboral de la organización.
  - Por su carácter dinámico, el clima Laboral debe estudiarse continuamente a través de un proceso de análisis.
  
- b) El estudio de Diagnóstico de Clima Laboral es un indicador general y/o particular (por áreas, departamentos, niveles jerárquicos, etc.) del estado que guarda el ambiente interno de trabajo y de cada uno de sus componentes.

Es un apoyo y oportunidad para realizar esfuerzos de comunicación dentro de una organización.

Da la posibilidad de mejoría en la actitud de los empleados, pues los estudios sirven de válvula de escape, como una expresión tangible del interés de los niveles superiores por el bienestar de los empleados y la Organización.

Es una estrategia para emprender acciones basadas en la información operativa y objetiva, y la oportunidad de evaluar dichas acciones en el futuro.

- c) En este orden de ideas, una buena relación de la persona - con la empresa puede incrementar su motivación y salud emocional. Así pues, las compañías deberán definir los empleos, especificando valores, habilidades, conocimientos y personalidad requeridas, para que los empleados incrementen la productividad y cumplan con éxito sus actividades.

Los directivos deben comprender los sentimientos de la gente, sobre todo el amor, odio, dependencia e imagen personal, y observar las formas en que cada quien los percibe.

Por medio de los contratos psicológicos tanto los directivos como los empleados podrán establecer lo que cada uno espera del otro. Los trabajadores esperan recibir seguridad, estabilidad, supervisión, responsabilidad, aceptación de los demás, desarrollo profesional, reconocimiento y recompensas.

Con la información adecuada los directivos podrán incrementar la productividad de sus empleados que lograrán el nivel económico deseado; esto se obtiene, reiteramos, a través de un estudio de clima laboral apoyado en una auditoría administrativa.

- d) Los individuos en equipo son la clave de las innovaciones, pero sólo cuando en la organización late la convicción de que todo siempre puede hacerse mejor y hay una clara orientación a excelencia. En esa perspectiva, la organización innovadora necesita gente siempre lista para ver y actuar frente a nuevas posibilidades, con profundo conocimiento de su empresa, capaz de adaptarse a los cambios y de adelantarse incluso a ellos.

El trabajo en una organización innovadora no se percibe como necesidad, sino como interés, como una manera de enri-



quecer la propia vida y de contribuir activamente en los resultados de la organización. Así, el espíritu de innovación permea todos los niveles de la organización y prueba el axioma de que la fuente de las ideas es siempre la gente.

- e) En lo que respecta a las condiciones y medio ambiente de trabajo, podemos afirmar que el centro de trabajo es el lugar donde se crean buenas o malas condiciones de este carácter; por tanto, es el primer objeto del examen de las causas de las condiciones que se han de corregir y de las medidas que se han de adoptar para ello.

La función de una empresa, sea cual fuere su naturaleza, no puede limitarse a la producción de bienes o al suministro de servicios, sin tener en cuenta las condiciones de trabajo ni la seguridad, salud y bienestar de sus trabajadores, y por ello no sólo por razones sociales, sino también porque las condiciones y el medio ambiente de trabajo influyen directa o indirectamente en la productividad y en la buena marcha de la empresa.

Además, la empresa no está aislada en su entorno; mantiene por el contrario, una multitud de relaciones con él, y éste es el motivo por el que, se pone cada vez más el acento en su función económica y social en la comunidad nacional (creación de riqueza y de empleos, pero también costo, entre otras cosas, de los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales y las malas condiciones de trabajo para la colectividad).

- f) La interdependencia entre las condiciones de trabajo y la productividad ha tardado mucho en reconocerse debidamente. La primera revelación fue que los accidentes de trabajo tenían consecuencias económicas, y no sólo físicas, aunque -

al principio no se tuvieron en cuenta sino los costos directos (asistencia médica e indemnizaciones); más tarde se empezó a pensar, además, en las enfermedades profesionales, y por último se impuso la evidencia de que los costos indirectos de los accidentes del trabajo suelen ser mucho más elevados que los costos directos, llegando en ciertos casos al triple de estos.

En términos generales, las técnicas modernas de gestión y dirección, no han dado un lugar suficiente a la seguridad e higiene del trabajo y a la ergonomía, a pesar de la tendencia moderna a considerar la empresa industrial como un sistema global o una combinación de subsistemas.

Se ha podido determinar que la tensión nerviosa impuesta por la tecnología industrial moderna es el origen de las formas de insatisfacción que se observan sobre todo entre los trabajadores asignados a tareas elementales, sin contenido interesante y de carácter repetitivo y monótono.

Así pues, no sólo un medio ambiente peligroso puede constituir la causa directa de accidentes y enfermedades profesionales, sino que, además, la insatisfacción de los trabajadores con condiciones de trabajo no adaptadas a su nivel cultural y social puede conducir a la disminución de la calidad y cantidad de la producción, a una rotación excesiva de la mano de obra y a un mayor ausentismo. Evidentemente, las consecuencias de esta situación variarán según el medio sociocultural.

Sin embargo, en todo lugar donde se necesita mano de obra, es ilusorio pensar que una empresa cuyas condiciones de trabajo no hayan evolucionado con el progreso técnico y el crecimiento económico pueda contar con el personal estable y alcanzar niveles rentables de productividad.

Finalmente, si se desea evitar, a breve plazo, el despilfarro de recursos humanos y materiales y, a largo plazo, tensiones sociopolíticas, deberá prestarse mayor atención a las condiciones de trabajo y reconocerse que actualmente la organización desempeña no sólo una función técnica y económica, sino también, un importante papel social.

g) Con lo que respecta a las medidas de mejoramiento que se deben adoptar en el centro de trabajo, sugerimos lo siguiente:

- Cada centro de trabajo debe tener una política de mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como tiene una política para garantizar la calidad de sus productos o servicios; esa política debe ser también preventiva.
- El mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo debe formar parte integrante de la política general de cada organización y de las medidas que toma día tras día para aplicarla.
- Las políticas de mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo deben fundarse en la aplicación rigurosa de la legislación y los convenios colectivos.
- Dicha política debe apoyarse en una concertación entre la Dirección y los representantes de los trabajadores.

h) Para que la educación en higiene y seguridad del trabajo forme parte de una política general de higiene y seguridad en todos los géneros de la actividad humana, debe comenzar, para inculcar hábitos, desde la niñez. La forma como los padres se comportan en su trabajo es un ejemplo para los hijos. En muchos países se ha introducido en las escuelas

la enseñanza de la seguridad en el tránsito: sería fácil - extenderla a la educación básica sobre manipulación inocua de productos químicos, maquinaria o aparatos de uso tan -- frecuente en el hogar, la agricultura o la industria.

i) El mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo, esencial para el bienestar y la dignidad del ser humano, justifica la movilización de las energías en un -- triple ataque contra la ignorancia:

- Para difundir entre el mayor número posible de personas, el conocimiento de los riesgos perfectamente determinados.

- Para descubrir y aplicar métodos capaces de difundir, incluso en las empresas más pequeñas y las actividades rurales más remotas, los fundamentos de la protección de-- la salud y la integridad física de los trabajadores.

- Para responder al reto de una evolución técnica que prepara y moldea día tras día las condiciones de trabajo de mañana.

j) Finalmente, haremos referencia a las metas que persigue el Programa Internacional para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (PIACT), el cual fue creado en el seno - de la O.I.T., y que queremos señalar como conclusión final:

Consiste en que el trabajo:

- Respete la vida y la salud del trabajador
- Le deje tiempo libre para su descanso y distracción
- Le permita servir a la sociedad y al mismo tiempo, realizarse, desarrollando sus facultades personales

## BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russell F. "Rediseñando el Futuro". Editorial Trillas, México 1985, 2a. edición.

ARIAS Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos" Editorial Limusa, México, 1979, 1a. edición.

ARIAS Galicia, Fernando. "Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento", Editorial Trillas, México 1987, 3a. edición.

CHIAVENATTO, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la Administración". Editorial Mc Graw-Hill, México 1983, 2a. edición.

DRUCKER, Peter F. "La Gerencia". Editorial El Ateneo, México 1981, 4a. edición.

INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Normas y Procedimientos de Auditoría", editado por el IMCP, A.C. México - 1980, 12a. edición.

KATZ y Kant. "Sociología de las Organizaciones". Editorial - Trillas, México, 1986. 1a. edición.

KOONTZ y O'Donnell. "Administración Moderna". Editorial Mc --- Graw-Hill, México 1983, 2a. edición.

LUNDGREEN, Earl F. "Dirección Organizativa, Sistemas y Procedimientos", Editorial Diana, México 1984, 1a. edición.

NUEVA Ley Federal del Trabajo, Editorial Divulgación, México-1988.

O.I.T. "Las Condiciones y el Medio Ambiente de Trabajo", editado por la O.I.T., México 1983, 1a. edición.

O.I.T. "Introducción a las Condiciones y el Medio Ambiente de Trabajo", editado por la O.I.T. México 1987, 1a. edición.

REVISTA Imagen, editada por BANAMEX, S.N.C. volumen 5, febrero de 1988, PP. 24-25; junio de 1988, P. 26.

REVISTA CONL Administración, editada por el CONLA, año 0, número 1, agosto de 1988; PP. 22-24.

REVISTA Selecciones, editada por la Facultad de Contaduría y Administración; año 4, número 29, mayo de 1988; PP. 12-13.

REVISTA Transformación, editada por CANACINTRA, décima época, volumen II:

- febrero de 1985, PP. 30-36.

- abril de 1985, PP. 36-39.

- septiembre 1985, pp. 24-25.

SHAO, Stephen P. "Estadística para Economistas y Administradores de Empresas". Editorial Herrero, México 1975, 10a. edición.