



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



**"AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL
PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO
HUMANO"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
NOVELO RUIZ MARIA GUADALUPE
OCHOA HERNANDEZ MIREYA
RETANA HERNANDEZ ANA

ASESOR DE TESIS: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN, MEXICO,
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1993



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.

I N D I C E.

INTRODUCCION.

Capitulo I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.		PAG.
1.	AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
1.1	Antecedentes de la Auditoría Administrativa.	7.
1.2	Concepto de Auditoría Administrativa.	10.
1.3	Técnicas y procedimientos de la Auditoría Administrativa.	15.
1.4	Principios de la Auditoría Administrativa.	17.
1.5	Normas de la Auditoría Administrativa.	19.
1.6	Bases de la Auditoría Administrativa.	22.
1.7	Propósitos y Fines de la Auditoría Administrativa.	30.
1.8	Desarrollo de la Auditoría Administrativa.	32.
1.9	La Auditoría Administrativa de los Recursos Humanos.	41.
2.	PROCESO DE INTEGRACION.	
2.1	Concepto de Integración.	46.
2.2	Importancia.	46.
2.3	Principios de la Integración de Personas.	47.
2.4	Etapas del Proceso de Integración del Recurso Humano.	49.
3.	BREVE HISTORIA DEL AUTOSERVICIO.	68.

**Capítulo II. MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA
AL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO
HUMANO. (CASO PRACTICO).**

2.1.	ESTRUCTURA.	77.
2.2.	METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SEGUN LOS DIFERENTES AUTORES.	79.
2.3.	PRESENTACION DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	82.
2.4.	COMENTARIOS (Caso Práctico.).	107.

Capítulo III. METODO DE INVESTIGACION APLICADO.

1.	IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.	112.
2.	ALCANCE DEL ESTUDIO.	113.
3.	PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS.	113.
4.	FIJACION DE OBJETIVOS.	114.
5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACION.	115.
5.1	Cuestionario.	116.
5.2	Realización de la Entrevista para la aplicación del cuestionario.	129.
5.3	Recopilación de datos.	129.
5.4	Análisis y Evaluación de Resultados.	130.
6.	APROBACION DE HIPOTESIS.	148.
6.1	Comentarios.	149.
7.	CONCLUSIONES.	150.

BIBLIOGRAFIA.

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

En la mayoría de las empresas existen serios problemas referentes a la Integración del Recurso Humano, ya que éstos representan el factor más importante para el desarrollo de las mismas.

No es fácil satisfacer las necesidades de recursos humanos mediante fuentes internas de suministro en una empresa y, por lo tanto, no suele hacerse bien. Lo anterior no abarca un número de actividades específicas e identificables. Para empezar, abarca el " Reclutamiento " de personas aptas, la " Selección ", mediante exámenes, descripciones de las oportunidades o requisitos de puestos, la " Colocación " del personal, que incluye la firma de contrato del trabajo respectivo, registros, toma de filiación, bienvenida al solicitante, descripción del puesto correspondiente y presentación de jefes y compañeros de trabajo. El " Adiestramiento y Desarrollo " es un procedimiento para preparar al personal para nuevas labores, que también debe identificar y describir de antemano el departamento de personal. Las actividades de adiestramiento y desarrollo son vitales para los intereses de la empresa y por eso proporcionan un valioso campo de investigación de la Auditoría.

De nada serviría una estructura bien definida, cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones, puesto que no existe una adecuada revisión para ver si las cosas se están haciendo como deben o si sólo se obtiene al personal por simpatía o por otras cualidades que no ayudan

al buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Es por eso que consideramos importante desarrollar las etapas del Proceso de Integración del Recurso Humano, como son el Reclutamiento en donde se tendrá que auditar el procedimiento que se lleva a cabo para hacer llegar al candidato adecuado que pueda cubrir una vacante, revisando que fuentes de abastecimiento son las que utilizan y si son las adecuadas para llevar a cabo la selección, ya que ésta tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos aquellos que reúnan el perfil del puesto, revisando si se emplean los principios de selección, ya que tomada ésta decisión pasaremos a la contratación en la cual se dará a conocer al candidato que ha sido aceptado, auditando en ésta, cuál es el procedimiento para la contratación, que tipos de contratos manejan y analizar si son los adecuados.

La Inducción es una de las etapas más delicadas del Proceso de Integración, ya que es el enlace entre la empresa y el individuo pues tiene como finalidad articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte en la forma más rápida y adecuada. En ésta etapa se tendría que auditar, si hay un manual de bienvenida, si es dado a conocer, y si existe un programa de Inducción que se lleve a cabo.

En lo que a Capacitación se refiere, sabemos que la eficiencia de toda organización depende de las aptitudes o preparación de sus miembros. Los empleados recién contratados casi siempre necesitan de cierto adiestramiento antes de que puedan hacerse cargo de su trabajo, así como los que ya cuentan con una cierta antigüedad para mejorar la calidad del mismo. De la

cabo si es la adecuada, si cuenta con planes y programas, que personal la imparte y a que niveles es impartida.

En la etapa de Desarrollo, como ya es sabido, para que exista éste es necesario que se dé la capacitación, ya que el desarrollo busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible. Los puntos a auditar serian; cual es el cumplimiento de metas, índice de eficiencia y auto-realización.

La idea básica es la de desarrollar un Modelo de Auditoría Administrativa aplicada al Proceso de Integración del Recurso Humano, de tal manera que ayude a eliminar las deficiencias que no permiten en un momento dado el desarrollo de la organización.

*Para lo cual nuestra inquietud de realizar nuestro proyecto de tesis en tiendas de Autoservicio, fué la facilidad de obtener información y donde se pudo observar una inadecuada Integración del Recurso Humano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I.

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.

TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.

1. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.1. Antecedentes de la Auditoría Administrativa.

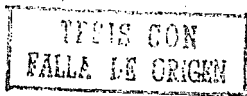
A) A inicios del siglo XX, Frederick W. Taylor llevó a cabo algunos estudios en los talleres de Filadelfia, con el objeto de estimar el rendimiento de los obreros, y el aprovechamiento de los mismos, así como también el aprovechamiento de los recursos materiales para controlar la producción.

- 1) Seleccionar a los hombres más calificados en el trabajo .
- 2) Instruirlos en los métodos más eficaces para incrementar la producción y enseñarles a reducir movimientos superfluos.
- 3) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los trabajadores de más eficiencia.

B) El padre de la Administración, Ing. Henry Fayol, mencionó la Auditoría Administrativa en una entrevista que le hizo la publicación " Cronique Social France ", en el año de 1925, al decir: " El mejor método para examinar una organización y determinar mejoras necesarias, era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos, ésto es, si la empresa esta bien administrada". (*)

(*) Anaya Sánchez, Carlos E. Auditoría Administrativa.

Edt. Ecesa 2a. Edición. México, 1976.



C) Posteriormente, en los años de 1935 a 1940, el Dr. James Mackinsey llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una "Auto-Auditoría", una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial. (*)

Sin embargo, los primeros antecedentes escritos sobre Auditoría Administrativa, parecen provenir del Instituto De Auditores Internos Norteamericanos: Una discusión de panel en 1945 sobre el alcance de la Auditoría Interna de operaciones técnicas, y un artículo de Arthur H. Kent, de la Standard Oil Company Of California, aparecido en 1948, sobre Auditoría de Operaciones, citados en conocido libro de Brandford Cadmus, Operational Auditing Handbook de 1964. (* *)

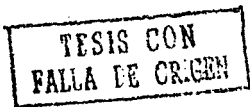
Posteriormente, en 1959, se publicó un libro editado por Victor Lazzaro, Systems And Procedures, A Handbook for Business and Industry, del cual se desprende el libro de Williams P. Leonard en 1962, bajo el título de "The Management Audit". Ambas publicaciones han sido traducidas al español. Esta última obra ha pasado a ser clásica en la materia. (* * *)

Un conocido antecedente de la Auditoría Administrativa en México, es el libro " El análisis Factorial Guía para Estudios de Economía Industrial " editada por el Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas, dependencia del Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A., elaborado por Nathan Grabinsky, economista y por Alfred W. Klein, en el año de 1958. (* * * *)

(*) Anaya Sanchez, Carlos E. Auditoría Administrativa.

Edit. Ecasa 2a. Edición. Mexico, 1976.

(**)(***)(****) Asociación Nacional de Colegios de Lic. en Admon. Auditoría Administrativa. Mexico, D. F. 1978.



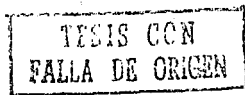
El sector público reconoce la necesidad de la Auditoría Administrativa para evaluar la eficiencia de sus dependencias y dar medidas que incrementen más dicha eficiencia.

Actualmente la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, efectúa Congresos nacionales de Administración, en los cuales se toma en cuenta los distintos puntos de vista de los colegas que se han dedicado a la práctica de la Auditoría Administrativa, en distintas partes de la República Mexicana.

Hasta éste momento se han llevado a cabo 17 Congresos, el último fué en noviembre de 1992 y tuvo lugar en México, D.F.

Como resultado del 7o. Congreso Nacional de la Administración efectuado en Mérida, Yucatán en julio de 1977, se elaboró un documento que contiene las normas de la Auditoría Administrativa, así como los requisitos esenciales de preparación y ética del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo.

Se ha mencionado de éste documento en particular por considerar de suma importancia su contenido en cuanto a las normas y requisitos de un Administrador como Auditor Administrativo, ésto es, sin restarle importancia a anteriores y subsecuentes documentos dados a conocer en los diversos Congresos. (*)



(*) Memoria del 7o. Congreso Nacional de Licenciados en Administración.

Efectuado en Mérida, Yuc. del 6 al 8 de julio de 1977.

1.2. CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

WILLIAM P. LEONARD.

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo o constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del 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.

Se lleva a cabo una revisión y consideración de la organización con el fin de precisar:

- Pérdidas y deficiencias.
- Mejores métodos.
- Mejores formas de control.
- Operaciones más eficientes.
- Mejor uso de los recursos físicos y humanos.

" La Auditoría Administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas".

ALFONSO HEJIA FERNANDEZ.

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

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional.

MANUEL D'AZAOLA.

La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua: constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron grabados.

De igual manera, en el área de los negocios, nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones.

Solo en contadas excepciones llega a medirse la atingencia de la administración; sin embargo errores elementales en éste campo llevan al fracaso a muchos negocios, que todos los años cierran sus puertas por "Incosteabilidad", aunque se ignoren las verdaderas causas del fracaso. En estos casos aparentemente a nadie importa que se pierda la especialización y la experiencia adquirida por los trabajadores, el esfuerzo improductivo de un conjunto de hombres, las sumas de capital desperdiciado, la colaboración de la empresa al bienestar de la colectividad, ni la pérdida de los artículos o servicios que esas empresas aportaban al consumidor.

El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades. Por otra parte, el sistema económico de libre empresa debe demostrar su capacidad como sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo económico.

ROBERTO MACIAS PINEDA.

Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y se siguen manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas en términos de política pública corriente.

La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la Auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

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

CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA REALIZADA POR NOSOTROS.

Es una herramienta para la revisión, verificación y evaluación (juicio técnico) del funcionamiento de los sistemas Administrativos encaminados al desarrollo de la misma.

Con los conceptos anteriores ya estamos en posibilidad de dar la siguiente definición sobre Auditoría Administrativa:

" La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado (1) de los objetivos de una empresa (2), de su estructura orgánica (3) y de la utilización y participación del elemento humano (4) a fin de informar (5) sobre el objeto mismo del examen.

- (1) Es un examen metódico y ordenado en virtud de que:
- a) Debe basarse en la aplicación del método científico a fin de establecer las relaciones de causa efecto.
 - b) Debe llevarse a cabo una evaluación y medición precisa de los fenómenos y hechos para tener bases objetivas de juicio.
 - c) Debe llevarse a cabo en base a los principios de la propia teoría administrativa.
- (2) Como los objetivos son el principio y el fin de todo acto administrativo, ellos darán la pauta del examen a realizar y serán sujetos de una completa revisión.
- (3) La estructura de organización que debe presentar el marco de eficiencia para la consecución de los objetivos también tienen que examinarse a la luz de las relaciones existentes entre los recursos que se conjugan: materiales, humanos y técnicos.
- (4) Como el elemento humano, principalmente administrativo, es el más importante de los que comprende la empresa, su actuación debe examinarse y evaluarse íntegramente, puesto que de ahí depende el éxito o fracaso de un negocio.

(5) La Auditoría Administrativa debe informar sobre los fenómenos y hechos examinados, proporcionando los elementos necesarios para:

a) Eliminar desperdicios y deficiencias.

b) Efectuar mejoras.

c) Utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa.

1.3. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

* TECNICAS:

Para llevar a cabo un estudio, investigación y análisis de un fenómeno o hecho se tiene como finalidad esclarecer las causas que lo originan; ésto se puede lograr a través de diferentes técnicas, unas para obtener información como son:

- Investigación Documental.
- Observación.
- El Cuestionario.
- La Entrevista.

Y otras que auxilien en el análisis de problemas administrativos, dentro de éstas se encuentran las siguientes:

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------|
| - Organigramas | - Gráficas Estadísticas |
| - Cuadro de Distribución del Trabajo | - Gráficas de Programación |
| - Gráficas de Flujo | - Arboles de Decisiones |
| - Gráficas de Distribución | - Muestreo |
| - Gráficas Estadísticas | - Números Índice |
| | - Punto de Equilibrio |

* PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos de Auditoría incluyen la utilización y aplicación de:

- | | | |
|----------------|---|---------------------------------------|
| - Cuestionario | } | General |
| | | Por Areas Funcionales |
| | | De Análisis de Funciones de Trabajo |
| | | De Análisis de Procedimiento |
| | | De Análisis de Sistema de Información |
| | | De Análisis de Formas |

- Hoja de Análisis.
- Carpeta de Papeles de Trabajo (copias de manuales administrativos, copias de informes, diagramas de flujo de sistemas de información y descripción del proceso de planeación).
- Revisión de Documentos.
- Determinación de Porcentajes.
- Entrevista.

La elección de los procedimientos y la amplitud con que se desarrollen, dependerá de la apreciación del auditor administrativo, de acuerdo con las técnicas aplicables.

1.4. PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es conveniente ahora tratar lo referente a principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de éstas, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

1. *Sentido de la evaluación.*

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que permitan: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

2. *Importancia del proceso de verificación.*

Una responsabilidad de la Auditoría Administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de Auditoría Administrativa respaldan técnicamente la "comprobación" en la observación directa, la "verificación" de información de terrenos, y el "análisis y confirmación" de datos los

cuales son necesarios e imprescindibles.

3. *Habilidad para pensar en términos administrativos.*

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar cómo éste lo hace (o debería hacerlo). Es decir, preguntarse: qué necesitaría conocer acerca del trabajo que se está desarrollando?, cómo planear el trabajo?, cómo medir el desempeño alcanzado?, cómo motivar al personal?, cómo controlar el trabajo asignado?, cómo asegurarse de que el trabajo fué realizado precisa, completa y oportunamente?.

En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo importante para el auditor administrativo.

1.5. NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

" Son normas mínimas que deben seguirse en el examen de un organismo social ".

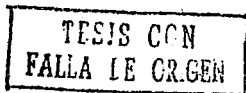
La comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., propone las normas de auditoría administrativa siguientes:

PRIMERA. El licenciado en administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de Auditoría Administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

SEGUNDA. El licenciado en administración está obligado a practicar la Auditoría Administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

TERCERA. La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

CUARTA. Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la Auditoría Administrativa en general; el licenciado en administración deberá proponerle que, en primer lugar, se contrate un



deberá proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad debe también quedar claramente definidos por escrito.

QUINTA. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

SEXTA. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

SEPTIMA. La Auditoría Administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La Auditoría Administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo; por lo que el licenciado en administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

COMPARACION DE LAS NORMAS DE AUDITORIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION CON LAS DEL CONTADOR PUBLICO.

NORMAS PERSONALES DEL CONTADOR PUBLICO.

- 1.- El examen habrá de realizarse por una persona o por personas que tengan una capacitación adecuada, teniendo experiencia como auditor (es).
- 2.- En todos los asuntos relacionados con el trabajo de auditor, deberán los auditores mantener una actitud de independencia mental.
- 3.- Deberá ponerse todo el cuidado profesional de llevar a cabo el trabajo tanto de investigación, como en la elaboración del informe de Auditoría.

Al comparar dichas normas, nos dimos cuenta de la gran similitud que existe entre ellas; ya que la Auditoría Administrativa busca una interrelación con la Auditoría Contable recordando que la primera actúa sobre causas y la segunda sobre efectos, sin que ésto signifique una división en cuanto a su campo de acción, más bien se hace para fines de estudio.

La Auditoría Administrativa pretende un conocimiento integral de la empresa determinando el por qué de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros, que son motivo de examen por parte de la Auditoría Contable.

Para concluir, podemos decir, que con ésto se llega a integrar un dueto con un objetivo común: " Proporcionar información completa y conjunta para que los dirigentes alcancen cada vez más, un mayor grado de eficiencia en sus funciones directivas ".



1.6. BASES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.6.1. LA EMPRESA.

Es el lugar donde se lleva a cabo la Auditoría y una empresa no sólo es una entidad que pueda delimitarse en forma precisa, por tal razón, resulta difícil definirla a excepción de casos concretos. Sin embargo, se considera como un ente económico-social en el cual se conjugan recursos materiales, humanos y técnicos que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para la cual fué creada. Estos objetivos se refieren principalmente al beneficio de las partes interesadas en la propia Empresa, Público y Estado.

En el sistema económico en que vivimos, la empresa es la célula básica de éste en virtud de que toda actividad económica está canalizada por medio de ese organismo, que nace, crece y muere como resultado de toma de decisiones de quienes la dirigen, por tanto la economía total está regida, hasta cierto punto por la actuación de quienes administran la Empresa.

Administrar una empresa resulta complejo, es crear un ente para cubrir una necesidad existente, es poner en juego un mecanismo que, desde el punto de vista económico, pretende lograr el máximo de utilidades, lo cual implica la producción de uno o varios bienes o servicios, de disponer de los medios adecuados para realizar las ventas de lo que produce; de contar con el financiamiento necesario para que no se detenga el flujo normal de operaciones, de tener personal adecuado en cuanto a la cantidad y capacidad que la empresa demande y de proporcionar la información de esos acontecimientos.

sujeto de estudio desde diversos puntos de vista: sociológico, económico o administrativo, de los cuales dependerán los elementos que se elijan para cumplir con el propósito. El carácter cohesivo que tiene la empresa entre los diversos componentes que obran dentro de ella es lo que justifica el tratamiento de esos diferentes puntos de vista con fines de estudio. Con frecuencia en éste estudio lo que se debe tomar en cuenta para su análisis son los derivados de los conceptos anteriores, relacionados con el propósito de la Auditoría Administrativa y que se determinan como sigue:

- 1.- La Empresa conjuga elementos materiales y humanos.
- 2.- La Empresa realiza funciones con fisonomía propia.
- 3.- La capacidad de quienes la administran es especial, así como los niveles jerárquicos.
- 4.- La Auditoría Administrativa debe descansar en los principios de la teoría administrativa.
 - a) División del Trabajo.
 - b) Autoridad y Responsabilidad.
 - c) Disciplina.
 - d) Unidad de Mando.
 - e) Unidad de Dirección.
 - f) Subordinación del Interés Individual al General.
 - g) Justa Remuneración.
 - h) Centralización vs. Descentralización.
 - i) Jerarquía.
 - j) Orden.
 - k) Equidad.
 - l) Estabilidad del Personal.

- m) Iniciativa.
- n) Espíritu de grupo o unión del personal.

1.6.2. RECURSOS DE LA EMPRESA.

Debemos considerar una empresa como algo más que una entidad administrativa, es decir, también como un conjunto de recursos que podemos clasificar como recursos materiales, humanos y técnicos.

+ Recursos Materiales: Consisten en cosas tangibles; maquinaria, equipo, terrenos, edificios, instalaciones, materias primas, productos y, claro está, el dinero, algunos son consumidos rápida y completamente en el proceso de producción, otros son de uso duradero durante un período considerable en el cual prestan servicio. La Empresa compra, arrienda, produce o vende todos estos recursos, son una proporción que casi siempre está implícita en toda decisión administrativa.

+ RECURSOS HUMANOS: El elemento humano, considerado como el más importante en una Empresa, comprende a todo personal tales como; empleados y obreros. Este recurso, al igual que el anterior, casi siempre está presente en toda decisión administrativa desde el punto de vista del efecto de esas decisiones.

+ Recurso Técnico: Una clasificación sencilla sobre los recursos que intervienen en una Empresa sería la de señalar sólo recursos humanos y materiales. La diferencia básica reside en el modo de hacer y utilizar mejor los recursos materiales y humanos, dicho modo nos señala la técnica, por lo que, en ésta era de grandes avances tecnológicos, lo podemos considerar como un recurso más, por que de su utilización dependerá en alto grado la trayectoria de la propia empresa.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la empresa dispone siempre de los recursos que hemos mencionado y que, aún con ciertas limitaciones, exigen el mejor aprovechamiento, evitando desperdicios y deficiencias para poder hacer una realidad constante, los principios de una sana productividad: " Igual producción con iguales recursos ". (FIG. 1).

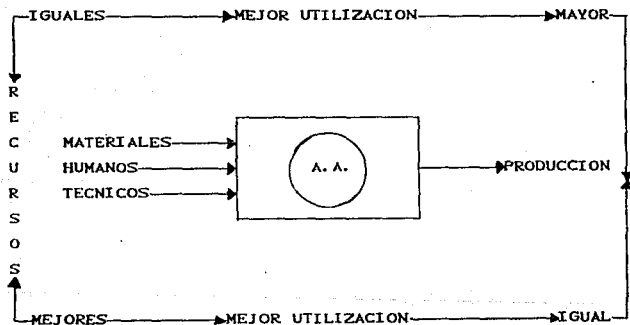


FIG. 1.

1.6.3. FUNCIONES DE LA EMPRESA.

En toda empresa, se lleva a cabo determinadas funciones; ventas, producción, finanzas, personal, para el cumplimiento de sus objetivos. Cada una tiene fisonomía e importancia propia en cuanto a las características y finalidades que persigue, y que son el resultado inmediato de la división del trabajo llevada a niveles de empresa. Esas funciones son realizadas en la pequeña empresa por unas cuantas personas, pero conforme la empresa va logrando mayor magnitud, cada función también adquiere mayor complejidad, hasta requerir grupos de vendedores especialistas para integrar cada área funcional. Cuando esto sucede, las funciones llegan a subdividirse en subfunciones, éstas en actividades, y así hasta llegar al puesto considerando como la unidad específica menor que representa el orden mínimo de labores que deben ser desempeñadas por una sola persona.

La Auditoría Administrativa para fines de estudio, necesita hacer esa clasificación de funciones, subfunciones, actividades, y puestos; ya que, al separar las partes de su todo, facilitará su estudio de acuerdo a los objetivos que cada unidad orgánica persigue, los cuales deben estar subordinados a los objetivos generales de la Empresa.

1.6.4. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y NIVELES JERARQUICOS.

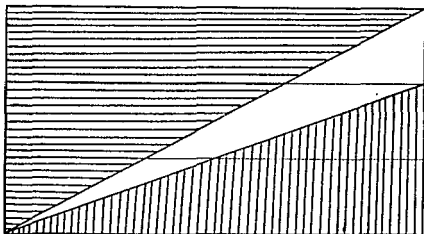
Para comprender mejor el papel que cada jefe tiene en una organización y para poder determinar los requerimientos mínimos que exige cada puesto administrativo, el auditor debe tener presente que el ejercicio de la capacidad administrativa es cuestión de grado y no de clasificaciones absolutas en el sentido de

señalar personal que dirige y que no dirige. Esto significa que un dirigente, mientras más alto puesto ocupe dentro de la estructura orgánica, requerirá mayor capacidad administrativa en virtud de que le corresponde realizar actividades técnicas en especial. Pero conforme el nivel jerárquico es cada vez más bajo, la capacidad administrativa ejercida será menor, conjugandose con otra u otras actividades técnicas características que le corresponda dirigir. (FIG. 1.1).

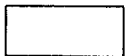
NIVEL DIRECCION.

NIVEL GERENCIA.

NIVEL SUPERVISION.



FUNCION ADMINISTRATIVA.



DEMAS FUNCIONES.



FUNCIONES ESPECIFICAS.

FIG. 1.1.

Por otra parte, el auditor administrativo también debe tener presentes los niveles jerárquicos de que se ha hablado anteriormente, la empresa de nuestro medio se puede tipificar considerando sólo tres niveles, independientemente de que puedan presentarse un mayor número. Los niveles son: DIRECCION, GERENCIA Y SUPERVISION. Los cuales servirán de guía al auditor para situarlo en el área que vaya a examinar.

1.6.5. TEORIA DE LA ADMINISTRACION Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El examen que efectúe la Auditoria Administrativa debe tomar como guía a los principios dictados por la propia teoría administrativa. Los fundamentos de este criterio, que debe comprender el auditor, están reflejados en los puntos siguientes:

- Toda persona que dirija el trabajo de dos o más subordinados es un jefe, y su capacidad común es precisamente la administrativa.
- Cada jefe, sus subordinados y sus recursos materiales y técnicos de que disponga constituirán una unidad orgánica dentro de la empresa.
- Cada unidad orgánica tendrá fisonomía propia, pero, siempre estará interrelacionada con todas las demás que integran la empresa.
- La unidad orgánica de más bajo nivel será la más simple y formará de otra mayor y así sucesivamente hasta llegar a las unidades, departamentos o división que en conjunto integran la empresa, considerada como la unidad orgánica mayor o cuyo jefe es el director general.
- Toda unidad orgánica, independiente de su magnitud o características particulares, tienen como denominador

común al elemento administrativo, es decir, para que una unidad orgánica cumpla con sus objetivos, necesita un jefe que guíe y supervise a sus subordinados para que éstos alcancen eficientemente las metas que se le han fijado.

Como se puede ver, la Auditoría Administrativa revisará y examinará ese común denominador que es el elemento administrativo, basándose definitivamente en los principios que sustenta la teoría de la administración; pero se complementará con los aspectos técnicos y particulares que cada unidad sujeta a revisión tiene, los canales, como vimos anteriormente, serán mayores mientras más bajo sea el nivel jerárquico del área objeto de examen por parte de la Auditoría Administrativa.

Los conceptos anteriores nos dan la base para que desarrollemos nuestro estudio de la Auditoría Administrativa siguiendo el mismo orden establecido por las funciones administrativas de Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, tratando los elementos y principios contenidos en cada una de estas funciones en relación con la Auditoría Administrativa.

1.7. PROPOSITO Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El propósito de la Auditoría Administrativa, como se puede notar, es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualesquiera de las áreas examinadas (FIG. 1.2). Esto significa que por medio de la Auditoría Administrativa la Administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes:

- 1.- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- 2.- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- 3.- Mejorar los medios de control.
- 4.- Desarrollar mejor al personal.
- 5.- Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos.

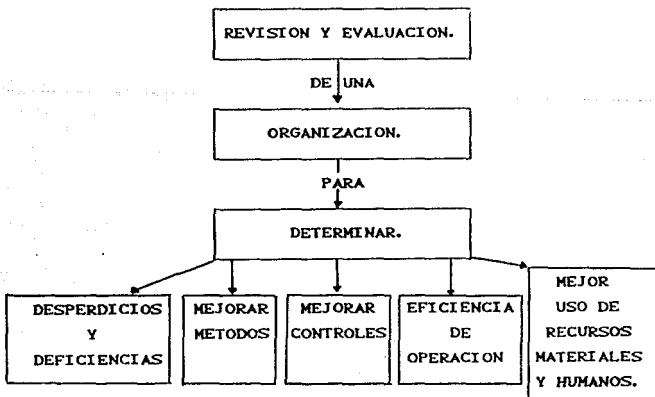


FIG. 1.2.

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables remedios. La finalidad es de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal, equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

1.8. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Se comprende que el desarrollo de la Auditoría Administrativa es mucho más complejo que el de la Auditoría Contable. Esto es explicable si aceptamos que aquella va a examinar la situación administrativa de un negocio que, como veremos más adelante, es mucho más amplia y completa que el examen simple de la situación financiera, objeto de la Auditoría Contable. (FIG. 1.3).

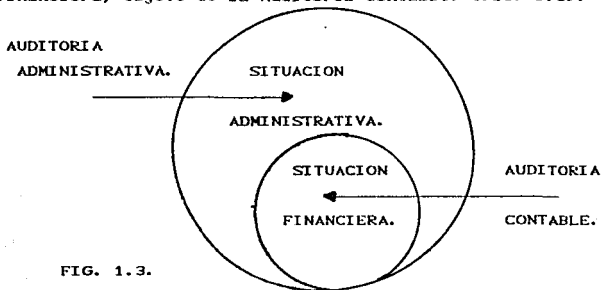


FIG. 1.3.

Tal complejidad de la Auditoría Administrativa da origen a las incógnitas siguientes:

- Cuándo debe hacerse?
- Cómo debe desarrollarse?
- Quién la debe realizar?

Ad Cuándo debe hacerse:

Ya sabemos que la Auditoría Administrativa cristaliza ese axioma de " siempre hay una forma mejor de hacer las cosas ". Por otra parte, sabemos que la acción de quienes dirigen nunca es perfecta sino perfectible, por lo que el cumplimiento oportuno de estos conceptos

contribuirá definitivamente a incrementar la eficiencia con que debe operar una empresa.

Recordemos que muchos fracasos de empresas son consecuencia directa de algún "mal" que lentamente se fué agravando por falta de atención inmediata, y que cuando se descubrió fué a causa de los estragos causados, ya muy difíciles de remediar. Así pues, los propios síntomas indicativos de que " algo anda mal " serán los que señalarán cuándo debe hacerse una Auditoría Administrativa. Esta presentará un diagnóstico preventivo para precisar las causas y propondrá su eliminación a fin de que los males no se extiendan. Entre los síntomas que indican la presencia de males o deficiencias, encontramos los siguientes:

- 1.- Frecuentes disgustos entre el personal, ya sea entre subordinados y jefes, empleados y obreros entre sí o jefes con jefes.
- 2.- Cargas excesivas de trabajo en un departamento, en una sección o en un puesto.
- 3.- Descanso en las ventas totales o por línea de producción.
- 4.- Excesiva rotación de personal, por despidos o renunciaciones.
- 5.- Altos costos de producción.
- 6.- Excesivo desperdicio de materias primas.
- 7.- Marcadas variaciones en los presupuestos.
- 8.- Pérdidas económicas.

Estos síntomas son motivo de un meticuloso examen por parte de la Auditoría Administrativa, que establecerá las causas generadoras de efectos negativos y de esta manera trataría de eliminarlas de inmediato antes de que se traduzcan en males mayores con repercusiones económicas que pueden llegar a ser desastrosas para el negocio.

B) Cómo debe hacerse:

En lo que se refiere a cómo debe hacerse, la Auditoría Administrativa se lleva a cabo en fases perfectamente definidas (FIG. 1.4.), que van desde una serie de trabajos preliminares que dan las bases sobre el alcance de la Auditoría, su propósito, hasta el plan de reorganización que indica los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos, sistemas, y en general para lograr eficiencias administrativas.

FIG. 1.4.
CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

TRABAJOS PRELIMINARES.	Entrevistas. Pláticas telefónicas. Correspondencia. Lista de puntos a definir. Propósito de la Auditoría.
CONTRATOS DE SERVICIOS PROFESIONALES.	Tipo de Auditoría. Honorarios. Tiempo de la Auditoría. Condiciones y limitaciones. Facilidades.
INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA.	Características jurídicas. Características de operación. Características de organización. Funcionarios principales. Funciones principales. Diagramas de organización. Manuales de organización. Reglamentos.

Continuación de la FIG. 1.4.

FUENTES DE INFORMACION.	Formas de papelería. Archivos. Lugares de trabajo. Personal que se entrevistará. Otros registros. Externa.
PERSONAL QUE SE EMPLEARA	Auxiliares. Analistas. Supervisores. Especialistas. Otros.
FACILIDADES QUE PROPOR- CIONARA LA EMPRESA.	Personal. Local. Instrumentos. Equipo. Discusión de problemas.
SECUENCIA DE LA AUDITORIA.	Funciones. Departamentos. Secciones. Puestos.
FORMULACION DE CUESTIO- NARIOS.	De aspectos administrativos. De aspectos técnicos. Departamentales. Seccionales. Otros.

Continuación de la FIG. 1.4.

ENTREVISTAS.	Director general. Gerentes. Supervisores. Obreros. Empleados.
TECNICAS.	Tipos de diagramas. Técnicas matemáticas. Técnicas de ingeniería indust. Otras.
INFORMES DE AUDITORIA.	Consejo de administración. Director general. Gerentes. Supervisores. Otros.
PLAN DE REORGANIZACION.	Diagramas. Manual de organización. Equipo. Personal. Fecha de iniciación. Tiempo.

PROGRAMA DE AUDITORIA.

Los programas se hacen para que sirvan de guía al analista administrativo y práctica de sus ayudantes los procedimientos que se siguen en las Auditorías Administrativas, dependerán de las circunstancias en que se encuentre la empresa.

Los programas de Auditoría se concretan a señalar sólo orientaciones sobre la forma en que habrá de planearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionará los que se estimen convenientes para la obtención de datos, de acuerdo con las circunstancias.

C) Quién debe realizarla:

El Lic. en Administración de Empresas, es el más indicado para realizar la Auditoría Administrativa, siempre y cuando tenga la experiencia, los conocimientos generales y atributos de buen generalizador para diagnosticar y decidir las técnicas a aplicarse.

En cuanto a las cualidades personales, el auditor administrativo debe tener principalmente:

- 1.- Una mente inquisitiva.
- 2.- Inclinación hacia el análisis.
- 3.- Información creativa.
- 4.- Habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente.
- 5.- Experiencia en auditoría administrativa.

En cuanto a las características personales, el profesional de la administración debe tener inclinaciones hacia los aspectos siguientes:

- 1.- Capacidad de análisis.
- 2.- Gran creatividad.
- 3.- Capacidad para redactar y expresarse en forma clara y lógica.
- 4.- Capacidad de observación.
- 5.- Facilidad para trabajar en grupo.

La competencia profesional es un deber del licenciado en administración, la cual se divide en:

1.- COMPETENCIA INTELECTUAL. Representada por la posesión de la ciencia y la técnica. Pero, como una participación perfecta es muy difícil, es necesario trabajar arduamente para acrecentar ese patrimonio del espíritu que, en tanto, es legado colectivo, cuando más desinteresadamente la persona se entrega a su mente.

2.- COMPETENCIA TECNICA. La cual presupone dos aspectos principales:

- a) Una excelente preparación en las materias propias de la profesión.
- b) Un interés permanente del profesional por las ciencias y técnicas de su profesión, que se manifiesta con el estudio continuo.

3.- COMPETENCIA HUMANA. Es necesaria una discreta competencia humana, cuyos elementos primordiales son:

- * Humanísticos.
- * Sociales.
- * Éticos.
- * Técnicos.

Es conveniente hacer resaltar que si el problema a resolver por el auditor administrativo tiene características especiales y no cuenta con la competencia técnica, los conocimientos detallados; deberá manifestarlo y en su caso, auxiliarse de otros técnicos para aplicar su ética profesional y dar un resultado eficiente y eficaz.

1.8.1. OBLIGACIONES ETICAS.

El concepto de profesionalismo, esencialmente, lleva implícito entre otros elementos, una forma de control en cuanto a la actuación de quien la practica, declaración expresa de normas de conducta y actividad, formuladas por algunos de los integrantes de la rama de actividad de que se trate, y contenidas en los denominados "Códigos de Etica Profesional", mismos que debe reconocer; generalmente se enfocan en cuanto a una preocupación hacia el interés colectivo, aunque muchas veces ésto sólo sea desde un punto de vista meramente literal.

Por el sólo hecho de serlo, el Licenciado en Administración está obligado a observar las normas éticas de su profesión. Sin embargo, en su carácter de auditor administrativo, le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del código de ética del Colegio de Licenciados en Administración, A. C.:

Art.21. El Licenciado en Administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que obligatoriamente lo establezcan las leyes respectivas.

Art.23. Denunciará, en su caso, ante las autoridades competentes, los malos manejos que perjudiquen gravemente a la empresa o entidad donde preste sus servicios, anteponiendo la integridad profesional.

Art.24. Recomendará la implantación de métodos, sistemas y procedimientos establecidos o estudiados por él en otra empresa, siempre y cuando ello no tenga carácter de secreto profesional y no se identifique a la

institución de que se trate. .

Art. 25. Cuando el Licenciado en Administración emita un dictámen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales para su cliente.

Art. 10. Los honorarios que perciba deberán ser proporcionales con la importancia de las labores a desarrollar, el tiempo que dedique a esa labor, el grado de especialización requerido y los resultados obtenidos.

Art. 18. El Licenciado en Administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.

1.9. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

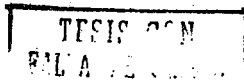
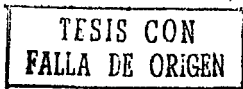
Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello, cuenta con tres tipos de recursos: técnicos (procedimientos, instructivos,), materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.) y HUMANOS (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, y salud, de los miembros de la organización). Refiriéndonos a estos últimos, diremos que merecen una especial atención, ya que de ellos dependerá en gran parte el destino de una organización.

Para poder comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos, es necesario conocer algunos criterios que se tienen en relación a dichos recursos:

A) Teoría de Douglas McGregor:

1. TEORIA "X":

- a) *El ser humano normal tiene una aversión natural al trabajo, y lo evitará cuantas veces pueda.*
- b) *Debido a ésta característica humana de la aversión al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada, dirigida, o amenazada con castigo para lograr que realice el esfuerzo adecuado y el logro de los objetivos de la organización.*
- c) *El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, relativamente tiene poca ambición y, por encima de todo, quiere la seguridad.*



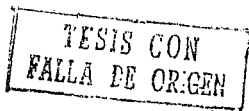
2. TEORIA "Y":

- a) El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para realizar el esfuerzo que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización. El hombre tiene que ejercitar la autodirección y el autocontrol en el servicio de los objetivos con los cuales ha adquirido un compromiso.
- c) El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.
- d) El ser humano normal aprende en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino también a buscar la responsabilidad.
- e) La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización, se halla ampliamente distribuida en el común de las gentes.
- f) Bajo las condiciones de la vida industrial de hoy, la capacidad intelectual del ser humano promedio, sólo se utiliza en parte.

B) Criterios de Edgar Schein:

1. EL HOMBRE ECONOMICAMENTE RACIONAL:

- a) El hombre está motivado principalmente por incentivos económicos, y hará lo que le produzca la mayor utilidad.
- b) Puesto que los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el hombre es, en esencia, un agente pasivo, susceptible de ser



manipulado, motivado y controlado por ella.

- c) Los sentimientos humanos son básicamente irracionales y se les debe impedir interferir con el cálculo racional del interés propio del hombre.
- d) Las organizaciones pueden, y deben ser planeadas de manera que neutralicen y controlen los sentimientos humanos y por consiguiente, los rasgos de éste, que no pueden ser conocidos por anticipado.

2. EL HOMBRE SOCIAL:

- a) El hombre está básicamente motivado por las necesidades sociales y obtiene su sentido fundamental de identidad, a través de las relaciones con otros.
- b) Como un resultado de la revolución industrial y de la racionalización del trabajo, gran parte de su significado ha dejado de pertenecer al campo del trabajo en sí mismo y, por consiguiente, la satisfacción debe buscarse en las interrelaciones sociales con el trabajo.
- c) El hombre responde mejor a la administración cuando el supervisor puede satisfacer tanto las necesidades sociales como de aceptación de un subordinado.

3. EL HOMBRE TENDIENTE A LA AUTOACTUALIZACION:

- a) Los motivos del hombre corresponden a una jerarquía que sigue una cierta disposición de necesidades: 1) básicas de supervivencia, protección y seguridad; 2) sociales y de afiliación; 3) de auto-estima y satisfacción del ego; 4) de autonomía e independencia; 5) de

auto-actualización en el sentido del empleo máximo de todos los recursos del individuo.

- b) El hombre trata de ser completo en el trabajo y es capaz de serlo.
- c) El hombre actúa principalmente auto-motivado y auto-controlado.
- d) No hay conflictos inevitables entre la auto-actualización y un rendimiento más efectivo en la organización.

4. EL HOMBRE COMPLEJO:

- a) El hombre no sólo es complejo, sino profundamente voluble.
- b) El hombre es capaz de encontrar nuevos motivos mediante su experiencia de organización.
- c) Los motivos del hombre, en distintas organizaciones o subdivisiones de la misma, pueden ser diferentes.
- d) El hombre puede responder a diferentes clases de estrategias administrativas.

C) Criterios de Koontz y O'Donnell:

- a) El individuo es la preocupación principal del hombre.
- b) El individuo trabajará para satisfacer las demandas de su naturaleza básica, si los beneficios son superiores a los costos.
- c) El individuo puede ser dirigido.
- d) El individuo quiere vivir y trabajar en un medio social.
- e) El individuo ayuda a crear las organizaciones que sirven a sus necesidades.
- f) No haya hombre promedio.
- g) El hombre puede colocarse a la altura que le



exigen sus plenas capacidades.

Estos criterios acerca de la naturaleza del hombre son de gran importancia, ya que permiten comprender que no se le debe considerar como un ser inanimado, aislado, racional, económica o socialmente, o que actuando por sí solo puede llevar a cabo las cosas.

Más importante aún, estos criterios le sirven al administrador para aplicar al estilo de dirección más apropiado.

En los diversos métodos de Auditoría Administrativa, se analizan diferentes factores que intervienen en la organización, y entre ellos, siempre se destaca el factor de los recursos humanos como un elemento integrador y dinámico. Por ello, la práctica periódica de Auditoría Administrativa en dicha área, nos permite tener un constante análisis comparativo, obtener elementos de juicio, con el fin de sugerir mejoras en las actividades, así como señalar las fallas, detectando aquellas etapas críticas y de escasa acción, para un mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo dentro de una organización.

2. PROCESO DE INTEGRACION.

2.1. CONCEPTO DE INTEGRACION.

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

2.2. IMPORTANCIA.

A) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.

B) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

C) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, como para sustituir a los hombres que han salido por muerte ó renuncia, a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos.

2.3. PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS.

A) De la adecuación de Hombres y Funciones.

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos, debe procurarse adaptar a los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

Claro está, que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, los realizará mal. Es ya un axioma el que expresa " el hombre adecuado para el puesto adecuado ".

B) De la Provisión de Elementos Administrativos.

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Este principio, que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos que la administración exige para la eficiente realización de un trabajo.

C) De la Importancia de la Inducción Adecuada.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene una especial importancia, y por lo mismo, debe de ser vigilado con especial cuidado. Si alguien ha señalado que una fábrica puede considerarse como una máquina gigantesca, cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que, una empresa deba considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el

gerente, hasta el último mozo.

Es evidente que el momento en que esas partes se van a articular, a introducir a esa empresa; reviste importancia básica. Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se pone a trabajar sin más, sino que se le ajusta a su sitio, se le acepta, prueba, conecta, y hasta que se está seguro de que funciona, perfectamente acoplada a todas las circunstancias que la rodean, se le pone a trabajar en firme, con mayor razón ésto debe hacerse tratándose de un hombre, que no es máquina sino persona.

Desgraciadamente, es muy frecuente que al contratar un trabajador, se le manda con sólo una cédula a su puesto de trabajo, donde su jefe se limitará a señalar su sitio de labores, darle una explicación de unos cuantos segundos sobre su puesto, y dejar que aquel, por sí mismo, trate de adaptarse, y sólo sea ayudado por sus fracasos, y las correcciones que reciba.

2.4. ETAPAS DEL PROCESO DE INTEGRACION.

2.4.1. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO.

" Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma como despertando en ellos el interés necesario ".

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiéndose por tales, los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta ésta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades y bolsas de trabajo.

Deben distinguirse en él dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento. La distinción, aunque a veces es difícil de aplicar, es útil porque puede ocurrir que una fuente de abastecimiento sea buena, pero el medio de reclutamiento de personal, sea malo, o viceversa.

2.4.1.1. Fuentes de Abastecimiento.

Podemos mencionar entre las fuentes de abastecimiento más usuales para una empresa las siguientes:

- a) Agencias de Colocación; onerosas o gratuitas, siendo estas últimas quizá las mejores, porque actúan sólo con miras de servicios.
- b) Universidades, Escuelas, Institutos; (técnicas o comerciales).
- c) Bolsas de trabajo.
- d) Personal recomendado; por los actuales trabajadores.
- e) Sindicatos; provee todo el personal, ordinariamente, con excepción del de confianza.
- f) Puerta de calle; personal atraído por la fama de la empresa.
- g) Personal de la empresa.

2.4.1.2. Medios de Reclutamiento.

Los medios de reclutamiento pueden dar o quitar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

- a) Solicitud de requisición adecuada; puede hacer que no se produzcan malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo, y convertir el sindicato, muchas veces juzgado como una mala fuente de abastecimiento en una muy buena.
- b) Anuncios en el periódico, revistas, radio, TV. y cine.
- c) Convocatorias.
- d) Solicitud escrita; puede hacerse, al pedir el personal a otras empresas, que ellas no requieran, o bien nuestros actuales trabajadores,

y así obtengamos mayor precisión, y posibilidades estudio.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento, la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger al mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar, los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y rotación de personal que esta tiene.

2.4.2. CONCEPTO DE SELECCION.

Esta tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes (Reclutamiento). Se le ha comparado con una serie de cribas que, bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar al apropiado.

2.4.2.1. Importancia de la Selección.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas; determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando las potencialidades físicas y mentales de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos encuestas socio-económicas, investigación laboral, entrevista definitiva y contrato a prueba.

2.4.2.2. Principios de la Selección de Personal.

* COLOCACION. - Como ya se indicó anteriormente es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea de seleccionador es tratar de incrementar los Recursos Humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

* **ORIENTACION.** - En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de la no aceptación. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella, en éste último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

* **ETICA PROFESIONAL.** - Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, éstas pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por lo tanto, puedan minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

2.4.2.3. *Elementos de la Selección Técnica.*

* **VACANTE.** - El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular, entendemos como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a

desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a nueva imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

* REQUISICION.- El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de éstas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

* ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.- Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria, si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

* **INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.** - Este consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

2.4.2.4. *Medios de la Selección.*

A) LA HOJA DE SOLICITUDES. - Suele servir como base, no solo para relizar toda la selección, sino también para encabezar todo el expediente del personal.

Aunque su contenido es muy variable, de ordinario comprende: generales de solicitud; datos sobre los trabajos anteriores; datos sobre conocimientos adquiridos; datos generales.

No suele ser muy aconsejable poner en la solicitud aquellos datos que pueden obtenerse más fácilmente, y con menor molestia para el solicitante, en la entrevista e investigaciones.

B) LA ENTREVISTA. - Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, ya que, comenta y aclara los datos de la hoja de solicitud, y permite obtener más vivamente

informes sobre motivación del solicitante y hacer observaciones que, si bien son meros indicios, lo son de tan grande importancia si están bien tomados, que muchos consideran la entrevista como uno de los medios más útiles para seleccionar al personal.

Debemos tan sólo advertir aquí, que supone un lugar en que pueda hacerse con sigilo, preparación del que ha de conducir la entrevista, tener formulado un cuadro de preguntas y observaciones, lograr un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas y tomar datos escritos inmediatamente después.

C) PRUEBAS PSICOMETRICAS.- Son éstas verdaderos experimentos, ya que tienen por objeto tratar de estandarizar o igualar las condiciones en que se han de desarrollar los solicitantes, para que los resultados que obtengan, se deban sólo a la existencia y grado en que posean las cualidades que se trata de investigar.

La división más conocida, es la que las clasifica en pruebas de aptitud, de capacidad, y de temperamento-personalidad. La diferencia entre la aptitud y la capacidad es la que se da entre la potencia y el acto. Por eso las pruebas prácticas son siempre de capacidad, mientras que las psicotécnicas pueden ser de todas las categorías mencionadas. Como por ejemplo de pruebas psicotécnicas de aptitud, podemos mencionar las de inteligencia, memoria e imaginación. Como ejemplo de la práctica de capacidad, citaremos las de mecanografía, dibujo, ortografía.

Las pruebas para ser útiles, requieren tres cosas:

- 1.- Estar estandarizadas; esto es, que estadísticamente se haya determinado cuales son los mínimos y máximos que deben exigir para el grupo en el que van a aplicarse.
- 2.- Que se determine su confiabilidad, esto es, que midan igual para individuos iguales.
- 3.- Su validez, es decir, que la cualidad medida se refleje efectivamente en la realización del trabajo; esto es, que quienes obtienen alto coeficiente de memoria, sean los que denotan memoria en el trabajo, y viceversa.

D) LAS ENCUESTAS.- Estas tienen por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales, y aun sociales, que pudieren haberse obtenido con motivo de las etapas anteriores de la selección.

E) EL EXAMEN MEDICO.- Suele dejarse hasta el final del proceso, porque bien realizado es costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas del proceso hayan resultado idóneos para el trabajo que se pretende llenar. Suele comprender el examen físico, la historia clínica del solicitante y las pruebas de laboratorio.

2.4.3. *CONTRATACION.*

La formalización de las relaciones de trabajo entre los solicitantes y la organización es la que se denomina "Contratación", lo que se desarrolla en el marco legal que establece el Estado. Generalmente el contrato es el medio para la formalización mencionada y en él se establecen las características de contratación, lugar, horario, jornada, salario, tipo de contratación, descansos, vacaciones y retribuciones complementarias que debe conocer el "Prestador de Servicios" y el que lo recibe con el objeto de evitar futuras confusiones y en casos extremos como documento legal en conflictos laborales.

Cuando se contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

2.4.3.1. *Contrato de trabajo.*

Es la relación contractual entre la empresa y el trabajador.

Este debe estipular los derechos y las obligaciones de ambos.

2.4.4. CONCEPTO DE INDUCCION.

Es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general; mediante la información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inicia por vez primera las actividades en una organización, los individuos exageran sus necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte, que las actividades que se realicen deben de estar matizadas por una actitud cordial.

2.4.4.1. Inducción General a la Empresa.

* MANUAL DE BIENVENIDA. Que debe contener:

- a) Historia de la organización.
- b) Sus objetivos.
- c) Horarios y días de pago.
- d) Artículos que produce o servicios que presta.
- e) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- f) Políticas del personal.
- g) Prestaciones.
- h) Ubicación de servicios: comedor, médico.
- i) Reglamento interior de trabajo.

- j) Pequeño plano de las instalaciones.
- k) Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

- * EXPLICACION DE FUNCIONES.
- * RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES.
- * PRESENTAR A LOS COMPAÑEROS.
- * PRESENTAR A LAS AUTORIDADES.
- * PRESENTACION DEL JEFE INMEDIATO.

2.4.4.2. Inducción en su Sección o Departamento.

- * Presentar a sus compañeros (sección o departamento).
- * Explicación de sus obligaciones.
- * Mostrarle su área de trabajo.
- * Aclaración de dudas.
- * Ubicación en su lugar de trabajo.

2.4.5. CAPACITACION.

Tiene como objetivo proporcionar al candidato elegido, los conocimientos tanto de caracter técnico, científico como administrativo que requerirá para desempeñar su puesto futuro con toda eficiencia. Los medios principales suelen ser:

a) Cursos Formales Fuera de la Empresa: Los cursos universitarios de Licenciado en Administración de Empresas, son principalmente la respuesta completa a éste problema. Puede pensarse con todo en cursos más reducidos, dados por universidades o por asociaciones de empresarios, para llenar parcialmente esta necesidad en quienes, sin preparación especial, ocupan puestos ejecutivos.

b) Cursos Formales Dentro de la Empresa: Consideramos que, necesariamente éstos cursos tienen que ser de mucho menos alcance, ya que, las empresas no son técnicas en docencia, ni tienen tiempo suficiente para dedicarse a dar con toda amplitud y detalle las clases necesarias. Además, se interesan más por el resultado inmediato, que por la preparación a fondo.

c) Becas. Propiamente es la manera más apta de aprovechar por las empresas, los cursos dados fuera de ellas. Suele seguirse el sistema de que el beneficio de la beca quede ligado a los resultados que en calificaciones se vayan obteniendo por el becado.

d) Folletos y Bibliotecas. Son medios complementarios de lo anterior. Por sí solos, apenas si valen.



2.4.5.1. Adiestramiento.

Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, mediante una practica más o menos prolongada de trabajos de caracter muscular. Como medios principales suelen emplearse:

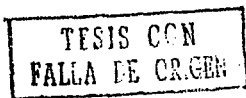
a) Rotación Planeada. Las empresas por si mismas, o en combinación con las instituciones donde estudian sus becados, planean qué puesto deben ir ocupando, con el fin de que adquieran la experiencia de mando, planeación, y decisión, que requieren ejercitar.

b) Estudio de Casos. La empresa puede presentar al alumno " casos reales ", para que él sólo, o mejor todavía, en mesas redondas estudie cómo deberían ser resueltos. La solución podrá o no ser utilizada, pero de todos modos, el futuro ejecutivo aprenderá a aplicar la teoría a las situaciones concretas.

c) Encomienda Especial de Problemas. Se parece al caso anterior, pero supone que el caso encomendado es único, y que no sólo se deberá dar una opinión, sino realizarse la solución del mismo. Lógicamente, es el mejor medio de desarrollar la capacidad ejecutiva, ya que implica ejercitar no sólo la inteligencia sino todas las demás facultades para mandar y coordinar, todo ello circunscrito a un caso concreto, bajo supervisión directa.

2.4.5.2. Entrenamiento.

Es prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.



Tipos de Entrenamiento.

Aunque son varios los tipos de entrenamiento descritos en la literatura actual de la materia, si se hace un análisis más profundo de los mismos, se llega a la conclusión de encerrar a todos ellos en cuatro, que son:

- a) Inducción.
- b) TWI. (training within industry) ó ADE.
(Adiestramiento dentro de la empresa).
- c) Escuela Vestibular.
- d) Escuela General de la Organización.

2.4.6. DESARROLLO.

Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad como es; su carácter, hábitos, educación de voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos y capacidad para dirigir. De tal manera que éste pueda obtener su máxima realización posible.

Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo es perpetuo, pero, como es claro, se hace más necesario tratándose de los trabajadores de nuevo ingreso. Este desarrollo puede ser de un orden teórico, matemático de taller, dibujo, y en tal supuesto no siempre se da para todos los puestos y trabajadores. Pero puede ser de un orden meramente práctico, a fin de dar a todo trabajador, empleado o jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, seguridad y rapidéz en el desempeño de su labor. Bajo éste concepto, todo nuevo trabajador, y muchas veces los que ya están laborando hace tiempo, requieren éste adiestramiento.

Como ya es sabido, para que exista un desarrollo es necesario que se de la capacitación, que a su vez comprende al Adiestramiento y el Entrenamiento.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en:

* ADIESTRAMIENTO Y ENTRENAMIENTO DE OBREROS Y EMPLEADOS.

Suele comprender dos pasos principales:

A. Cómo Debe Prepararse la Instrucción.

- a) Hacer una tabla de tiempo;
- b) Hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar;
- c) Tener todo listo;
- d) Tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.

B. Cómo Debe Darse la Instrucción.

- a) Preparar al empleado: calmarlo, interesarlo, colocarlo en la posición correcta.
- b) Presentar la operación: es decir, explicársela verbalmente con lentitud que garantice que la entenderá, preguntarle.
- c) Probar su ejecución: es decir, hacer que él mismo ensaye, que explique simultáneamente lo que va haciendo, corregir sus errores.
- d) Revizar: Haciéndolo que realice ya su trabajo ordinario, pero bajo una especial e intensa supervisión, que le permita consultar cada duda y no volver al método más fácil, hasta garantizarnos que ha adquirido los hábitos que queríamos inculcarle.

* CAPACITACION DE SUPERVISORES.

Todo supervisor requiere dos capacitaciones diversas: la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios, y al que requiere en cuanto que va a ser jefe.

Ordinariamente es sólo la primera la que se toma en cuenta para escoger y capacitar a los supervisores, sobre todo, a los inmediatos. Así, suele escoger como jefe de mecánicos al mejor mecánico, como jefe de contadores al

mejor contador, y en todo caso, se le preparará para que adquiriera conocimientos más profundos en la técnica que va a supervisar.

En cambio, muy pocas veces se tiene cuidado en darle preparación como jefe, y de ello deriva que en muchas ocasiones un magnífico supervisor como técnico en su especialidad, es en cambio un constante problema para la empresa, porque no sabe mandar, aprovechar el equipo, y coordinarse.

Si el obrero requiere principalmente adiestramiento, el supervisor, como jefe sobre todo, requiere más bien capacitación administrativa.

Todo supervisor necesita, por lo mismo, ser capacitado en:

- a) Cómo distribuir el trabajo;
- b) Cómo contratar a su personal (relaciones humanas);
- c) Cómo calificar a su personal;
- d) Cómo instruir a su personal;
- e) Cómo recibir y tratar las quejas de sus subordinados;
- f) Cómo realizar entrevistas con éstos;
- g) Cómo hacer informes, reportes;
- h) Cómo coordinarse con los demás jefes;
- i) Cómo conducir reuniones, juntas, mesas redondas.
- j) Cómo mejorar los sistemas a su cargo;
- k) Cómo resolver los problemas que plantea la supervisión;

Necesita además, conocer más a fondo que cualquier trabajador o empleado, las políticas que va a aplicar y la organización de la empresa.

*** DESARROLLO DE EJECUTIVOS.**

Terry define el desarrollo de ejecutivos del siguiente modo: " Es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos ".

3. BREVE HISTORIA DEL AUTOSERVICIO.

* LA GENERAL STORE.

Para hablar de los orígenes del autoservicio como una forma de comercio, es necesario remontarnos a mediados del siglo XVIII, ubicándonos en el periodo posterior a la independencia de los EE. UU. Americanos, cuando por necesidades de la colonización se empezaron a multiplicar los actos de exploración cerca del año de 1750. Los viajeros que se trasladaban de un lado a otro de la Unión Americana necesitaban abastecerse de una variedad de artículos y provisiones para sus largos trayectos. Fue entonces cuando surgió un nuevo tipo de comercio llamado "General Store" (Tiendas Generales), diferente al que comúnmente se conocía.

Este nuevo concepto de tiendas se instaló generalmente en las grandes ciudades y en los puntos de descanso de las caravanas. La "General Store" tuvo mucho auge hasta 1870, cuando la colonización fue terminada.

* LAS CADENAS DE TIENDAS.

Otra aportación del comercio americano dió inicio poco antes que las "General Store" empezaron a declinar, y fué el concepto de Cadenas de Tiendas, producto de una oportuna casualidad.

Un comerciante llamado Hart Ford, compró un cargamento de Té muy grande, vendiéndolo después directamente a los consumidores a un precio reducido,

gracias al descuento que había obtenido por su compra tan elevada. Al ver el éxito de ésta operación decidió repetirla, pero ahora en diferentes ciudades en donde se instalaba en tiendas que poco a poco fueron siendo de su propiedad.

Así surgió " THE GREAT ATLANTIC AND PACIFIC TEA COMPANY " (La gran compañía de té del Atlántico y pacífico), llamada así por la amplitud de su distribución y por su principal mercancía que era el Té, dando lugar a la que se supone fue la primera Cadena de Tiendas que se fundó en el mundo.

Ventiún años más tarde, en 1880, se contaba ya con 200 tiendas, que vendían todo tipo de abarrotes.

* LA CAJA REGISTRADORA.

En 1885 a un norteamericano se le ocurrió la idea de fabricar un instrumento que ayudara al comerciante a controlar mejor sus operaciones. El resultado fue una caja registradora.

Esta caja Registradora Mecánica era muy simple: permitía guardar el dinero en ella para dar el cambio al cliente y tenía un mecanismo que al final del día proporcionaba exactamente cuanto se había vendido, dando la oportunidad de verificar si las operaciones se habían realizado correctamente.

Más adelante se implantan mecanismos que proporcionan además el número de clientes atendidos, los comprobantes impresos y un sistema de borrado total.

* LA DESAPARICION DEL MOSTRADOR

Antes de 1916, los abarrotes eran comprados sobre un mostrador y despachados por un dependiente quien los ponía en las bolsas del cliente o, como alternativa, los entregaba más tarde en la casa del cliente. Pero todo esto cambió cuando un inventor de MEMPHIS TENESSEE, llamado CLARENCE SAUNDERS, quien buscando una forma más eficiente de vender sus víveres, quitó el Mostrador e invitó a sus clientes a que se despacharan ellos mismos. Así nació la patente No. 1,242,872 de Estados Unidos, acreditada a Saunders en 1917 por " CIERTAS NUEVAS Y UTILES MEJORAS EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO " esto también fue la base para la primera de las tres mil tiendas de la cadena "PIGGLY WIGGLY".

Con esto los artículos tenían ya un precio predeterminado y los clientes tenían acceso directo a ellos sin la intervención del dependiente o el dueño quien únicamente se dedicaba a cobrar el importe de la mercancía. Los productos empezaron a distinguirse unos de otros por las etiquetas de sus fabricantes, dando así inicio a la carrera de las marcas comerciales.

* EL SUPERMERCADO.

En los años 20's algunas empresas comerciales innovadoras empezaron a introducir algunos conceptos del moderno supermercado tales como: Grandes cartelones, los precios de los productos, estacionamiento gratuito, locales más amplios. El objetivo de éstas innovaciones, además de reducir los costos de operación, y ofrecer precios más bajos, era sobre todo a un mayor número de clientes.

En la década de los treinta cuando se consolida el concepto comercial de " SUPERMERCADO " en forma impactante, pues los elementos que lo caracterizan se integraron en un sólo lugar. Es así como en Estados Unidos, MICHAEL J. CULLEN abrió la primera " BODEGA DE ABARROTES ", donde se ofrecían desde productos enlatados hasta cortes de carne, los cuales tomaban directamente el cliente, creandose el primer Supermercado del mundo.

La idea de Supermercado se difundió rápidamente en Estados Unidos con el beneplácito de los consumidores, de tal modo que para 1941 existían en ese país 8,000 de éstas tiendas.

* DE LAS CANASTAS AL CARRITO DE AUTOSERVICIO.

En la década de los 30's, un norteamericano llamado SYLVAN N. GOLDMAN fundador de los supermercados " STANDARD HUMPTY DUMPTY ", se dió cuenta que los clientes dejaban de comprar no cuando terminaban sus listas de compras, sino cuando su carga se hacía muy pesada. Por consiguiente, la primera solución fué tener empleados que proporcionaran canastas vacías a cambio de las llenas, las cuales eran recogidas al terminar de hacer las compras.

Tiempo después, mientras trabajaban en su oficina unas sillas plegadizas llamaron su atención y empezó a generar ideas a cerca de como solucionar el problema de los clientes con brazos " CANSADOS ", de ahí empezó a imaginar que si unía dos sillas y colocaba una asa para empujar, los clientes no se cansarían y las ventas subirían notablemente.

Más tarde GOLDMAN llevó su idea a un carpintero y trabajaron durante varios meses perfeccionando el invento

hasta que la versión final, un carrito plegadizo, vino a sustituir a las rústicas "Sillas Rodantes". La respuesta a éste invento, recuerda GOLDMAN en una entrevista que le hicieron en 1977, fue desconcertante. Para atraer a los clientes GOLDMAN hizo varios anuncios ("ES NUEVO, ES SENSACIONAL, NO MAS CANASTAS QUE CARGAR"). Sin embargo, a las mujeres no les gusto el sistema, y los hombres orgullosos de su fuerza, rehujan la conveniencia. Es así que tuvo que recurrir a la contratación de un grupo de jubilados, amas de casa y adolescentes para que "COMPRARAN" en su tienda utilizando los carritos por noventa días, y sus clientes regulares aceptaran hacer el ensayo de comprar sus artículos con éste nuevo sistema de hacer sus compras.

* AUTOSERVICIO EN ROPA.

En 1948 se establecen en los Estados Unidos Americanos las primeras tiendas que bajo el concepto de "AUTOSERVICIO" vendían principalmente prendas de vestir, acomodadas en grandes mesas y con el precio marcado en un cartel, cobrándose a los clientes a la salida.

* EL AUTOSERVICIO.

Un nuevo concepto comercial aún más revolucionario surge simultáneamente en México y Francia a principios de los 60's: TODO BAJO UN MISMO TECHO. Es así que con características similares a las del supermercado, se venden alimentos pero también ropa para toda la familia y mercancías diversas (por ejemplo Artículos Farmacéuticos, Automóviles ó Juguetes). Este nuevo sistema causó gran revuelo, pues se creía imposible que tuviera éxito.

Con el paso del tiempo ésta modalidad de comercio fué adoptada en todo el mundo llegando a convertirse a nivel mundial.

* ANTECEDENTES DEL AUTOSERVICIO EN MEXICO.

En México, tenemos los primeros indicios de ésta nueva fama de expendir la mercancía en 1847, cuando es fundada por comerciantes extranjeros (Ingleses, Alemanes y Franceses). La más antigua de éstas tiendas denominada "EL PUERTO DE LIVERPOOL", haciendo referencia al lugar de donde provenían sus productos.

según versiones de quienes vivieron la época, había en el Distrito Federal dos sucursales de la tienda Piggley-Wiggley (primera tienda de autoservicio en Estados Unidos, fundada en 1916 en Tennesa), la cual tenían " ALGO " de Autoservicio siendo de tamaño reducido.

Debido al éxito de ésta primera "aventura" pronto fué seguida por otras similares y así se fundaron: Las Fábricas de Francia, La Francia Marítima, en 1881 el Palacio de Hierro y en 1904 Sanborn's, las cuales algunas perduran hasta nuestros días, marcando la pauta para el establecimiento del comercio en su forma actual.

La revolución marcó una pausa, ya que durante el desarrollo de la misma, los comercios de todo tipo fueron sometidos a toda clase de exigencias por parte de los caudillos, quienes aprovechaban la anarquía reinante en ese momento para saquear, los comercios y abastecer gratuitamente bajo amenazas de muerte o cualquier otra forma de destrucción.

Una vez superada ésta etapa y restablecido el control económico y la paz social, el crecimiento del comercio retomó su ritmo a finales de 1930 y principios de 1940.

Un gran éxodo de extranjeros enfilaron sus destinos a México, principalmente españoles y algunos Norteamericanos. Esto favoreció la introducción de nuevos sistemas comerciales, planteando un reto a los comerciantes nacionales, los cuales se encontraban técnicamente más atrasados, se establecieron principalmente en la Ciudad de México, ya que se veían favorecidos por el centralismo de las actividades políticas y económicas.

Y es así que la primera tienda realmente de Autoservicio en México fué SUMESA fundada en 1945. Curiosamente quien contribuyó de un modo indirecto al desarrollo de éste concepto fué la National Cash Register (N.C.R.), al promover la venta de sus máquinas registradoras.

No obstante el éxito que tuvo ésta tienda, es hasta 1958 que nació AURRERA, la segunda en éste tipo, como tiendas de ropa más que de comestible (en realidad Aurrerá era marca de camisas). Pero es el 28 de noviembre de 1962 cuando nace con el concepto "TODO BAJO UN MISMO TECHO" GIGANTE, la cadena de tiendas que en la actualidad se ha convertido en la más importante del país (en cuanto a Ventas, Número de Sucursales, Empleados y Metros Cuadrados en piso de Ventas).

Cuando se inauguró GIGANTE MIXCOAC en 1962, contaba con 64 departamentos en los que vendían desde artículos de primera necesidad hasta animales domésticos, incluyendo

productos farmacéuticos y automóviles. Era el inicio de GIGANTE, pero también, el de un nuevo concepto comercial, ya que en su momento GIGANTE MIXCOAC se colocó como la tienda de autoservicio más grande de Latinoamérica con 44,000 m2 de superficie total.

CAPITULO II.

MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO.

CAPITULO II. MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO.

2.1. ESTRUCTURA.

En todo tipo de empresa existe la necesidad de evaluar prácticas y políticas de personal. Esta evaluación comprende una revisión para determinar la capacidad, los puntos débiles y fuertes; así como los procedimientos de Integración.

En la Auditoría Administrativa del Proceso de Integración del Recurso Humano habrá que atender al sistema que se sigue para llevar registros y a la preparación y trámite de los informes de personal. El reporte sobre rotación de personal merece mucha atención; ya que, es el movimiento que se observa en las empresas con motivo de las altas y bajas de los trabajadores.

Se considera que si el porcentaje de rotación es muy elevado, es síntoma de que algo anda mal; sin embargo, se puede decir que depende del tipo de organización de la cual se está hablando y de las políticas y objetivos que ésta haya establecido en ese sentido; por eso creemos que es sumamente importante el análisis meticuloso de las mismas, para la disminución o eliminación de los índices de Rotación de Personal.

Otros aspectos son la especificación de las tareas, métodos de entrevista y evaluación de personal, buscando causas de descontento en el empleo, desconocimiento de políticas y procedimientos de la empresa, coordinación deficiente, el propósito será revelar cualquier debilidad, error o deficiencia.

De la manera en que esté formada la organización y el tamaño de la misma ayudará a establecer el mejor método para aplicar la Auditoría Administrativa del Proceso de Integración del Recurso Humano (El Modelo), es decir, cuál será la mejor opción a seguir.

No se debe olvidar por ningún motivo que para poder llevar a cabo el programa de Auditoría Administrativa aplicada al Proceso de Integración del Recurso Humano se debe contar con la aprobación de la Dirección y la Gerencia; ya que, sin ella ningún Modelo de Auditoría Administrativa funcionará, porque depende de la colaboración de todos para tener resultados sobresalientes y poder utilizar el material y recurso humano idóneo para el Programa.

El contenido de cada programa de Auditoría Administrativa dependerá de los alcances y limitaciones de dicho estudio.

Además de lo antes mencionado se debe contemplar el costo de dicho programa; es decir, se debe buscar el equilibrio entre el costo-beneficio.

2.2. METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SEGUN LOS
DIFERENTES AUTOPES.

En la Auditoría Administrativa existen distintos pasos a seguir para llevar a cabo dicho estudio, según el autor que se consulte, enseguida mencionaremos a los más representativos:

* C. P. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.

- a) Trabajos preliminares.
- b) Formular problemas.
 - b.1) Verificar información.
- c) Recolección de información.
- d) Analizar información.
 - d.1) Discutir cambios.
- e) Formular información.
 - e.1) Preparar cambios.
- f) Plan de reorganización.

* ING. WILLIAM P. LEONARD.

- a) Exámen.
 - a.1) Areas de estudio.
- b) Detalles a estudiar.
- c) Evaluación.
 - c.1) Proceso.
- d) Análisis e Interpretación.
- e) Presentación.
- f) Persecución.

* **METODO DE ANALISIS FACTORIAL.** Banco de México.

Alfred W. Klein, Nathan Grabinky.

- a) Análisis de la operación total, con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
- b) Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado.
- c) Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de éstas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria, al esfuerzo total.
- d) Investigar que factor o parámetro ejerce en condiciones determinadas una influencia decisiva, favorable o adversa en la operación.

* **PROFESOR ALVAREZ ANGUIANO.**

- a) Planeación.
 - * Investigación Preliminar.
 - * Entrevistas Previas.
 - * Definición del área a Investigar
 - * Determinación del tiempo dispon.
 - * Selección del personal para realizarla.
 - * Aspectos a considerar en el desarrollo.
 - * Documentación auxiliar necesaria
- b) Obtención y Estudio de la Información.
- c) Evaluación.
- d) Informe de Auditoría.

* **J. RODRIGUEZ VALENCIA.**

- a) **Estudio preliminar.**
- b) **Planeación de la Auditoría Administrativa.**
- c) **Investigación y examen de los elementos: funcional, procesal, analítico, ambiental.**
- d) **Análisis y evaluación de la información obtenida.**
- e) **Informe de Auditoría Administrativa.**
- f) **Implantación de las recomendaciones.**

2.3. PRESENTACION DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Tomando como base los métodos de los diferentes Autores en la Materia y seleccionando de cada uno de ellos las partes más útiles a los objetivos que se persiguen y ajustándolos de acuerdo al Proceso de Integración del Recurso Humano.

A continuación se presentan las fases del Modelo para el desarrollo del programa de Auditoría:

FASE DE INVESTIGACION.

- * Estudio Preliminar.
 - a) Observación Directa.
 - b) Entrevistas Previas.
 - c) Definición del área a investigar.
 - d) Muestra.

FASE DE PLANEACION.

- * Elaboración del Programa de Auditoria Administrativa.
(En función al tiempo requerido para la realización de cada etapa).
- * Alcances y limitaciones de Estudio.
- * Herramientas a Utilizar.
 - a) Observación Directa.
 - b) Guía de Entrevista.
 - c) Cuestionario.
 - d) Investigación Documental.

FASE DE RECOPIACION.

- * Aplicación de Guía de entrevista.
- * Aplicación de Cuestionario definitivo.
- * Investigación Documental.

FASE DE EVALUACION.

- * Ordenamiento y evaluación de la información obtenida.

FASE FINAL.

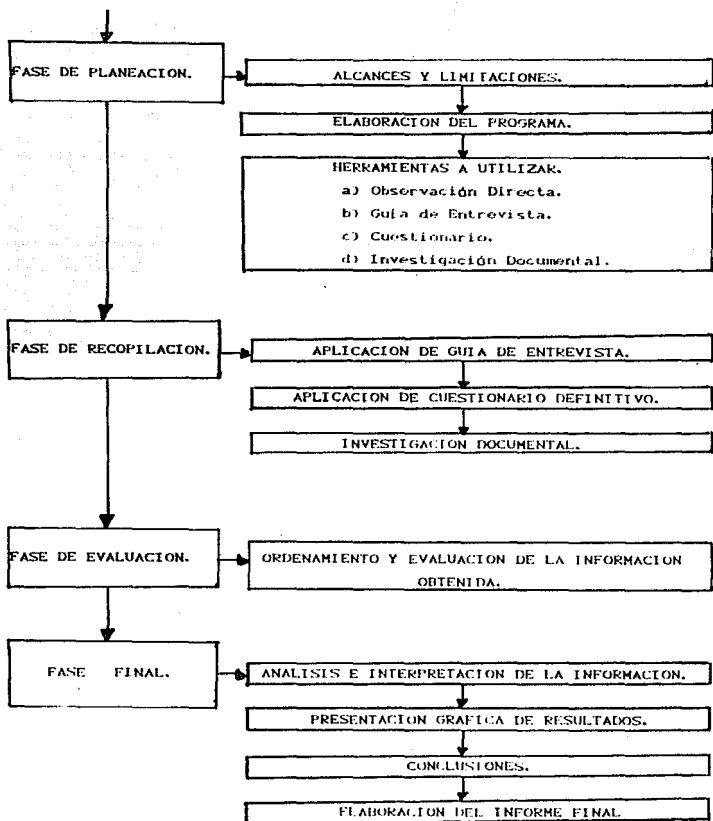
- * Análisis e Interpretación de la información.
- * Presentación gráfica de los resultados.
- * Conclusiones.
- * Presentación del Informe Final.

A continuación se muestra un diagrama del Modelo de Auditoría Administrativa aplicada al Proceso de Integración del Recurso Humano, el cual permitirá conocer los pasos que se deben seguir:

NOTA: E. 1,2,3,4,5,6 = Etapas del Proceso de Integración.

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.

FASE DE INVESTIGACION.	ESTUDIO PRELIMINAR.	SE AUDITARA
	<p>* Puntos de revisión.</p> <p>E.1) <i>Reclutamiento.</i></p> <p>E.2) <i>Selección.</i></p> <p>E.3) <i>Contratación.</i></p> <p>E.4) <i>Inducción.</i></p> <p>E.5) <i>Capacitación.</i></p> <p>- <i>Entrenamiento.</i></p> <p>- <i>Adiestramiento.</i></p> <p>E.6) <i>Desarrollo.</i></p>	<p>Requisiciones, perfiles, fuentes y medios.</p> <p>-----</p> <p>Análisis de puestos, entrevista inicial, técnica, pruebas prácticas y psicométricas, encuesta socio-económica, investigación laboral, exámon médico, entrevista definitiva, contrato a prueba y P. de Selección.</p> <p>-----</p> <p>Tipos de contratos, verif. según la L.F.T.</p> <p>-----</p> <p>Cómo y quién realiza la inducción de personal, si se cuenta con un Manual de B.</p> <p>-----</p> <p>Si cuentan con planes y prog., tipo de personal que los imparte, cuándo y dónde se llevan a cabo, a qué niveles y qué tipo de programas se imparten.</p> <p>-----</p> <p>Cumplimiento de Metas o Resultados, Índice de Eficiencia, Auto-realización.</p>
	<p>* En base a:</p> <p>a) Observación Directa.</p> <p>b) Entrevistas Previas.</p> <p>c) Definición del área a investigar.</p> <p>d) Muestra.</p>	



En el presente caso práctico nos enfocaremos a una cadena de tiendas de autoservicio que cuenta con cuatro divisiones (Baja California, Occidente, Norte y México.), tomando la División México Zona Norte, de donde obtendremos información del Centro de Reclutamiento y Selección de personal el cual está encargado de proveer candidatos a las distintas sucursales de ésta zona, por lo tanto nos delimitaremos a recabar información sobre el Proceso de Integración del Recurso Humano en una sola sucursal.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN.

GUIA DE ENTREVISTA.

La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente y con fines de estudio.

Este cuestionario será aplicado al personal de nivel administrativo.

- 1.- EXISTE ACTUALMENTE EN ESTA EMPRESA UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. SI.() NO.()
- 2.- CUANTAS PERSONAS COLABORAN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, QUE PUESTO Y QUE ANTIGÜEDAD TIENE EN EL?. _____
- 3.- EN QUE FORMA HA SIDO CAPACITADO EL PERSONAL SOBRE METODOS MODERNOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. _____
- 4.- EXISTE UNA CARTERA DE SOLICITUDES?. SI.() NO.()
CADA CUANDO SE ACTUALIZA?. _____
- 5.- EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACION BIEN IDENTIFICADO Y ACTUALIZADO?. SI.() NO.()
CUANDO SE REVISO POR ULTIMA VEZ?. _____
- 6.- CUENTAN CON UN FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL?.
SI.() NO.()
- 7.- DE LAS SIGUIENTES CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL SEÑALE QUE
X EXISTE EN CADA UNA DE ELLAS EN UN RANGO DEL 1 AL 100%.
MUERTE. ()% INVALIDES. ()%
RENUNCIA VOLUNTARIA. ()% SEPARACION VOLUNTARIA. ()%
- ESTUDIOS. ()% - PROIBIDAD. ()%
- CAMBIO DE RESIDEN. ()% - INEFICIENCIA. ()%
- ENFERMEDAD. ()% - INDISCIPLINA. ()%
- HORARIO. ()%

8.- QUE TIPO DE PRUEBAS SE APLICAN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SEÑALE:

PRUEBAS PRACTICAS. () PRUEBAS PSICOMETRICAS. ()
PRUEBAS TEORICAS. () PRUEBAS PSICOTECNICAS. ()
PRUEBAS TECNICAS. ()

9.- MENCIONE QUE DOCUMENTOS FIRMA PARA LA CONTRATACION?. SEÑALE:

IMSS. () CONTRATO INDIVIDUAL. ()
SEGURO DE VIDA. () CONTRATO COLECTIVO. ()
FONDO DE AHORRO. ()

10.- QUE TIPO DE CONTRATOS MANEJAN?. SEÑALE:

COLECTIVO. () INDIVIDUAL. ()
POR TIEMPO DETER. () POR TIEMPO INDET. ()

11.- SE DA A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. () NO. ()

12.- EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. () NO. ()

DESCRIBA BREVEMENTE. _____

13.- CUENTAN CON UN MANUAL DE BIENVENIDA?. SI. () NO. ()

14.- CUENTAN CON UN PROGRAMA DE CAPACITACION?. SI. () NO. ()

15.- MARQUE LOS PUNTOS DE APOYO PARA LA PROMOCION DE SU PERSONAL:

PUNTUALIDAD. () RESPONSABILIDAD. () ASISTENCIA. ()
DISCIPLINA. () EFICIENCIA. ()

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN.

CUESTIONARIO.

La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente y con fines académicos.

Este cuestionario será aplicado a los diferentes empleados de la sucursal Auditada.

1.- DIGA DE QUE FUENTES Y MEDIOS UD. LLEGO A LA ORGANIZACION?.

2.- UD. LLENO UNA SOLICITUD DE EMPLEO COMO REQUISITO PARA ENTRAR A LA ORGANIZACION?. SI.() NO.()

3.- QUE PRUEBAS SE LE APLICARON CUANDO INGRESO A LA ORGANIZACION?.

4.- SE LE HIZO UNA ENTREVISTA DE SELECCION?. SI.() NO.()

5.- UD. CONSIDERA QUE EXISTE ROTACION DE PERSONAL?.

SI.() NO.()

CUALES SON LAS CAUSAS.

6.- CONOCE LA DESCRIPCION DE SU PUESTO?. SI.() NO.()

7.- QUE TIPO DE CONTRATO FIRMO?.

8.- QUE PUESTO OCUPA LA PERSONA QUE LO CONTRATO?.

9.- DE QUE MANERA LE DIERON LA BIENVENIDA AL INGRESAR Y QUIEN SE LA DIO?.

10.- LE DIERON A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO?.

SI.() NO.()

11.- CONOCE EL MANUAL DE BIENVENIDA?. SI.()

NO.()

12.- LE DIERON A CONOCER LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA ORGANIZACION?. SI.() NO.()

DIGA BREVEMENTE CUALES SON. _____

13.- QUE TIPO DE CAPACITACION SE LE HA DADO PARA DESARROLLAR SUS LABORES ADECUADAMENTE?. _____

Y CADA CUANDO SE LE CAPACITA. _____

14.- UD. CONSIDERA QUE ES APOYADO EN LA OBTENCION DE UN DESARROLLO TANTO PERSONAL COMO ORGANIZACIONAL, POR PARTE DE LA ORGANIZACION?. SI.() NO.()

Y PORQUE?. _____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUANTICAN

GUIA DE ENTREVISTA.

La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente y con fines de estudio.

Este cuestionario será aplicado al personal de nivel administrativo.

- 1.- EXISTE ACTUALMENTE EN ESTA EMPRESA UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. SI. (X) NO. ()
- 2.- CUANTAS PERSONAS COLABORAN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, QUE PUESTO Y QUE ANTIGÜEDAD TIENE EN EL?. 1 Matilde Jimenez Hernández 5 años Coordinadora de Reclutam. y Selec.
- 3.- EN QUE FORMA HA SIDO CAPACITADO EL PERSONAL SOBRE METODOS MODERNOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. Cursos - Entrevistas
- 4.- EXISTE UNA CARTERA DE SOLICITUDES?. SI. (X) NO. ()
CADA CUANDO SE ACTUALIZA?. Cada mes
- 5.- EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACION BIEN IDENTIFICADO Y ACTUALIZADO?. SI. (X) NO. ()
CUANDO SE REVISO POR ULTIMA VEZ?. 30 diciembre de 1992.
- 6.- CUENTAN CON UN FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL?.
SI. () NO. (X)
- 7.- DE LAS SIGUIENTES CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL SEÑALE QUE % EXISTE EN CADA UNA DE ELLAS EN UN RANGO DEL 1 AL 100%.
MUERTE. () % INVALIDES. (1) %
RENUNCIA VOLUNTARIA. (75) % SEPARACION VOLUNTARIA. (24) %
- ESTUDIOS. (30) % - PROBIDAD. (10) %
- CAMBIO DE RESIDEN. (20) % - INEFICIENCIA. (10) %
- ENFERMEDAD. (5) % - INDISCIPLINA. (4) %
- HORARIO. (20) %

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. - QUE TIPO DE PRUEBAS SE APLICAN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SEÑALE:

PRUEBAS PRACTICAS. () PRUEBAS PSICOMETRICAS. ()
PRUEBAS TEORICAS. () PRUEBAS PSICOTECNICAS. ()
PRUEBAS TECHICAS. () OTRAS (X)

9. - MENCIONE QUE DOCUMENTOS FIRMA PARA LA CONTRATACION?. SEÑALE:

IMSS. (X) CONTRATO INDIVIDUAL. (X)
SEGURO DE VIDA. (X) CONTRATO COLECTIVO. ()
FONDO DE AHORRO. ()

10. - QUE TIPO DE CONTRATOS MANEJAN?. SEÑALE:

COLECTIVO. () INDIVIDUAL. ()
POR TIEMPO DETER. (X) POR TIEMPO INDET. (X)

11. - SE DA A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. (X) NO. ()

12. - EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. (X) NO. ()

DESCRIBA BREVEMENTE. Normas, Politicas de la empresa

13. - CUENTAN CON UN MANUAL DE BIENVENIDA?. SI. (X) NO. ()

14. - CUENTAN CON UN PROGRAMA DE CAPACITACION?. SI. (X) NO. ()

15. - MARQUE LOS PUNTOS DE APOYO PARA LA PROMOCION DE SU PERSONAL:

PUNTUALIDAD. (X) RESPONSABILIDAD. (X) ASISTENCIA. (X)
DISCIPLINA. (X) EFICIENCIA. (X)

EMPRESA NACIONAL AUTÓNOMA DE PETROS.
UNIVERSIDAD DE ESTADOS UNIDOS UNICELULAR.

GUIA DE ENTREVISTA.

La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente y con fines de estudio.

Este cuestionario será aplicado al personal de nivel administrativo.

- 1.- EXISTE ACTUALMENTE EN ESTA EMPRESA UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. SI. (X) NO. ()
- 2.- CUANTAS PERSONAS COLABORAN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, QUE PUESTO Y QUE ANTIGÜEDAD TIENE EN EL?. 1 Coordinador de Reclutamiento y Selección José Ortiz Beltrán.
- 3.- EN QUE FORMA HA SIDO CAPACITADO EL PERSONAL SOBRE METODOS MODERNOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. Cursos - Entrevista
- 4.- EXISTE UNA CARTERA DE SOLICITUDES?. SI. (X) NO. ()
CADA CUANDO SE ACTUALIZA?. Cada mes
- 5.- EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACION BIEN IDENTIFICADO Y ACTUALIZADO?. SI. (X) NO. ()
CUANDO SE REVISÓ POR ÚLTIMA VEZ?. 30 diciembre de 1992.
- 6.- CUENTAN CON UN FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL?.
SI. () NO. (X)
- 7.- DE LAS SIGUIENTES CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL SEÑALE QUE % EXISTE EN CADA UNA DE ELLAS EN UN RANGO DEL 1 AL 100%.

MUERTE. ()%		INVALIDES. ()%	
RENUNCIA VOLUNTARIA. (80)%		SEPARACION VOLUNTARIA. (20)%	
- ESTUDIOS. 20 %		- PROBIIDAD. 90 %	
- CAMBIO DE RESIDEN. 30 %		- INEFICIENCIA. 5 %	
- ENFERMEDAD. 15 %		- INDISCIPLINA. 15 %	
- HORARIO. 25 %			

8.- QUE TIPO DE PRUEBAS SE APLICAN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SEÑALE:

PRUEBAS PRACTICAS. () PRUEBAS PSICOMETRICAS. ()
PRUEBAS TEORICAS. () PRUEBAS PSICOTECNICAS. ()
PRUEBAS TECNICAS. () OTRAS (X)

9.- MENCIONE QUE DOCUMENTOS FIRMA PARA LA CONTRATACION?. SEÑALE:

IMSS. (X) CONTRATO INDIVIDUAL. (X)
SEGURO DE VIDA. (X) CONTRATO COLECTIVO. ()
FONDO DE AHORRO. ()

10.- QUE TIPO DE CONTRATOS MANEJAN?. SEÑALE:

COLECTIVO. () INDIVIDUAL. ()
POR TIEMPO DETER. (X) POR TIEMPO INDET. (X)

11.- SE DA A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. (X) NO. ()

12.- EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. (X) NO. ()
DESCRIBA BREVEMENTE. _____

13.- CUENTAN CON UN MANUAL DE BIENVENIDA?. SI. (X) NO. ()

14.- CUENTAN CON UN PROGRAMA DE CAPACITACION?. SI. (X) NO. ()

15.- MARQUE LOS PUNTOS DE APOYO PARA LA PROMOCION DE SU PERSONAL:
PUNTUALIDAD. (X) RESPONSABILIDAD. (X) ASISTENCIA. (X)
DISCIPLINA. (X) EFICIENCIA. (X)

INSTITUCIÓN NACIONAL AUTÓNOMA DE ESTUDIOS
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUHTEPEC

CUESTIONARIO.

La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente y con fines de estudio.

Este cuestionario será aplicado a los diferentes empleados de la sucursal Auditada.

1. - DIGA DE QUE FUENTES Y MEDIOS UD. LLEGO A LA ORGANIZACION?.
Cartulina calle
2. - LLENO UNA SOLICITUD DE EMPLEO COMO REQUISITO PARA ENTRAR A LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
3. - QUE PRUEBAS SE LE APLICARON CUANDO INGRESO A LA ORGANIZACION?. Examen Aritmético
4. - SE LE HIZO UNA ENTREVISTA DE SELECCION?. SI. () NO. ()
5. - UD. CONSIDERA QUE EXISTE ROTACION DE PERSONAL?.
SI. (X) NO. ()
CUALES SON LAS CAUSAS. Sueldo, faltantes, trato, horarios.
6. - CONOCE LA DESCRIPCION DE SU PUESTO?. SI. (X) NO. ()
7. - QUE TIPO DE CONTRATO FIRMO?. Tiempo Indeterminado
8. - QUE PUESTO OCUPA LA PERSONA QUE LO CONTRATO?.
Jefe de personal
9. - DE QUE MANERA LE DIERON LA BIENVENIDA AL INGRESAR Y QUIEN SE LA DIO?. Amable, cordial, Jefe de cajas, Gerencia.
10. - LE DIERON A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO?.
SI. () NO. ()
11. - CONOCE EL MANUAL DE BIENVENIDA?. SI. (X) NO. ()

12.- LE DIERON A CONOCER LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA ORGANIZACION?. SI.(X) NO.()

DIGA BREVEMENTE CUALES SON. Reglamento Interior de Trabajo.

13.- QUE TIPO DE CAPACITACION SE LE HA DADO PARA DESARROLLAR SUS LABORES ADECUADAMENTE?. Curso cajeras, curso cambio sistema.

Y CADA CUANDO SE LE CAPACITA. cada que se necesita.

14.- UD. CONSIDERA QUE ES APOYADO EN LA OBTENCION DE UN DESARROLLO TANTO PERSONAL COMO ORGANIZACIONAL, POR PARTE DE LA ORGANIZACION?. SI.(X) NO.()

Y PORQUE? _____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUANTILLAS

CUESTIONARIO.

La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente y con fines de estudio.

Este cuestionario será aplicado a los diferentes empleados de la sucursal Auditada.

- 1.- DIGA DE QUE FUENTES Y MEDIOS UD. LLEGO A LA ORGANIZACION?
Personal

- 2.- UD. LLENO UNA SOLICITUD DE EMPLEO COMO REQUISITO PARA ENTRAR A LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
- 3.- QUE PRUEBAS SE LE APLICARON CUANDO INGRESO A LA ORGANIZACION?. Examen Aritmético.

- 4.- SE LE HIZO UNA ENTREVISTA DE SELECCION?. SI. (X) NO. ()
- 5.- UD. CONSIDERA QUE EXISTE ROTACION DE PERSONAL?
SI. (X) NO. ()
CUALES SON LAS CAUSAS. Horarios, faltantes, trato, sueldo.

- 6.- CONOCE LA DESCRIPCION DE SU PUESTO?. SI. (X) NO. ()
- 7.- QUE TIPO DE CONTRATO FIRMO?. Tiempo Indeterminado
- 8.- QUE PUESTO OCUPA LA PERSONA QUE LO CONTRATO?.
Jefe de personal.

- 9.- DE QUE MANERA LE DIERON LA BIENVENIDA AL INGRESAR Y QUIEN SE LA DIO?. Amable, cordial. El Supervisor de cajas.

- 10.- LE DIERON A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO?
SI. (X) NO. ()
- 11.- CONOCE EL MANUAL DE BIENVENIDA?. SI. (X) NO. ()

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12.- LE DIERON A CONOCER LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
DIGA BREVEMENTE CUALES SON. Reglamento Interior de trabajo

13.- QUE TIPO DE CAPACITACION SE LE HA DADO PARA DESARROLLAR SUS LABORES ADECUADAMENTE?. Curso cajas, curso cambio sistema.

Y CADA CUANDO SE LE CAPACITA. Cada que se necesita

14.- UD. CONSIDERA QUE ES APOYADO EN LA OBTENCION DE UN DESARROLLO TANTO PERSONAL COMO ORGANIZACIONAL, POR PARTE DE LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
Y PORQUE? _____

INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUHTEPEC

CUESTIONARIO.

La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente y con fines de estudio.

Este cuestionario será aplicado a los diferentes empleados de la sucursal Auditada.

- 1.- DIGA DE QUE FUENTES Y MEDIOS UD. LLEGO A LA ORGANIZACION?.

Iniciativa Propia.

- 2.- UD. LLENO UNA SOLICITUD DE EMPLEO COMO REQUISITO PARA ENTRAR A LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()

- 3.- QUE PRUEBAS SE LE APLICARON CUANDO INGRESO A LA ORGANIZACION?. Exámen Aritmético

- 4.- SE LE HIZO UNA ENTREVISTA DE SELECCION?. SI. (X) NO. ()

- 5.- UD. CONSIDERA QUE EXISTE ROTACION DE PERSONAL?.

SI. (X)

NO. ()

CUALES SON LAS CAUSAS. Sueldos, faltantes, trato, horarios.

- 6.- CONOCE LA DESCRIPCION DE SU PUESTO?. SI. (X) NO. ()

- 7.- QUE TIPO DE CONTRATO FIRMO?. Tiempo Indeterminado.

- 8.- QUE PUESTO OCUPA LA PERSONA QUE LO CONTRATO?.

Jefe de personal.

- 9.- DE QUE MANERA LE DIERON LA BIENVENIDA AL INGRESAR Y QUIEN SE LA DIO?. Amable, cordial, Jefe de Personal. Supervisor y Jefe de Cajas.

- 10.- LE DIERON A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO?.

SI. (X)

NO. ()

- 11.- CONOCE EL MANUAL DE BIENVENIDA?. SI. (X) NO. ()

12. - LE DIERON A CONOCER LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
DIGA BREVEMENTE CUALES SON. Reglamento Interno, disposición de empresa-Trabajador y viceversa.
13. - QUE TIPO DE CAPACITACION SE LE HA DADO PARA DESARROLLAR SUS LABORES ADECUADAMENTE?. Curso cajeras, cambio de sistema.
Y CADA CUANDO SE LE CAPACITA. Cada que se necesita.
14. - UD. CONSIDERA QUE ES APOYADO EN LA OBTENCION DE UN DESARROLLO TANTO PERSONAL COMO ORGANIZACIONAL, POR PARTE DE LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
Y PORQUE?. Tanto para superación de la empresa como personal.

INSTITUCIÓN EDUCACIONAL AUTÓNOMA DE BENTON
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUARTOCLASO

CUESTIONARIO.

La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente y con fines de estudio.

Este cuestionario será aplicado a los diferentes empleados de la sucursal Auditada.

- 1.- DIGA DE QUE FUENTES Y MEDIOS UD. LLEGO A LA ORGANIZACION?.

Periódico.

- 2.- UD. LLENO UNA SOLICITUD DE EMPLEO COMO REQUISITO PARA ENTRAR A LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()

- 3.- QUE PRUEBAS SE LE APLICARON CUANDO INGRESO A LA ORGANIZACION?. Pruebas Aritméticas.

- 4.- SE LE HIZO UNA ENTREVISTA DE SELECCION?. SI. (X) NO. ()

- 5.- UD. CONSIDERA QUE EXISTE ROTACION DE PERSONAL?.

SI. (X)

NO. ()

CUALES SON LAS CAUSAS. Por horarios, problemas personales.

- 6.- CONOCE LA DESCRIPCION DE SU PUESTO?. SI. (X) NO. ()

- 7.- QUE TIPO DE CONTRATO FIRMO?. Tiempo determinado, posterior Indetermi-

- 8.- QUE PUESTO OCUPA LA PERSONA QUE LO CONTRATO?.

Jefe de personal.

- 9.- DE QUE MANERA LE DIERON LA BIENVENIDA AL INGRESAR Y QUIEN SE LA DIO?. Jefe de cajas y Gerente. Verbal.

- 10.- LE DIERON A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO?.

SI. (X)

NO. ()

- 11.- CONOCE EL MANUAL DE BIENVENIDA?. SI. (X)

NO. ()

TELIS CON
FALLA DE ORIGEN

12. - LE DIERON A CONOCER LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
DIGA BREVEAMENTE CUALES SON. Trabajar sabados y domingos, si hay desviaciones se tienen que pagar, puntualidad.
13. - QUE TIPO DE CAPACITACION SE LE HA DADO PARA DESARROLLAR SUS LABORES ADECUADAMENTE?. Programa gente - Cajeras
Cambio de máquinas.
Y CADA CUANDO SE LE CAPACITA. Cada cuatro meses.
14. - UD. CONSIDERA QUE ES APOYADO EN LA OBTENCION DE UN DESARROLLO TANTO PERSONAL COMO ORGANIZACIONAL, POR PARTE DE LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
Y PORQUE?. Saben escuchar al empleado en cuanto a sus necesidades y siempre se le ha apoyado.

INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE ESTUDIOS
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUHTÉMOC

CUESTIONARIO.

La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente y con fines de estudio.

Este cuestionario será aplicado a los diferentes empleados de la sucursal Auditada.

- 1.- DIGA DE QUE FUENTES Y MEDIOS UD. LLEGO A LA ORGANIZACION?.
Bolsa de trabajo (Tlalnepantla)
- 2.- UD. LLENO UNA SOLICITUD DE EMPLEO COMO REQUISITO PARA ENTRAR A LA ORGANIZACION?. SI.(X) NO.()
- 3.- QUE PRUEBAS SE LE APLICARON CUANDO INGRESO A LA ORGANIZACION?. Ninguna.
- 4.- SE LE HIZO UNA ENTREVISTA DE SELECCION?. SI.(X) NO.()
- 5.- UD. CONSIDERA QUE EXISTE ROTACION DE PERSONAL?.
SI.(X) NO.()
CUALES SON LAS CAUSAS. La mayor por salario y despues honorios.
- 6.- CONOCE LA DESCRIPCION DE SU PUESTO?. SI.(X) NO.()
- 7.- QUE TIPO DE CONTRATO FIRMO?. Tiempo Indeterminado.
- 8.- QUE PUESTO OCUPA LA PERSONA QUE LO CONTRATO?.
Jefe de personal.
- 9.- DE QUE MANERA LE DIERON LA BIENVENIDA AL INGRESAR Y QUIEN SE LA DIO?. Fue amable, me la dio el jefe de personal y el Gerente.
- 10.- LE DIERON A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO?.
SI.(X) NO.()
- 11.- CONOCE EL MANUAL DE BIENVENIDA?. SI.(X) NO.()

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12. - LE DIERON A CONOCER LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()

DIGA BREVEMENTE CUALES SON. Me dieron en cuanto a puntualidad, no ingreso, horarios, comportamiento dentro de la empresa.

13. - QUE TIPO DE CAPACITACION SE LE HA DADO PARA DESARROLLAR SUS LABORES ADECUADAMENTE?. Curso Programa Gente, taller de calidad.

Y CADA CUANDO SE LE CAPACITA. Cada que lo requieren

14. - UD. CONSIDERA QUE ES APOYADO EN LA OBTENCION DE UN DESARROLLO TANTO PERSONAL COMO ORGANIZACIONAL, POR PARTE DE LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()

Y PORQUE?. Porque me he superado tanto economicamente como personal.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS ESPECIALES CUANTITATIVAS

CUESTIONARIO.

La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente y con fines de estudio.

Este cuestionario será aplicado a los diferentes empleados de la sucursal Auditada.

1. - DIGA DE QUE FUENTES Y MEDIOS UD. LLEGO A LA ORGANIZACION?.
Periódico.

2. - UD. LLENO UNA SOLICITUD DE EMPLEO COMO REQUISITO PARA ENTRAR A LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
3. - QUE PRUEBAS SE LE APLICARON CUANDO INGRESO A LA ORGANIZACION?. Prueba Aritmética.

4. - SE LE HIZO UNA ENTREVISTA DE SELECCION?. SI. (X) NO. ()
5. - UD. CONSIDERA QUE EXISTE ROTACION DE PERSONAL?.
SI. (X) NO. ()
CUALES SON LAS CAUSAS. Trato del jefe, salarios y horarios.

6. - CONOCE LA DESCRIPCION DE SU PUESTO?. SI. (X) NO. ()
7. - QUE TIPO DE CONTRATO FIRMO?. Por Tiempo Indeterminado.
8. - QUE PUESTO OCUPA LA PERSONA QUE LO CONTRATO?.
Jefe de Personal.

9. - DE QUE MANERA LE DIERON LA BIENVENIDA AL INGRESAR Y QUIEN SE LA DIO?. Jefe de Cajas, Amable.

10. - LE DIERON A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO?.
SI. (X) NO. ()
11. - CONOCE EL MANUAL DE BIENVENIDA?. SI. (X) NO. ()

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12.- LE DIERON A CONOCER LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()

DIGA BREVEMENTE CUALES SON. Amabilidad para con el cliente, horarios.

13.- QUE TIPO DE CAPACITACION SE LE HA DADO PARA DESARROLLAR SUS LABORES ADECUADAMENTE?. Curso cajeras, calidad.

Y CADA CUANDO SE LE CAPACITA. Cada que se programan cursos.

14.- UD. CONSIDERA QUE ES APOYADO EN LA OBTENCION DE UN DESARROLLO TANTO PERSONAL COMO ORGANIZACIONAL, POR PARTE DE LA ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()

Y PORQUE?. Porque me han dado la oportunidad de subir a otro puesto y así mismo más ingreso.

2.4. COMENTARIOS DE LA TIENDA AUDITADA.

Para obtener información de la manera en que llevan a cabo su Proceso de Integración del Recurso Humano, aplicamos dos cuestionarios; uno a nivel administrativo y otro a nivel empleado.

Analizando la información obtenida de dichos cuestionarios detectamos lo siguiente:

- * No realizan las pruebas suficientes para seleccionar al candidato idóneo.
- * En sus entrevistas con el candidato seleccionado, no profundizan en cuanto a sus condiciones de trabajo (principalmente sueldos y horarios).
- * La bienvenida que se le da al personal de nuevo ingreso no es completa.
- * La empresa da a conocer los objetivos y políticas al personal de nuevo ingreso. sin embargo, no se refuerza ésta información.
- * No respetan el tiempo fijado para impartir los cursos de capacitación.

Basándonos en los puntos anteriores, podemos sugerir:

- * La empresa debe aplicar pruebas que le permitan conocer más detalladamente al posible candidato, por ejemplo; las prácticas, psicométricas y teóricas.
- * El personal involucrado en la entrevista con el candidato, deberá insistir en las condiciones bajo las cuales éste laborará, de tal forma que quede convencido.
- * La bienvenida que la empresa deberá dar a su personal de nuevo ingreso:
 - Dar a conocer el Manual de Bienvenida.

- Explicación de funciones.
- Conocer las instalaciones de la empresa.
- Hacer la presentación del nuevo miembro de la empresa con gerencia, jefe de departamento y compañeros de trabajo.
- * A pesar de que la empresa da a conocer al personal los objetivos y políticas en el manual de bienvenida; deberá reforzar ésta información permanentemente en el tablero de avisos.
- * Tanto el personal de capacitación como el de tienda (jefe de departamento y gerencia), deberán coordinarse para enviar al personal que requiera la capacitación de tal forma que no se vean afectados.

Debido a las fallas existentes podemos decir que su Proceso de Integración del Recurso Humano no se lleva a cabo adecuadamente, por lo que su principal consecuencia es la rotación del personal, y por ende ésta conlleva a un decreciente desarrollo de la empresa.

Finalmente podemos afirmar que al aplicar adecuadamente un Modelo de Auditoría Administrativa Aplicada al Proceso de Integración del Recurso Humano, ésta empresa, obtendrá en poco tiempo un beneficio extraordinario que se verá reflejado tanto en su personal como en toda la empresa.

2.4.1. INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los informes deben dividirse y ordenarse en determinadas partes, se proponen tres secciones para llegar a un adecuado informe que son:

a) *Material Preliminar.* - Es la parte introductoria y abarca;

- Portada
- Prefacio
- Carta de Presentación
- Sumario

b) *Informe (Contenido Principal)*

- Propósito de la Auditoria
- Período
- Alcance
- Métodos Utilizados
- Copia de los Cuestionarios Empleados
- Personas Entrevistadas

Para el informe final se recomienda el siguiente contenido, dejando al Auditor la decisión sobre la secuencia, extensión y disposición:

- 1.- Deficiencias de las áreas funcionales.
- 2.- Deficiencias de la Administración General.
- 3.- Apreciación de la Empresa.
- 4.- Conclusiones y Recomendaciones.

En éste caso para un Informe de Auditoria Administrativa sobre el Proceso de Integración del Recurso Humano se tomarían los puntos de las deficiencias de la administración general, en donde se señalarán las deficiencias del elemento de Integración del Recurso Humano y el de Conclusiones y Recomendaciones.

c) **Material Complementario (Anexos).**

En este apartado se incluirá la información diversa, útil a algunos lectores del informe pero no esencial para la exposición básica.

Los anexos de un informe de Auditoría Administrativa, serán aquellos documentos que sirvan al auditor para dar mayor claridad a la información contenida en éste; los anexos más comunes son:

- Gráficas.
- Cuadros.
- Formas.
- Diagramas de Flujo.
- Hojas de Trabajo.
- Hojas de Datos.
- Estados, exhibiciones y formas semejantes de presentación.
- Programas de Trabajo.

CAPITULO III.

METODO DE INVESTIGACION APLICADO.

CAPITULO III. METODO DE INVESTIGACION APLICADO.

1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

Como sabemos en toda empresa la manera en que se integra al personal es muy diversa, por lo cual, el problema fundamental se encuentra en la ineficiente aplicación del proceso de Integración del Recurso Humano, ya que el Recurso Humano es de suma importancia para que una organización logre un desarrollo futuro.

Consideramos que es necesario una investigación muy amplia, revisando cada una de las etapas del proceso de Integración del Recurso Humano para saber donde se encuentra realmente la falla, basándonos en un modelo de Auditoría Administrativa Aplicado al Proceso de Integración del Recurso Humano.

La falta de una adecuada Integración del personal a la organización da lugar a que sea catalogada como una organización en decreciente desarrollo, ya que no cumple con las exigencias de calidad (humana) respecto al potencial para la toma de decisiones.

2. ALCANCE DEL ESTUDIO.

**El presente estudio se enfocará en:
" TIENDAS DE AUTOSERVICIO. "**

3. - PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS.

El uso de un modelo de Auditoría Administrativa Aplicada al Proceso de Integración del Recurso Humano facilitará detectar las fallas existentes en dicho proceso, por ende permitirá el crecimiento de la organización y su sano desarrollo.

4. - OBJETIVOS.

- A) Investigar y analizar los puntos más importantes de cada una de las etapas de la Integración del Recurso Humano.
- B) Realizar una adecuada Auditoría Administrativa Aplicada al Proceso de Integración del Recurso Humano para ver hasta que grado se cumplen los programas y procedimientos establecidos por la organización (detectando así las posibles fallas).
- C) Obtener por medio del Modelo de Auditoría Administrativa aplicado al Proceso de Integración del Recurso Humano, los elementos de juicio con el fin de sugerir mejoras en las actividades, así como señalar las fallas, detectando aquellas etapas críticas y de escasa acción para un mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo de una organización.
- D) Prevenir al máximo el Decreciente Desarrollo de la Organización, provocado por una inadecuada Integración del Recurso Humano.
- E) Realizar una aportación útil que, en materia administrativa, contribuya a impulsar el desarrollo e implementación de sus técnicas de administración.

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

Una vez que se ha determinado el problema del presente estudio, se plantea a continuación el Método de Investigación que permitirá obtener la información necesaria para aprobar la hipótesis.

La población en donde llevaremos a cabo la investigación será en Tiendas de Autoservicio ubicadas en la zona Metropolitana y D.F., conformando nuestro universo un total de 49 Tiendas ubicadas en:

Azcapotzalco, Tlalnepanitla y Naucalpan.

Dada la magnitud del Universo se consideró adecuado tomar una muestra representativa de 23 Tiendas, debido a que el Modelo de Auditoría Administrativa Aplicada al Proceso de Integración del Recurso Humano que se ha planteado puede ser adoptado por cualquier tipo de organización.

5.1. CUESTIONARIO

El presente cuestionario fué elaborado con el fin de saber que factibilidad puede tener la aplicación de un Modelo de Auditoría Administrativa en el Proceso de Integración del Recurso Humano.

Las preguntas aplicadas en éste cuestionario fueron de tipo:

Cerradas y Abiertas.

A continuación se muestra el cuestionario que se aplicará para la recopilación de la información.



C U E S T I O N A R I O .

1. - SE APLICA EN LA ORGANIZACION UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. () NO. ()
2. - SI ES AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR EN QUE % CONSIDERA QUE HA BENEFICIADO A LA ORGANIZACION? _____
3. - CREE NECESARIO E IMPORTANTE APLICAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. () NO. ()
PORQUE? _____

4. - CONSIDERA UD. QUE LA EFICIENCIA DE SU PERSONAL PUEDA LOGRARSE CON UNA ADECUADA INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. () NO. ()
PORQUE? _____

5. - A QUE ETAPA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO LE DA MAYOR IMPORTANCIA?
A) RECLUTAMIENTO. () B) SELECCION. ()
C) CONTRATACION. () D) INDUCCION. ()
E) CAPACITACION. () F) DESARROLLO. ()
6. - CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. SI. () NO. ()
7. - EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACION?. SI. () NO. ()
CUANDO SE REVISO POR ULTIMA VEZ? _____

8. - CUENTA CON FORMATOS DE REQUISICIONES DE PERSONAL?.
SI. () NO. ()
9. - DE LAS SIGUIENTES CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL, SEÑALE QUE % EXISTE EN CADA UNA DE ELLAS EN UN RANGO DEL 1 AL 100%.

MUERTE. () %

INVALIDEZ. () %

RENUNCIA VOLUNTARIA. () X SEPARACION VOLUNTARIA. () X

- | | | | |
|----------------------|-------|-----------------|-------|
| - ESTUDIOS. | () X | - PROBIIDAD. | () X |
| - CAMBIO DE RESIDEN. | () X | - INEFICIENCIA. | () X |
| - ENFERMEDAD. | () X | - INDISCIPLINA. | () X |
| - HORARIO. | () X | | |
| - INGRESOS | () X | | |

10. - SE LLEVA A CABO UNA INVESTIGACION LABORAL?.

SI. ()

NO. ()

QUIEN LA REALIZA? _____

11. - EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. () NO. ()

12. - CUENTAN CON UN MANUAL DE BIENVENIDA?.

SI. ()

NO. ()

13. - SE DA A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. () NO. ()

14. - CUENTAN CON PROGRAMAS DE CAPACITACION?.

SI. ()

NO. ()

15. - CADA CUANDO CONSIDERA NECESARIO REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?.

MENSUAL. ()

BIMESTRAL. ()

TRIMESTRAL. ()

SEMESTRAL. ()

ANUAL. ()

16. - PARA LOGRAR LA IBTEGRACION TOTAL Y EFICIENTE DEL PERSONAL, CREE UD. QUE DEBA GENERAR UN CAMBIO EN SU ORGANIZACION?. SI. () NO. ()

DE QUE TIPO? _____

17. - CONSIDERA UD. QUE TODAS LAS ORGANIZACIONES DEBEN CONTAR CON UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. () NO. ()

PORQUE? _____



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
COORDINACION DE LAS CARRERAS DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
Y LICENCIADO EN CONTADURIA


Of. No. PCH/002/1/93

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente nos dirigimos a ustedes para so
licitar su colaboración para que los pasantes : NOVELO
RUIZ GUDALUPE, OCHOA HERNANDEZ MIREYA, RETANA HERNANDEZ
ANA, bajo la dirección del L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNE
LAS, puedan aplicar un cuestionario que les permita con
ocer si en la organización se lleva a cabo una auditoría
administrativa del proceso de integración del recurso hu
mano.

Agradeciendo de antemano la atención a la presente hace
mos de su conocimiento, que la información que se les pro
porcione será tratada confidencialmente y con fines aca
démicos.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Mex., 15 de enero de 1993.
EL COORDINADOR


Lic. Pedro Checa Chávez

PCH/ah

CUESTIONARIO.

- 1.- SE APLICA EN LA ORGANIZACION UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (X) NO. ()
- 2.- SI ES AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR EN QUE % CONSIDERA QUE HA BENEFICIADO A LA ORGANIZACION?. 50
- 3.- CREE NECESARIO E IMPORTANTE APLICAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (X) NO. ()
PORQUE?. Nos ayuda a conocer las necesidades del personal
- 4.- CONSIDERA UD. QUE LA EFICIENCIA DE SU PERSONAL PUEDA LOGRARSE CON UNA ADECUADA INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (X) NO. ()
PORQUE?. debe haber porque si no, no se haria el resultado esperado
- 5.- A QUE ETAPA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO LE DA MAYOR IMPORTANCIA?.
- | | |
|-----------------------|--------------------|
| A) RECLUTAMIENTO. () | B) SELECCION. (X) |
| C) CONTRATACION. () | D) INDUCCION. () |
| E) CAPACITACION. () | F) DESARROLLO. () |
- 6.- CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. SI. (X) NO. ()
- 7.- EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
CUANDO SE REVISO POR ULTIMA VEZ?. _____
- 8.- CUENTA CON FORMATOS DE REQUISICIONES DE PERSONAL?. SI. () NO. (X)
- 9.- DE LAS SIGUIENTES CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL, SEÑALE QUE % EXISTE EN CADA UNA DE ELLAS EN UN RANGO DEL 1 AL 100%.
- | | |
|--------------|-----------------|
| MUERTE. (0)X | INVALIDEZ. (1)X |
|--------------|-----------------|

RENUNCIA VOLUNTARIA. 95% SEPARACION VOLUNTARIA. 27%

- | | | | |
|----------------------|-----|-----------------|-----|
| - ESTUDIOS. | 20% | - PROBIDAD. | 15% |
| - CAMBIO DE RESIDEN. | 10% | - INEFICIENCIA. | 15% |
| - ENFERMEDAD. | 5% | - INDISCIPLINA. | 15% |
| - HORARIO. | 40% | | |
| - INGRESOS | 30% | | |

10.- SE LLEVA A CABO UNA INVESTIGACION LABORAL?.

SI. ()

NO. (X)

QUIEN LA REALIZA? _____

11.- EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. (X) NO. ()

12.- CUENTAN CON UN MANUAL DE BIENVENIDA?.

SI. (X)

NO. ()

13.- SE DA A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. (X) NO. ()

14.- CUENTAN CON PROGRAMAS DE CAPACITACION?.

SI. (X)

NO. ()

15.- CADA CUANDO CONSIDERA NECESARIO REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?.

MENSUAL. (X)

BIMESTRAL. ()

TRIMESTRAL. ()

SEMESTRAL. ()

ANUAL. ()

16.- PARA LOGRAR LA INTEGRACION TOTAL Y EFICIENTE DEL PERSONAL, CREE UD. QUE DEBA GENERAR UN CAMBIO EN SU ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()

DE QUE TIPO?. los necesarios para actualizarnos

17.- CONSIDERA UD. QUE TODAS LAS ORGANIZACIONES DEBEN CONTAR CON UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (X) NO. ()

PORQUE?. en toda organizacion el factor importante es el Rec. Humano, pues si el no se cumplen los deberes tanto de la empresa como del personal

CUESTIONARIO.

- 1.- SE APLICA EN LA ORGANIZACION UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (X) NO. ()
- 2.- SI ES AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR EN QUE % CONSIDERA QUE HA BENEFICIADO A LA ORGANIZACION?. 80
- 3.- CREE NECESARIO E IMPORTANTE APLICAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (X) NO. ()
 PORQUE?. Por que con esto se logra que el personal se integre, ayudandolos a resolver sus dudas y problemas
- 4.- CONSIDERA UD. QUE LA EFICIENCIA DE SU PERSONAL PUEDA LOGRARSE CON UNA ADECUADA INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (X) NO. ()
 PORQUE?. Es la base del personal, si se logra integrarse se reduce de la empresa
- 5.- A QUE ETAPA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO LE DA MAYOR IMPORTANCIA?
 A) RECLUTAMIENTO. () B) SELECCION. (X)
 C) CONTRATACION. (X) D) INDUCCION. ()
 E) CAPACITACION. () E) DESARROLLO. ()
- 6.- CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. SI. (X) NO. ()
- 7.- EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
 CUANDO SE REVISO POR ULTIMA VEZ?. _____
- 8.- CUENTA CON FORMATOS DE REQUISICIONES DE PERSONAL?.
 SI. () NO. (X)
- 9.- DE LAS SIGUIENTES CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL, SEÑALE QUE % EXISTE EN CADA UNA DE ELLAS EN UN RANGO DEL 1 AL 100%.
 HUERTE. 61% INVALIDEZ. 65%

RENUNCIA VOLUNTARIA. (10)% SEPARACION VOLUNTARIA. (80)%

- ESTUDIOS.	40% 10	- PROBIDAD.	40% 40
- CAMBIO DE RESIDEN.	30% 5	- INEFICIENCIA.	40% 20
- ENFERMEDAD.	40% 10	- INDISCIPLINA.	40% 20
- HORARIO.	30% 10		
- INGRESOS	10% 55		

10. - SE LLEVA A CABO UNA INVESTIGACION LABORAL?.

SI. (X)

NO. ()

QUIEN LA REALIZA? Comisión de Reclutamiento y Selección

11. - EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?.

SI. (X)

NO. ()

12. - CUENTAN CON UN MANUAL DE BIENVENIDA?.

SI. (X)

NO. ()

13. - SE DA A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?.

SI. (X)

NO. ()

14. - CUENTAN CON PROGRAMAS DE CAPACITACION?.

SI. (X)

NO. ()

15. - CADA CUANDO CONSIDERA NECESARIO REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?.

- MENSUAL. () BIMESTRAL. () TRIMESTRAL. (X)
 SEMESTRAL. () ANUAL. ()

16. - PARA LOGRAR LA INTEGRACION TOTAL Y EFICIENTE DEL PERSONAL, CREE UD. QUE DEBA GENERAR UN CAMBIO EN SU ORGANIZACION?.

SI. (X)

NO. ()

DE QUE TIPO? Organización

17. - CONSIDERA UD. QUE TODAS LAS ORGANIZACIONES DEBEN CONTAR CON UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?.

SI. (X)

NO. ()

PORQUE? Por que con este tipo de auditoria conseguir los errores y repararlos logrando cada dia la eficiencia.

CUESTIONARIO.

- 1.- SE APLICA EN LA ORGANIZACION UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (✓) NO. ()
- 2.- SI ES AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR EN QUE % CONSIDERA QUE HA BENEFICIADO A LA ORGANIZACION?. 50%
- 3.- CREE NECESARIO E IMPORTANTE APLICAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (✓) NO. ()
 PORQUE?. PARA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS YA ESTABLECIDAS QUE NORMAN A LA EMPRESA.
- 4.- CONSIDERA UD. QUE LA EFICIENCIA DE SU PERSONAL PUEDE LOGRARSE CON UNA ADECUADA INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (✓) NO. ()
 PORQUE?. PORQUE INTEGRANDO AL PERSONAL SE LOGRA QUE SEA RESPONSABLE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
- 5.- A QUE ETAPA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO LE DA MAYOR IMPORTANCIA?.
- | | |
|-----------------------|--------------------|
| A) RECLUTAMIENTO. (✓) | B) SELECCION. (✓) |
| C) CONTRATACION. (✓) | D) INDUCCION. (✓) |
| E) CAPACITACION. (✓) | F) DESARROLLO. (✓) |
- 6.- CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. SI. (✓) NO. ()
- 7.- EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACION?. SI. (✓) NO. ()
 CUANDO SE REVISO POR ULTIMA VEZ?. 1990
-
- 8.- CUENTA CON FORMATOS DE REQUISICIONES DE PERSONAL?. SI. (✓) NO. ()
- 9.- DE LAS SIGUIENTES CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL, SEÑALE QUE % EXISTE EN CADA UNA DE ELLAS EN UN RANGO DEL 1 AL 100%.
- | | |
|---------------|------------------|
| MUERTE. () % | INVALIDEZ. () % |
|---------------|------------------|

RENUNCIAS VOLUNTARIAS. (90%) SEPARACION VOLUNTARIA. (10%)

- ESTUDIOS. 40 (IN - PROBIIDAD. 33 (IN
- CAMBIO DE RESIDEN. (IN - INEFICIENCIA. 33 (IN
- ENFERMEDAD. (IN - INDISCIPLINA. 33 (IN
- HORARIO. 40 (IN
- INGRESOS 10 (IN

10.- SE LLEVA A CABO UNA INVESTIGACION LABORAL?.

SI. (✓) NO. ()

QUIEN LA REALIZA?. Solo para Elecciones / Auxiliares via Telefonica CHECAR REFERENCIAS

11.- EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. (✓) NO. ()

12.- CUENTAN CON UN MANUAL DE BIENVENIDA?.

SI. (✓) NO. ()

13.- SE DA A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. (✓) NO. ()

14.- CUENTAN CON PROGRAMAS DE CAPACITACION?.

SI. (✓) NO. ()

15.- CADA CUANDO CONSIDERA NECESARIO REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?.

MENSUAL. () BIMESTRAL. () TRIMESTRAL. ()
SEMESTRAL. () ANUAL. (✓)

16.- PARA LOGRAR LA INTEGRACION TOTAL Y EFICIENTE DEL PERSONAL, CREE UD. QUE DEBA GENERAR UN CAMBIO EN SU ORGANIZACION?. SI. (✓) NO. ()

DE QUE TIPO?. MOTIVACIONAL, EN LA ACTUALIDAD EL EMPLEADO NO QUIERE COMPROMET

17.- CONSIDERA UD. QUE TODAS LAS ORGANIZACIONES DEBEN CONTAR CON UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (✓) NO. ()

PORQUE?. PARA MEDIR EL DESPESIC Y EL GASTO DEL
RECRUTAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

C U E S T I O N A R I O .

- 1.- SE APLICA EN LA ORGANIZACION UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. () NO.
- 2.- SI ES AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR EN QUE % CONSIDERA QUE HA BENEFICIADO A LA ORGANIZACION? _____
- 3.- CREE NECESARIO E IMPORTANTE APLICAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. NO. ()
 PORQUE? Q' la auditoria se aplica
6 meses por el cambio de gestión
- 4.- CONSIDERA UD. QUE LA EFICIENCIA DE SU PERSONAL PUEDA LOGRARSE CON UNA ADECUADA INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. NO. ()
 PORQUE? Recursos Humanos es la base
principal de una empresa
- 5.- A QUE ETAPA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO LE DA MAYOR IMPORTANCIA?.
- | | |
|-----------------------|--|
| A) RECLUTAMIENTO. () | B) SELECCION. <input checked="" type="checkbox"/> |
| C) CONTRATACION. () | D) INDUCCION. () |
| E) CAPACITACION. () | F) DESARROLLO. <input checked="" type="checkbox"/> |
- 6.- CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. SI. NO. ()
- 7.- EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACION?. SI. NO. ()
 CUANDO SE REVISO POR ULTIMA VEZ?. diciembre 92.
- 8.- CUENTA CON FORMATOS DE REQUISICIONES DE PERSONAL?.
- SI. NO. ()
- 9.- DE LAS SIGUIENTES CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL, SEÑALE QUE % EXISTE EN CADA UNA DE ELLAS EN UN RANGO DEL 1 AL 100%.
- MUERTE. () % INVALIDEZ. () %

RENUNCIA VOLUNTARIA. 20% SEPARACION VOLUNTARIA. 00%

- | | | | |
|----------------------|-----|-----------------|-----|
| - ESTUDIOS. | 45% | - PROBIIDAD. | 15% |
| - CAMBIO DE RESIDEN. | 10% | - INEFICIENCIA. | 5% |
| - ENFERMEDAD. | 1% | - INDISCIPLINA. | 1% |
| - HORARIO. | 5% | | |
| - INGRESOS | 50% | | |

10.- SE LLEVA A CABO UNA INVESTIGACION LABORAL?.

SI. () NO. ()

QUIEN LA REALIZA? Recursos Humanos del Vallejo

11.- EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. () NO. ()

12.- CUENTAN CON UN MANUAL DE BIENVENIDA?.

SI. () NO. ()

13.- SE DA A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. () NO. ()

14.- CUENTAN CON PROGRAMAS DE CAPACITACION?.

SI. () NO. ()

15.- CADA CUANDO CONSIDERA NECESARIO REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?.

MENSUAL. () BIMESTRAL. () TRIMESTRAL. ()
SEMESTRAL. () ANUAL. ()

16.- PARA LOGRAR LA INTEGRACION TOTAL Y EFICIENTE DEL PERSONAL, CREE UD. QUE DEBA GENERAR UN CAMBIO EN SU ORGANIZACION? SI. () NO. ()

DE QUE TIPO? En dar mas cursos p' motivar

17.- CONSIDERA UD. QUE TODAS LAS ORGANIZACIONES DEBEN CONTAR CON UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO? SI. () NO. ()

PORQUE? Mayor motivacion al personal

CUESTIONARIO.

1. - SE APLICA EN LA ORGANIZACION UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (X) NO. ()
2. - SI ES AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR EN QUE % CONSIDERA QUE HA BENEFICIADO A LA ORGANIZACION? 50 ya que no se ha aplicado al 100%
3. - CREE NECESARIO E IMPORTANTE APLICAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (X) NO. ()
 PORQUE? Por que de esta forma se van eliminando o unificando los errores que hacen ineficiente o deficiente el proceso productivo de la empresa al cuanto a la rotacion de Personal
4. - CONSIDERA UD. QUE LA EFICIENCIA DE SU PERSONAL PUEDA LOGRARSE CON UNA ADECUADA INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (X) NO. ()
 PORQUE? Por que al cambiar la rotacion al empleado se va integrando más a la empresa haciendo la productiva.
5. - A QUE ETAPA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO LE DA MAYOR IMPORTANCIA?
 A) RECLUTAMIENTO. () B) SELECCION. ()
 C) CONTRATACION. (X) D) INDUCCION. ()
 E) CAPACITACION. () F) DESARROLLO. ()
6. - CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?. SI. (X) NO. ()
7. - EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACION?. SI. (X) NO. ()
 CUANDO SE REVISO POR ULTIMA VEZ? _____
-
8. - CUENTA CON FORMATOS DE REQUISICIONES DE PERSONAL?. SI. () NO. (X)
9. - DE LAS SIGUIENTES CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL, SEÑALE QUE % EXISTE EN CADA UNA DE ELLAS EN UN RANGO DEL 1 AL 100%.
 MUERTE. ()% INVALIDEZ. (2)%

RENUNCIA VOLUNTARIA. (80) % SEPARACION VOLUNTARIA. (10) %

- | | | | |
|----------------------|--------|-----------------|-------|
| - ESTUDIOS. | (0) % | - PROBIIDAD. | (0) % |
| - CAMBIO DE RESIDEN. | (10) % | - INEFICIENCIA. | (3) % |
| - ENFERMEDAD. | (5) % | - INDISCIPLINA. | (2) % |
| - HORARIO. | (5) % | | |
| - INGRESOS | (4) % | | |

10.- SE LLEVA A CABO UNA INVESTIGACION LABORAL?.

SI. () NO. (X)

QUIEN LA REALIZA? _____

11.- EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. (X) NO. ()

12.- CUENTAN CON UN MANUAL DE BIENVENIDA?.

SI. (X) NO. ()

13.- SE DA A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?. SI. (X) NO. ()

14.- CUENTAN CON PROGRAMAS DE CAPACITACION?.

SI. (X) NO. ()

15.- CADA CUANDO CONSIDERA NECESARIO REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?.

MENSUAL. (X) BIMESTRAL. () TRIMESTRAL. ()
SEMESTRAL. () ANUAL. ()

16.- PARA LOGRAR LA INTEGRACION TOTAL Y EFICIENTE DEL PERSONAL, CREE UD. QUE DEBA GENERAR UN CAMBIO EN SU ORGANIZACION?. SI. () NO. (X)

DE QUE TIPO?.

17.- CONSIDERA UD. QUE TODAS LAS ORGANIZACIONES DEBEN ^{Unicamente hay que aplicar los modelos con que cuentan y definirlos que sean optimos los resultados} CONTAR CON UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

APLICADA AL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO?. SI. (X) NO. ()

PORQUE? Por que esto se permite la evolucion productiva de la empresa al llevar un control total de las dificultades de la organizacion.

5.2. REALIZACION DE LA ENTREVISTA PARA LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.

Los Cuestionarios fueron aplicados al personal responsable del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de obtener la información necesaria.

El tipo de Entrevista que se llevo a cabo fue dirigida, considerando para su desarrollo el propio cuestionario. Se debe mencionar que algunas Tiendas de Autoservicio que formaron parte de nuestra muestra, por políticas internas se negaron a proporcionar la información requerida.

5.3. RECOPIACION DE DATOS.

Realizadas las Entrevistas y aplicados los Cuestionarios, se procedio a hacer un recuento de los Cuestionarios contestados, mediante relaciones porcentuales, para lo cual nos ayudara a sustentar la Hipotesis.

En funcion al tamaño de la muestra, los datos obtenidos se expresan de la siguiente manera:

TIENDAS DE AUTOSERVICIO VISITADAS	CUESTIONARIOS RESUELTOS	ORGANIZACIONES QUE NO FACILITARON INF
23	15	8
100%	65%	35%

Para la obtención del porcentaje, se tomó como base el total de la muestra que fue 23 Tiendas.

5.4. ANALISIS Y EVALUACION DE RESULTADOS.

De la muestra original que es de 23 Tiendas de Autoservicio representan el 100%, de las cuales:

65% proporcionaron información (15 tiendas).

35% no proporcionaron información (8 tiendas).

(FIG. No. 1)

Las respuestas obtenidas se analizan de la siguiente manera:

* 14 de las Tiendas afirman que sí se aplica una Auditoría Administrativa del Proceso de Integración del Recurso Humano, lo que representa el 61% de la muestra.

En 1 de las Tiendas, no se aplica la Auditoría Administrativa del Proceso de Integración del Recurso Humano, que representa el 4% de la muestra. (FIG. No. 2)

* 12 de las Tiendas consideran tener un beneficio del 50% al aplicar una Auditoría Administrativa del Proceso de Integración del Recurso Humano, que nos representa el 52% de la muestra.

2 de las Tiendas consideran que les ha beneficiado en un 80%, esto representaría el 9% de la muestra.

1 no aplica la Auditoría Administrativa, lo que representa el 4% de la muestra. (FIG. No. 3)

* 15 de las Tiendas creen necesario e importante aplicar una Auditoría Administrativa en el Proceso de Integración del Recurso Humano, lo cual representa el 65% de la muestra. (FIG. No. 4)

* 15 de las Tiendas que se entrevistaron afirman que la eficiencia de su personal puede lograrse con una adecuada

Integración del Recurso Humano, que nos representaría el 65% de la muestra.

* 2 de las Tiendas entrevistadas le dan mayor importancia a la etapa de Reclutamiento, que nos representa el 13% de la muestra total.

5 de las Tiendas le dan mayor importancia a la etapa de Selección, que significa el 21% de la muestra.

2 de las Tiendas le dan mayor importancia a la etapa de Contratación, lo cual sería un 9% de la muestra.

Para 2 de las Tiendas es más importante la etapa de Inducción, que representa también el 9% de la muestra.

2 de las tiendas consideran más importante la etapa de Capacitación, que representa el 9% de la muestra.

Y sólo 1 Tienda le da importancia a todas las etapas del Proceso de Integración, que nos representa el 4% de la muestra. (FIG. No. 5)

* 15 de las Tiendas entrevistadas cuentan con un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, que representaría el 65% del total de la muestra.

* En 15 de las Tiendas existe un Manual de Organizaciones, que representa el 65% del total de la muestra.

* 6 de las Tiendas afirman contar con formatos de Requisición de Personal, que nos daría un 26% del Total de la muestra.

9 de las Tiendas no utilizan ciertos formatos, que sería el 39% de la muestra. (FIG. No. 6)

* De las 15 Tiendas entrevistadas las bajas de personal por causa de muerte son del .5%, que representaría el

.5% de la muestra.

Por causa de invalidez las bajas de personal son del 1.5% que nos representaría el 1% de la muestra.

Por renuncia voluntaria reflejan el 80% de sus bajas de personal, que representa el 52% de la muestra.

Por separación voluntaria las bajas de su personal son el 18%, lo que nos representaría el 11.5% de la muestra. (FIG. No. 7)

* 7 de las Tiendas afirman realizar una investigación laboral que representa el 30% de la muestra.

8 de las Tiendas no realizan una investigación laboral y representa el 35% de la muestra. (FIG. No. 8)

* Las 15 Tiendas cuentan con un programa de inducción, que es el 65% de la muestra.

* 15 de las Tiendas cuentan con un Manual de Bienvenida que representa el 65% de la muestra.

* Las 15 Tiendas afirman que dan a conocer el Reglamento Interior de Trabajo a su personal de nuevo ingreso, que representa el 65% de la muestra.

* 15 de las Tiendas entrevistadas cuentan con Programas de Capacitación, que representa el 65% de nuestra muestra.

* 2 de las Tiendas consideran conveniente realizar una Auditoría Administrativa al Proceso de Integración del Recurso Humano cada mes, que representa el 9% de la muestra.

3 de las tiendas consideran conveniente realizar cada tres meses una Auditoría Administrativa al Proceso de

Integración del Recurso Humano, esto sería el 13% de la muestra.

8 de las tiendas creen conveniente realizar semestralmente una Auditoría Administrativa al Proceso de Integración del Recurso Humano, que representa el 34% de la muestra.

2 de las Tiendas consideran necesario realizar anualmente una Auditoría Administrativa al Proceso de Integración del Recurso Humano, que es el 9% de la muestra. (FIG. No. 9)

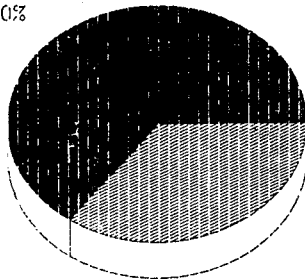
* 11 de las Tiendas creen necesario generar un cambio en su organización para lograr la integración total y eficiente de su personal, lo cual representa el 48% de la muestra.

* 4 de las Tiendas no lo consideran necesario, y representan el 17% de la muestra. (FIG. No. 10)

* 15 de las Tiendas que representan el 65% de la muestra, consideran que todas las organizaciones deben contar con un Modelo de Auditoría Administrativa Aplicada al Proceso de Integración del Recurso Humano.

REPRESENTACION GRAFICA DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO ENTREVISTADAS

SI DIO RESPUESTA
65.0%



NO DIO RESPUESTA
35.0%

FIG. 1

TIENDAS DE AUTOSERVICIO QUE APLICAN UNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL PROCESO DE
INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO

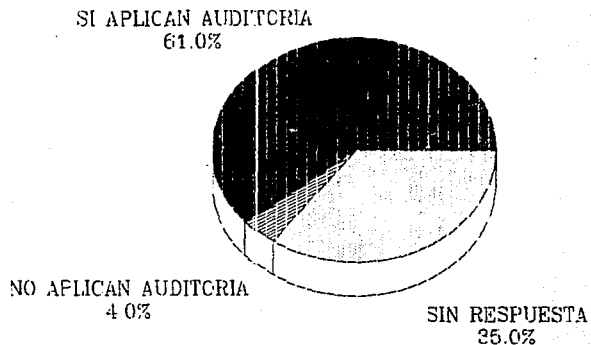
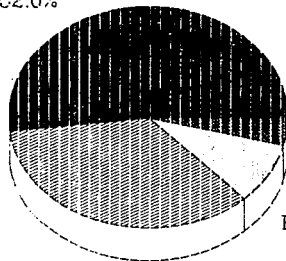


FIG. 2

BENEFICIO QUE OBTIENEN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO AL APLICAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

BENEFICIO DEL (50%)
52.0%



BENEFICIO DEL (0%)
4.0%

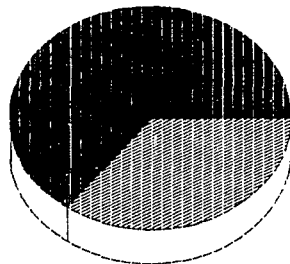
BENEFICIO DEL (80%)
9.0%

SIN RESPUESTA
35.0%

FIG 3

TIENDAS QUE CREEN IMPORTANTE APLICAR UNA
AUD. ADMVA. AL PROCESO DE INTEGRACION
DEL R. H. PARA LOGRAR SU EFICIENCIA

SI CREEN IMPCRTANTE
65.0%



SIN RESPUESTA
35.0%

FIG. 4

IMPORTANCIA QUE LE DAN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO A CADA ETAPA DEL PROCESO DE INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO

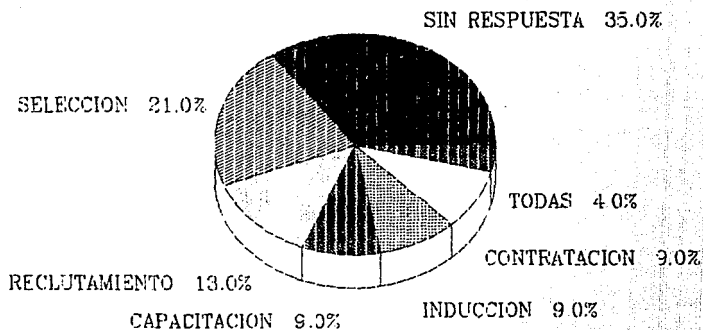
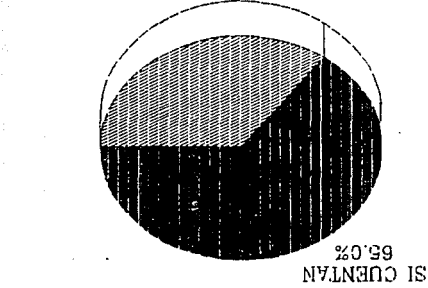


FIG. 5

TIENDAS QUE CUENTAN CON MANUAL DE ORGANIZACION Y UN PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL



TIENDAS DE AUTOSERVICIO QUE CUENTAN CON FORMATOS DE REQUISICION DE PERSONAL

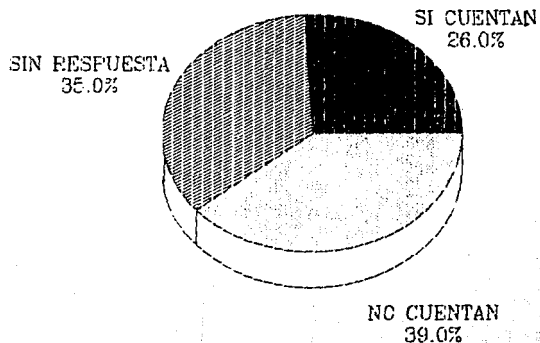
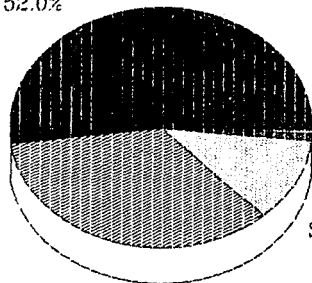


FIG. 7

CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL QUE SE PRESENTAN EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

RENUNCIA VOLUNTARIA
52.0%



INVALIDEZ
1.0%

SEPARACION VOLUNT.
11.5%

SIN RESPUESTA
35.0%

FIG. 8

TIENDAS DE AUTOSERVICIO QUE REALIZAN UNA INVESTIGACION LABORAL

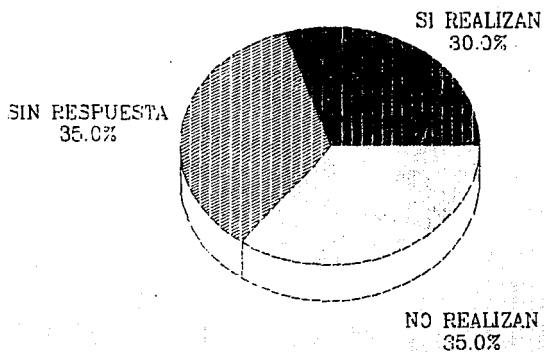


FIG 9

TIENDAS QUE CUENTAN CON UN MANUAL DE BIENVENIDA, PROGRAMA DE CAPACITACION Y PROGRAMA DE INDUCCION

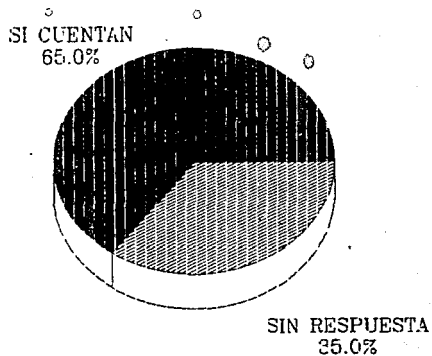
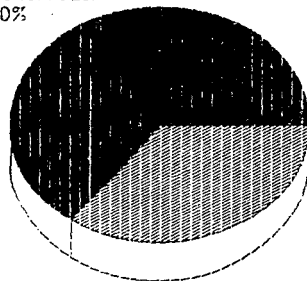


FIG. 10

TIENDAS QUE DAN A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

SI DAN A CONOCER
65.0%



SIN RESPUESTA
35.0%

FIG. 11

LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO CONSIDERAN
NECESARIO REALIZAR UNA AUD. ADMVA. AL
PROCESO DE INTEGRACION DEL R. H.

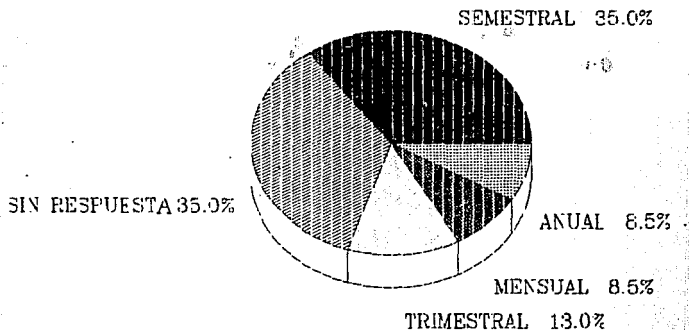


FIG. 12

TIENDAS DE AUTOSERVICIO QUE CONSIDERAN
NECESARIO GENERAR UN CAMBIO PARA LOGRAR
LA INTEGRACION EFICIENTE DE SU PERSONAL

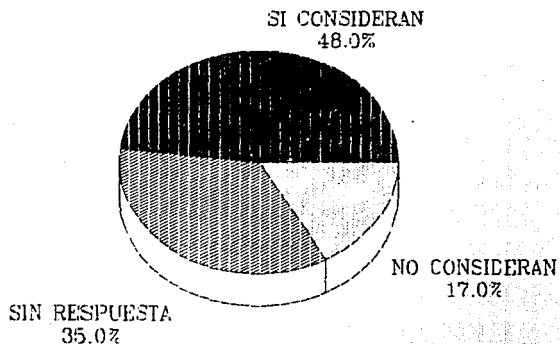
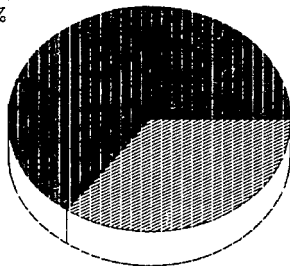


FIG. 13

TIENDAS QUE CREEN NECESARIO QUE TODA
ORG. DEBE CONTAR CON UN MODELO DE AUD.
ADMVA. APLIC. AL PROC. DE INT. DEL R. H.

SI CREEN NECESARIO
65.0%



SIN RESPUESTA
35.0%

FIG. 14

6. APROBACION DE LA HIPOTESIS.

Después de haber analizado y evaluado los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados, como siguiente punto estudiaremos la aprobación de Hipótesis, donde citaremos primero nuestra Hipótesis planteada:

" El uso de un Modelo de Auditoría Administrativa Aplicada al Proceso de Integración del Recurso Humano, facilitará detectar las fallas existentes en dicho proceso, por ende permitirá el crecimiento de la organización y su sano desarrollo ".

Basándonos en la información obtenida, podemos comprobar que nuestra Hipótesis planteada es verdadera, y queda sustentada por lo siguiente:

El 61% de nuestra muestra total aplica una Auditoría Administrativa al Proceso de Integración del Recurso Humano.

El 65% considera necesario e importante aplicar la Auditoría Administrativa al Proceso de Integración del Recurso Humano, ya que con ésta podrá detectar sus posibles errores y así corregirlos a tiempo para lograr el sano desarrollo de la organización.

El 65% de nuestra muestra se ve beneficiada entre un 50% y un 80% al Aplicar una Auditoría Administrativa.

Queda aún más sustentada ya que el 65% de la muestra considera importante que todas la organizaciones deben contar con un Modelo de Auditoría Administrativa, pues con éste podrá detectar a tiempo las posibles fallas que puedan afectar el crecimiento de la organización.

6.1. COMENTARIOS.

En el desarrollo de la investigación de campo se observó lo siguiente:

Ciertas empresas demuestran inseguridad, al establecer políticas donde queda prohibido proporcionar cualquier tipo de información que revele actividades internas de la empresa.

Existe personal que ocupa puestos administrativos sin contar con los conocimientos y preparación necesarios para desempeñar sus funciones.

El personal sabe qué documentos existen en la empresa pero dan la impresión de que no los conocen ni saben cada cuando son revisados.

El personal de algunas tiendas se mostró poco cortés al saber que solicitábamos de su colaboración para la aplicación del cuestionario.

Referente al análisis de la información obtenida, se puede decir, que la adecuada aplicación del Modelo propiciará que las tiendas se desarrollen sanamente, así mismo, ayudará a corto plazo a reducir en un gran porcentaje la rotación de personal, que es una de la fallas que afectan a las tiendas de autoservicio como consecuencia de la inadecuada Integreación del Recurso Humano.

También observamos que los encargados de personal están mal enfocados al considerar por separado las etapas del Proceso de Integración del Recurso Humano, pues siendo de importancia todas, ellos consideran importante sólo una de éstas.

7. CONCLUSIONES.

Al haber realizado el presente trabajo pudimos observar que es de suma importancia que las Tiendas de Autoservicio cuenten con un Modelo de Auditoría Administrativa Aplicada al Proceso de Integración del Recurso Humano, para que puedan detectar las posibles fallas que se deriven de una inadecuada Integración del Recurso Humano y en un momento dado afecten el sano desarrollo de la organización.

Por tal razón creemos necesario que toda organización debe aplicar adecuadamente un Modelo de Auditoría al Proceso de Integración del Recurso Humano que por ende permitirá el crecimiento de la misma, porque como ya es sabido el Recurso Humano es la base primordial para el cumplimiento y logro de los objetivos de cualquier organización; es por ésto que nuestro trabajo de tesis está enfocado al Proceso de Integración del Recurso Humano desarrollando un Modelo de Auditoría Administrativa Aplicado a dicho Proceso.

Basándonos en los resultados obtenidos en la investigación de campo, podemos decir, que el 65% de nuestra muestra entrevistada se ve beneficiada entre el 50% y 80% al aplicar una Auditoría Administrativa al Proceso de Integración del Recurso Humano, ya que con una adecuada Integración del Recurso Humano se puede lograr una mayor eficiencia del personal.

Finalmente podemos decir, que al haber cubierto los requisitos del trabajo de tesis, hemos realizado una aportación útil que en materia Administrativa, contribuirá a impulsar el desarrollo e implementación de sus técnicas.

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

- * " EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA " MARTINEZ VILLEGAS FABIAN.
- * " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS " FERNANDO ARIAS GALICIA.
- * " FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION " L. A. E. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ. C. P. NICOLAS BALLESTEROS.
- * " EL PROCESO ADMINISTRATIVO " JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.
- * " LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA " JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.
- * " ADMINISTRACION DE PERSONAL PRIMERA PARTE " AGUSTIN REYES PONCE.
- * " CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA " KOONTZ, ARNOLD Y O'DONNELL.
- * " ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA " REYES PONCE.
- * " AUDITORIA ADMINISTRATIVA " RUBIO RAGAZZONI VICTOR M.
- * " LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA " THIERAUF ROBERT J.

- * " LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA "

LEONARD WILLIAM T.
- * " DISEÑO DE UN MODELO DE INDUCCION "

NORMA LOURDES URIBE ESPINOSA.
- * " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA "

JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA.
- * " SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL, ADMINISTRACION LABORAL "

LIC. AGUSTIN MONROY ENRIQUEZ.
- * " AUDITORIA ADMINISTRATIVA "

ANAYA SANCHEZ CARLOS E.
- * " MEMORIAS DEL 7o. CONGRESO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION "
- * " LEY FEDERAL DEL TRABAJO "

ALBERTO TRUEBA URBINA.
JORGE TRUEBA BARRERA.
- * " CODIGO DE ETICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION "

COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.
- * " MANUAL DEL FACILITADOR "

PROGRAMA GENTE.