

37  
24

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**



**"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL  
AREA DE RECURSOS HUMANOS DEL  
TRIBUNAL FEDERAL ELECTORAL"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
JUAN ANTONIO GUDIÑO PAZ**

**ASESOR DEL SEMINARIO LIC. EN ADMON. DE EMPRESAS  
GILBERTO DIAZ CASTRO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

México, D.F. 1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

*A Mi Esposa Estela*

*Y, a mi hijo Juan Antonio*

*Ustedes son mi motivación  
Para mi susperación, los amo.*

*A Mis Padres:*

*Gracias a ustedes, estoy logrando una de mis metas, porque con sus esfuerzos y sacrificios me enseñaron el camino correcto y la superación personal.*

*Los Quiero Mucho*

*A mis hermanos:*

*Carmen, Jorge, Mónica, Guillermo, Lorena, Leticia y Lizbeth*

*Gracias por su comprensión, apoyo, cariño, confianza y sobre todo por la unión que ha imperado en nuestra familia.*

*Lic. José Luis Díaz Vázquez:*

*Le agradezco que en todo momento, haya tenido para mi, actitudes de gran deferencia, y la paciencia necesaria, para poder lograr mi objetivo.*

*Con todo respeto, muchas gracias*

*A mis amigos:*

*Roberto Govea Araiza  
Lucila Barajas Ambriz  
Aurora Aguilar Díaz  
Rosa Ma. Santos Torres  
Silvia Chávez Barajas*

*Mi gratitud al  
honorable Jurado.*

## INDICE

	pag.
INTRODUCCIÓN .....	9
<b>CAPITULO 1            GENERALIDADES</b>	
1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN. ....	11
1.2 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN. ....	12
1.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ....	13
1.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. ....	14
1.5 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ....	15
<b>CAPITULO 2            LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>	
2.1 QUE ES LA AUDITORÍA. ....	17
2.2 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. ....	18
2.3 CONCEPTOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE DIFERENTES AUTORES. ....	20
2.4 DIVERSOS TIPOS DE AUDITORÍA Y SUS DIFERENCIAS. ....	20
2.5 ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. ....	20
2.6 RELACIÓN E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. ....	20
2.7 MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD. ....	20
2.8 MÉTODO DE JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA. ....	40
2.9 MÉTODO DE VÍCTOR M. RUBIO RAGAZZONI. ....	53
2.10 CUADRO COMPARATIVO DE METODOLOGÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. ....	60
<b>CAPITULO 3            TRIBUNAL FEDERAL ELECTORAL</b>	
3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL TRIBUNAL FEDERAL ELECTORAL. ....	62
3.2 BASE LEGAL. ....	64
3.3 AUTORIDADES EN MATERIA ELECTORAL FEDERAL. ....	64
3.4 ATRIBUCIONES. ....	75
3.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA. ....	76
3.6 REGLAMENTO INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. ....	79

<b>CAPITULO 4</b>	<b>FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	
4.1	RECLUTAMIENTO. ....	86
4.2	SELECCIÓN. ....	87
4.3	CONTRATACIÓN. ....	90
4.4	INDUCCIÓN. ....	91
4.5	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. ....	92
<b>CAPITULO 5</b>	<b>TÉCNICAS PARA LA UTILIZACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.</b>	
5.1	ANÁLISIS DE PUESTOS. ....	96
5.2	VALUACIÓN DE PUESTOS. ....	99
5.3	SUELDOS Y SALARIOS. ....	107
5.4	CALIFICACIÓN DE MÉRITOS. ....	111
<b>CAPITULO 6</b>	<b>INSTRUMENTOS SUSCEPTIBLES DE UTILIZAR EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.</b>	
6.1	PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. ....	118
6.2	CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS PARA EVALUAR LOS RECURSOS HUMANOS. ....	123
6.3	TABULACIÓN. ....	127
6.4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. ....	127
6.5	PRESENTACIÓN DEL INFORME. ....	129
6.6	RECOMENDACIONES. ....	131
<b>CAPITULO 7</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>	
7.1	HIPÓTESIS PROPUESTA. ....	132
7.2	FUNCIONES QUE DESARROLLA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS. ....	133
7.3	METODOLOGÍA. ....	135
7.4	CUESTIONARIO APLICADO. ....	137
7.5	INTERPRETACIÓN DE DATOS. ....	144
7.6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	147
7.7	CONCLUSIONES. ....	148

## **INTRODUCCIÓN:**

**En la vida del hombre siempre existen momentos de reflexión, de análisis, balance de nuestra existencia para continuar algunas veces la meta trazada y otras para marcar nuevos derroteros.**

**Esta pausa o meditación que hacemos para conocer las causas de determinados resultados y a veces la explicación de otros, nos permite conocer nuestros errores y nuestros aciertos. En algunas ocasiones lo efectuamos en forma personal siendo muchas veces magnánimos, pero cuando lo efectuamos en compañía de otra persona vemos puntos que no habíamos considerado, dándoles un mejor enfoque a nuestro trabajo**

**En los organismos dirigidos por el hombre sucede algo similar, pero mucho más complejo por la magnitud del mismo y también por estar involucrado un equipo humano que, no obstante su preparación similar o igual por cada departamento o sección, no aprecia de la misma manera los problemas o circunstancias de un organismo.**

El hombre en su afán de determinar avances, logros, errores o tropiezos en los organismos ha establecido Infinidad de revisiones, una de ellas es la Auditoría Administrativa que analiza y evalúa el resultado de las decisiones financieras y administrativas tratando de tomar medidas preventivas. Muchas veces resulta que el administrador, directores o ejecutivos no cuentan con la preparación adecuada para efectuar dicha revisión y resolver debidamente el problema que se presenta.

Conforme amplian sus conocimientos teóricos y prácticos, dan un nuevo enfoque a su trabajo realizando estudios sobre excepciones encontradas al efectuar sus auditorías.

La propia administración va sintiendo la necesidad de contar con un personal más especializado y es aquí donde la Auditoría Administrativa representa una valiosísima herramienta para los ejecutivos, para cualquier institución u organización, no importa la magnitud.

No tratando de agotar el tema, sino únicamente hacer unos comentarios sobre lo que es Auditoría Administrativa, su realización y sus bases mínimas sobre las que el administrador puede participar, presento a continuación esta tesis en la que vierto las experiencias de otras personas con más conocimientos en el tema y deseo contribuir con un pequeño grano de arena para las personas que desean saber lo que es la Auditoría Administrativa misma inquietud que motivó el presente trabajo.

**GENERALIDADES**

**1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN**

La necesidad de administrar nació en épocas muy remotas, nació con el hombre mismo.

Esencialmente, la administración se llevó a cabo por un jefe o guía el cual y sin saberlo la utilizó en una forma muy rudimentaria valiéndose de su experiencia o de la fuerza para gobernar un clan; posteriormente, el hombre primitivo se organizó para establecer una forma de vida sedentaria que le permitiera vivir agrupado con el fin de poder cazar, sembrar, recolectar y defenderse de los individuos de otras tribus.

Con el paso del tiempo, la administración ha registrado cambios importantes, los cuales dieron origen a las diversas corrientes de pensamiento social que van encaminados a defender los intereses de los trabajadores; con esto se dio inicio a diversas investigaciones que posteriormente dieron la base a la administración científica y la madurez de principios administrativos que se emplean en la actualidad.

## **1.2 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN**

**José Antonio Fernández Arena**

La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado(1)

**Fernando Arias Galicia**

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado (2)

**E. F. L. Brech**

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y de guiar en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. (3)

**J. D. Mooney**

Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. (4)

**Koontz And O' Donell**

La dirección de su organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (5)

**Henry Fayol (Padre de la moderna Administración)**

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. (6)

**Agustín Reyes Ponce**

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Administración es la técnica de la coordinación. (7)

**1.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**1.3.1 DEFINICIONES**

**Arias Galicia**

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización y del país en general". (8)

**Reyes Ponce la define:**

"Los objetivos de la administración de personal es la búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses de ambos sectores, con lo que, éstos a su vez, se coordinarán con los de la sociedad en general". (9)

**Pierre G. Weill**

"La administración de Recursos Humanos en las organizaciones busca la adaptación del hombre al trabajo, colocando a la persona en el lugar más adecuado y conveniente, la adaptación del trabajo al hombre creándole un ambiente físico de trabajo favorable y la adaptación del hombre al hombre estableciendo un clima de trabajo en el que prevalezca la confianza mutua y el respeto humano". (10)

#### **1.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

La principal función del administrador de Recursos Humanos es utilizar los procesos básicos, las reglas, los instrumentos, las técnicas y los métodos que puedan emplearse para administrar con eficiencia el personal de cualquier organización pública, privada ó de otra índole.

El Gerente o Supervisor que es responsable del trabajo de otros en una organización, debe dedicarse de lleno a la administración de personal, y llevar a cabo los diferentes procesos como el permitir a sus empleados o candidatos a ser seleccionados y entrenados para los puestos más adecuados a sus conocimientos, experiencias y habilidades, motivarlos y asesorarlos para lograr el desarrollo y superación del individuo, así como el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La otra función del administrador de Recursos Humanos, es proporcionar a los jefes o supervisores la ayuda, el servicio y apoyo que se necesita en el manejo de subordinados de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, adaptándolos a las necesidades de la organización.

## **1.5 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **DEFINICIÓN:**

La planeación de Recursos Humanos debe llevarse a cabo de manera que al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento en que deban reclutarse, pueda determinarse el incremento en los ingresos que obtendrán al contratar a cada nuevo empleado y, desde luego, el efecto que este reclutamiento tenga en los costos. (11)

Como el elemento humano constituye el recurso más importante con que cuenta la organización, el administrador de Recursos Humanos debe analizar y cubrir las necesidades presentes y futuras de ambos, también se debe determinar el costo beneficio que implica la contratación de nuevos elementos o ascenso de los que se encuentran laborando.

La capacidad de planear y controlar los Recursos Humanos se indica desde el reclutamiento al atraer gente a la empresa y posteriormente, seleccionarla y adaptarla para que colabore con ella cubriendo los requerimientos del puesto y al mismo tiempo, logre su superación y aspiración personal.

- (1) Fernández Arenas José Antonio, *Introducción a la Administración*, pag. 17.
- (2) Arias Galcía Fernando; *Administración de Recursos Humanos*, pag. 24.
- (3) Reyes Ponce Agustín, *Administración de Empresas y práctica* 1ra. parte, p.p. 15 a 18.
- (4) INEUM pag. 16
- (5) INEUM
- (6) INEUM
- (7) INEUM P.P. 26 y 27
- (8) Arias Galcía Fernando, *Op. Cit.* pag. 8
- (9) Reyes Ponce Agustín, *Op. Cit.* pag. 28
- (10) Pierre G. Weil *Relaciones Humanas en el trabajo y la Familia*, pag. 26
- (11) Gómez Ceja Guillermo, *Planeación y organización de empresas*, pag. 26.

**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**2.1 QUE ES LA AUDITORÍA**

Antiguamente auditar consistía en escuchar. El concepto actual del término es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar cuales son las causas, como se han formado, por qué, con que objeto y que efectos producirán. El significado de la palabra investigar se observa desde diferentes aspectos como son:

- a) Indagar el número de veces que se presenta un fenómeno y analizar las causas y efectos del mismo.
- b) Inquirir la razón por la cual un fenómeno se presenta con diferencias muy precisas en un mismo ciclo.
- c) Descubrir y examinar esas variaciones.
- d) Verificar las diversas hipótesis obtenidas por observaciones y buscar la comprobación de las mismas.
- e) Observar en forma exhaustiva el área de un conocimiento.
- f) Deducir conclusiones de análisis dados y objetivamente adquiridos para vaciarlos en muestreos estadísticos.
- g) Obtener datos necesarios en la realización y desarrollo del trabajo por medio de encuestas.

Al llevar a cabo el análisis debe poner en juego toda su imaginación la persona que realiza la auditoría, para hacer realidad el axioma de que "siempre hay una forma de hacer mejor las cosas", lo que generalmente puede conseguirse mediante la investigación que se haga de esto tomando como base los recursos de que dispone la Empresa.

## **2.2 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

En el ocaso de su vida, el padre de la administración ING. HENRY FAYOL, la mencionó en una entrevista que le hizo la publicación "Cronique Social de France", en el año de 1925 al decir que "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos, esto es, si la empresa esta bien administrada". (12)

1932. T. G. Rose, consultor inglés, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, exponía la tesis que independientemente de lo útil que resultara la auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección.

1935, James Mckinsey, llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una auditoria, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

1945, El Instituto de auditores proporciona los primeros escritos sobre lo que sería la auditoria de operaciones; tratando en una discusión de expertos lo referente al "Alcance de la auditoria interna de operaciones técnicas".

1948, Arthur H. Kent, funcionario de la Empresa Standard Oil of California, su aportación es una publicación sobre Auditoria de operaciones.

1950, Jackson Martindell, fundador del American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de Auditoria Administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, publica su obra "Apreciación de la Gerencia para ejecutores e inversionistas".

1955, Larke A.G. plantea la necesidad de llevar acabo autoauditorias para pequeñas Empresas a fin de evaluar su forma de operar.

Aunque la Auditoria Administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en la década de los 60 y 70.

1962, William P. Leonard, realizó un estudio completo de la Auditoría Administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa.

1964, Cadmus y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto de Auditores Internos (N. Y.), Cadmus plantea una variedad de Auditoría denominada "Auditoría Operativa". Se selecciona una actividad, más bien que un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación. Publican su obra *Operational Auditing Handbook*, N. Y.

1968, Rigg F. J., autor británico, desarrolla en su país un enfoque moderno de la Auditoría Administrativa, cuya aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho, publica su obra *The Management Audit, The International Auditor*.

1968, John C. Burton, plantea la importancia de estudiar cuál será la índole de la Auditoría Administrativa y el grado de calificación del Auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la Auditoría Administrativa. John Burton. "Auditoría Administrativa", "The Journal of Accountancy", N. Y. 1968.

1969, Langenderfer H. Q. y Robertson J. C., estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la Auditoría Administrativa y proponen, una estructura teórica para extender la función de Auditoría para abarcar Auditorías independientes de la dirección superior.

Publican su obra: Estructura teórica para Auditorías independientes de la gerencia.

1970, Eduard Norbeck F. proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de Auditoría Administrativa. La obra Auditoría Administrativa es un complemento de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales.

1975, Keith D. y Bloomstrom R., exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social.

La Auditoría externa se usa principalmente para propósitos de planeación, puede abarcar características como:

- a) Investigar empresas para posibles funciones o adquisiciones.
- b) Determinar la solidez de un proveedor principal.
- c) Averlguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia Empresa.

1977, Clark C. ABT., presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de las Empresas. Los conceptos de la Auditoría Social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento, Auditorías Sociales en decisiones administrativas, implantación de la Auditoría.

1980, Whitmore G. M., expone que la Auditoría Administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de esta técnica en ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una Auditoría Administrativa.

1983, Spencer Hayden, expone la necesidad de evaluar los procedimientos Administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento de la Auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle. La Auditoría Administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

1984, Robert J. Thlerauf, trata la Auditoría Administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización desde el punto de vista administrativo.

### **ANTECEDENTES EN MÉXICO**

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la Auditoría Administrativa comenzó en empresas trasnacionales y posteriormente en mexicanas sobre todo en empresas publicas y privadas.

Como es lógico, las empresas trasnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero; luego estas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano, en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del Gobierno de esta época que consistía en fomentar la inversión extranjera. Dentro de este cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba la Auditoría, tomando cada vez mayor importancia, por su naturaleza y fines: realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y logrando mejoras. Tal técnica de control era cada vez más necesaria por el creciente número de operaciones que las empresas realizaban (13).

A continuación se muestra cronológicamente a los autores mexicanos más relevantes en este campo de la Administración.

1959, Natham Grablinsky y Alfred W. Klein, realizan la obra el Análisis Factorial , guía para estudio sobre economía industrial publicada por el Banco de México, S. A., la cual se considera como un antecedente de la Auditoría Administrativa.

1960, A. Mejía Fernández, escribe la Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas, tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

1962, Macías Pineda, presenta el trabajo Auditoría Administrativa para el curso teoría de la Administración, en el Doctorado de Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración, del Instituto Politécnico Nacional.

1964, M. D'Azaola S., presenta la tesis La Revisión del Proceso Administrativo en la FCA de la UNAM.

1966, J. A. Fernández Arena, propone la Realización de la Auditoría Administrativa combinando los análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.

1969, Santillana González, propone la Realización de la Auditoría Interna Integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de la empresa.

1970, R. Jiménez Reyes, estudia el Alcance, Desarrollo y Planeación de la Auditoría administrativa.

1972, Carlos A. Anaya Sánchez, propone la necesidad de Reglas, Sistemas y Metodología de la Auditoría Administrativa.

1978, La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, publica un trabajo sobre el 7º Congreso Nacional de Administración en el que se fijan las bases de lo que la Auditoría Administrativa es y debe ser (Las normas y alcance del auditor y del Informe de Auditoría, entre otros temas).

1978, S. Cervantes Abreu, analiza la dinámica de la Auditoría Administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo : la recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones y la revisión y evaluación del control interno y del informe.

1981, V. M. Rubio R. y J. Hernández F., presentan una Guía Práctica de Auditoría Administrativa, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las Instituciones Públicas y Privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.

### **2.3 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE DIFERENTES AUTORES**

#### **LOS DOCTORES HAROLD KOONTZ Y CIRYL O' DONNELL**

Afirman que: es preferible basar la evaluación de la administración simplemente en la excelencia de los ejecutivos excluyendo en el grado posible las circunstancias fortuitas que permiten obtener utilidades a pesar de una Administración "inadecuada". (14)

#### **HEPPERON**

Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras. (15)

#### **CHAPMAN Y ALONSO**

Es una función técnica, realizada por un experto en la materia que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico.

(16)

**E. F. NORBECK**

Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos. (17)

**WILLIAM P. LEONARD**

La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus Recursos Humanos y Materiales. (18)

**JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA**

La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y en la participación individual de los integrantes de la institución. (19)

**CARLOS ENRIQUE ANAYA SÁNCHEZ**

Una Auditoría Administrativa es la técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa. (20)

De las definiciones anteriores sobre Auditoría Administrativa deducimos que: proporciona una evaluación de la eficiencia de cada función del organismo desarrollando las diferentes etapas del proceso administrativo.

En otras palabras, nos proporciona un panorama administrativo general de la empresa que auditamos, señalando el grado de efectividad con el que operan cada una de las unidades administrativas que la integran.

#### **2.4 DIVERSOS TIPOS DE AUDITORÍA Y SUS DIFERENCIAS**

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

- a) La Auditoría Administrativa, denominada también como Auditoría de funciones, funcional, de operaciones, diagnóstico de la empresa, etc., consiste en revisar, examinar, analizar y evaluar los objetivos de una empresa, la estructura orgánica, la utilización de los Recursos Humanos, así como la eficiencia de los métodos y procedimientos. Teniendo la responsabilidad de descubrir e informar los problemas que se detecten y servir de instrumento de control.

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

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

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

#### **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

#### **AUDITORÍA FINANCIERA**

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

## **2.5 ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa examinadas y darles sus probables remedios.

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 y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para saber 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 conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

Los elementos de los métodos de administración que requieren una constante vigilancia, análisis y evaluación son: (21).

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Políticas y prácticas
- Sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Formas de operación
- Recursos materiales y humanos

Las funciones de la persona que realice la auditoría consiste en llevar a cabo una revisión, informar de las deficiencias o irregularidades que encuentre y presentar sugerencias para ponerles remedio. Mediante el análisis, la comparación y la evaluación, la auditoría trata de ayudar a los ejecutivos administrativos en todas las áreas, a fin de mejorar los métodos y la operación.

#### **AREAS A REVISAR**

Departamento o grupo de departamentos. con respecto a este concepto el área a revisar de la institución es el departamento de Recursos Humanos.

## **DETALLES A ESTUDIAR**

**Planes y Objetivos.-** Presentan los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo.

La persona que realiza la auditoria juzga en términos de cuan bien fueron fijados los objetivos y su justificación desde un punto de vista económico. Revisa la planeación y cual es la acción emprendida, prueba los métodos para ver su eficacia. Para poder comprender mejor el concepto de eficacia expongo la definición que dio Etzlone de este concepto:

**"Eficacia es el grado en el cual una organización realiza sus metas".**

**Estructura Orgánica.-** Para la estructura de una organización eficaz, todo lo que se requiere es el empleo de un criterio empresarial sensato. La primera tarea consiste en determinar los planes y objetivos basados en las ideas actuales y que determinarán operaciones futuras.

La segunda, en pasar una revista minuciosa a los requerimientos básicos de la empresa, involucra un análisis completo del producto a vender, la aceptación del cliente, canales de distribución, personal, administración y otras necesidades.

Las funciones de la línea y la asesoría necesitan ser determinadas y adecuadamente coordinadas, se necesitarán manuales de organización a efecto de mostrar la relación entre las funciones y el flujo de autoridad y responsabilidad.

Al estudiar la gráfica de organización de una empresa, la persona que realiza la auditoría debe empezar por cerciorarse si refleja o no la situación verdadera actual de las funciones orgánicas. Necesita analizar cada uno de los elementos y completar su evaluación para determinar si la gráfica o gráficas de organización precisan los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad.

La persona que realice la auditoría debe buscar si hay alguna duplicidad de esfuerzos en una o más funciones y sus éxitos en lo general o por áreas.

**Políticas y Prácticas.** Delinean las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos, las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

**Sistemas y Procedimientos.**- Al examinar cualquier sistema o procedimiento, la persona que realiza la auditoría debe tener en mente su propósito y su forma, decidir sobre sus méritos respecto al modo en que sirven a los intereses de la empresa. Un sistema o procedimiento deficiente, puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspiró. Por todo esto el resultado de un sistema o procedimiento puede ser defectuoso y necesitar de una medida correctiva.

La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, a que haga reconocimiento general lo que se persigue a contribuir a que el personal pueda satisfacer sus deseos.

**Métodos de Control.**- Son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada; la finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado.

La función de una Auditoría Administrativa es comprobar el desempeño y evaluar la eficacia de control, la observación estrecha puede revelar una falta de control o por lo menos un control no lo suficientemente estricto.

**Métodos de Operación.**- También se necesita un examen constante, análisis y evaluación de los medios de operación.

La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación entre las diversas funciones a efecto de conseguir los mejores resultados.

**Recursos Materiales y Humanos.-** Existe una necesidad de evaluar las políticas y prácticas del personal, se recomienda que las mismas se asienten por escrito y corresponde al que realiza la auditoría, revisarlos cuidadosamente para ver que estén completos comprobando si reflejan bien la filosofía de la dirección con respecto a las relaciones industriales.

En la Auditoría Administrativa de personal habrá que atender al sistema que se sigue para llevar registros y la preparación y trámite de los informes de personal, el informe sobre rotación de personal merece atención especial.

**Medición Cuantitativa y Cualitativa.-** Es conveniente que el que realiza la auditoría, conozca y aplique los métodos de medición cuantitativa y cualitativa, debe preparar cuestionarios y otras técnicas, medidas, pruebas, escalas, que sirvan en su trabajo para establecer si algo es bueno o malo.

## **2.6 RELACION E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

La aplicación de la Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos tiene por finalidad hacer un examen minucioso, objetivo y lógico de los objetivos y políticas, los controles, la estructura interna, la ubicación dentro de la organización, con el propósito de descubrir las deficiencias existentes o que puedan existir y sugerir la manera de eliminar los errores e irregularidades descubiertas.

Al llevar a cabo una Auditoría Administrativa enfocada a los Recursos Humanos se tendrá el reflejo de la situación real en esta área del organismo, con la finalidad de apreciar la efectividad de las políticas y programas de los Recursos Humanos con lo que se apreciará su cumplimiento, lo que redundará en una organización efectiva.

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

**Elementos en los que se aplica la Auditoría Administrativa de los Recursos Humanos.**

- a) Reclutamiento y Selección.
- b) Contratación.
- c) Inducción.
- d) Capacitación y Adiestramiento.
- e) Análisis de puestos.
- f) Valuación de puestos.
- g) Sueldos y Salarios.
- h) Calificación de Méritos.

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

## 2.7 MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD

<b>EXAMEN</b>	<b>Alcance del Estudio</b>	La Empresa Departamentos Funciones específicas Divisiones
	<b>Detalles a Estudiar</b>	Planes y Objetivos Estructura de la Empresa Políticas, Sistemas y Procedimientos Métodos de Control Recursos Humanos y Físicos Estándares y Medición de Resultados
<b>EVALUACIÓN</b>	<b>Proceso de Evaluación</b>	Influencia Económica Estructura Adecuada Certeza y Adecuación de los Controles Métodos de Protección Causas de Variación Utilización de Hombres y Equipos Métodos Adecuados para trabajar
	<b>Análisis e Interpretación</b>	Estudio de los Elementos Diagnóstico detallado Determinar propósitos y sus interrelaciones Determinar deficiencias Balance Analítico Prueba de Eficiencia Búsqueda de problemas Soluciones Alternativas Sistemas y Métodos simplificados

**PRESENTACIÓN**

Fijación de temas finales para trazar el boceto del informe  
Informe preliminar para la Administración de la Empresa  
Informe final con recomendaciones y conclusiones

**PERSECUCIÓN**

Revisión de Instalación  
Ayuda de establecimiento de formas y procedimientos  
Tratamiento de los detalles no terminados  
Revisión del Informe final con la Administración

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Dentro de este programa se deben examinar y analizar los siguientes aspectos específicos en cada área de estudio.

**a) Planes y Objetivos**

Al efectuar una revisión de los principios de la empresa es necesario evaluar los planes y objetivos generales, ya que puede parecer en algunos casos que la alta dirección de una empresa no se ha percatado de hasta dónde unos planes mal trazados están impidiendo que se alcancen dichos objetivos. Por lo que se deberán dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Garantizan los objetivos y la sobrevivencia, el crecimiento, la contribución económica y las utilidades de la Empresa?.
- Son claros y reales?.
- Son alcanzables?.
- Contribuyen a lograr una guía y dirección de la Empresa?.
- Especifican qué se espera de los subordinados?.
- Son guía para el personal?.
- Se evalúan periódicamente?.
- Se han establecido nuevas metas a partir de los logros obtenidos?.

#### **b) Estructura**

**El contar con una buena estructura le permitirá funcionar con plena eficiencia a la Empresa; es por ello que la dirección moderna logrará mejores resultados si delega, distribuye las cargas de trabajo y asigna responsabilidades a un mayor número de personas, a fin de que todo el grupo administrativo pueda realizar un trabajo mejor.**

**A continuación se enuncian algunas deficiencias que son comunes en la Empresa.**

- **La estructura no está de acuerdo con las necesidades de la Empresa.**
- **Las funciones no están coordinadas, balanceadas y controladas.**

- Hay una falta apropiada de delegación de autoridad y responsabilidad.
- Personal no calificado ocupa puestos clave.
- Falta dirección y guía a los subordinados.
- Existen pugnas entre los jefes departamentales.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, demasiadas personas les reportan directamente.

**c) Políticas, Sistemas y Procedimientos**

Las políticas son esenciales para una administración eficaz ya que delimitan las intenciones de la dirección, es por eso que las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida son un medio para la uniformidad y coordinación.

De igual manera un sistema o procedimiento deficiente, puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política. Por todo ello, el resultado de un sistema o procedimiento puede no cumplir con su objetivo y función por lo que necesita una medida correctiva. Por lo que habrá de analizar:

- Persigue el sistema de promoción y satisfacción de los objetivos; lo consigue?
- Provee métodos de control que permitan buenos resultados con el mínimo de inversión en tiempo y esfuerzo ?

- Indica la rutina a realizarse en una secuela lógica ?.
- Permiten los sistemas y procedimientos coordinación efectiva interdepartamental ?.
- Se han establecido todas las funciones necesarias ?.
- Es posible realizar cambios que mejoren la efectividad ?.
- Se ha colocado bien la función en la estructura ?.
- Está capacitado el personal para el trabajo ?.
- Existe un programa integral de metas a lograr ?.

#### **d) Métodos de Control**

Son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que las actividades se realicen en forma proyectada. Por lo tanto la finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado, es por ello que el auditor debe estar en posibilidades de ofrecer sugerencias constructivas para la empresa.

#### **RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS EN LO RELATIVO A:**

- Horario de trabajo.
- Retrasos.
- Faltas.
- Sueldos y salarios.
- Deduciones por impuestos.
- Calificación de méritos.
- Servicio médico etc.

#### **e) Estándares y Medición de resultados**

Los métodos estadísticos son técnicas valiosas para la medición de datos, por lo que el primer paso a seguir será la recolección de datos e información, este punto se refiere a la obtención de información, mediante la realización de entrevistas, aplicación de cuestionarios y todo aquello que conlleve a la obtención de datos e información.

A continuación se mencionan algunas técnicas para una revisión adecuada:

#### **ORGANIGRAMAS**

- De tipo estructural.
- Funcional.
- Departamental.
- Lineal y de posiciones con detalle de actividades.

#### **DIAGRAMAS DE PROCESO SOBRE:**

- Productos.
- Hombres.
- Operaciones.
- Formas.
- Procedimientos.

#### **DIAGRAMAS GRÁFICOS DE:**

- Programa de trabajo.
- Lineales.
- Barras.

#### **HOJAS**

- Entrevistas.
- Observaciones.
- Estadísticas.
- Hojas de instrucciones, operaciones y rutas.
- Lista de verificación y de realización de trabajo.
- Muestreo y medición del trabajo.
- Cuestionarios y papeles de trabajo.

**f) Análisis, interpretación y síntesis**

- Estudiar los elementos y obtener los antecedentes de la empresa y de su medio ambiente.
- Diagnosticar detalladamente sus deficiencias.
- Determinar propósitos y sus interdependencias.
- Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento, en relación al todo.
- Llevar a cabo una prueba de eficiencia en cada uno de los factores.
- Buscar problemas y determinar sus orígenes.
- Comparar las alternativas que se ofrecen para la solución del problema.
- Simplificar métodos mediante los siguientes pasos:
  - 1.- Eliminar trabajo innecesario.
  - 2.- Mejorar sistemas.
  - 3.- Reducir gastos.
  - 4.- Determinar decisiones apropiadas.
  - 5.- Seleccionar los métodos para un trabajo adecuado.

**g) Presentación del informe y su discusión**

- 1.- Propósito y alcance.
- 2.- Aspectos fundamentales.
- 3.- Problemas discutidos con la supervisión.

- 4. Prácticas comunes.
- 5. Discusión y comentarios.
- 6. Recomendaciones.
- 7. Anexos.

**2.8 MÉTODO DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA**

	<b>Objetivos Institucionales</b>	<b>Objetivo de Servicio Objetivo Social Objetivo Económico</b>
<b>Esquema General</b>	<b>Estructura Formal</b>	<b>Recursos Humanos Recursos Materiales Recursos Técnicos</b>
	<b>Proceso Administrativo</b>	<b>Planear Implementar Controlar</b>

El esquema propuesto por este autor se fundamenta en el concepto que tiene sobre la Administración y nos dice que: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del proceso administrativo.

Todas las empresas tienen objetivos institucionales que deben ser satisfechos, dichos objetivos son:

- a) De servicio.
- b) Social.
- c) Económico.

#### **Objetivos de Servicio**

Busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios. Estas actividades las cubren los departamentos de Producción y Comercialización.

#### **Objetivo Social**

Busca la satisfacción de los colaboradores de la empresa, de los intereses comunitarios y de la contribución fiscal. Los departamentos responsables de lograr este objetivo son el de Relaciones Públicas y Relaciones Humanas.

#### **Objetivo Económico**

Se enfoca en el acrecentamiento de la riqueza, con lo que satisface a los inversionistas, acreedores y al desarrollo de la empresa por medio de la reinversión de utilidades. Esta actividad es clásica de finanzas y se complementa con el departamento de Contabilidad o Informática.

## **MECANISMO DE OPERACIÓN O ESTRUCTURA FORMAL**

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos, materiales y técnicos.

Por su parte la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización, por lo que obtendrá: Buenos empleados, fondos suficientes y su adecuada inversión, utilización de sistemas y procedimientos acordes con la magnitud de la empresa.

Como resultado de la organización, la empresa quedará fragmentada en funciones dentro del concepto de:

### **Dirección**

Ejercida por el Consejo de Administración, quien debe revisar los avances de la empresa enfocados a los objetivos, basando sus análisis en el desarrollo de las políticas.

### **Operación**

Relativa a la producción cuando la empresa sea de índole industrial y será la función encargada de la transformación de los artículos, desde la materia prima hasta el producto final.

## **MECANISMO DE OPERACIÓN O ESTRUCTURA FORMAL**

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos, materiales y técnicos.

Por su parte la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización, por lo que obtendrá: Buenos empleados, fondos suficientes y su adecuada inversión, utilización de sistemas y procedimientos acordes con la magnitud de la empresa.

Como resultado de la organización, la empresa quedará fragmentada en funciones dentro del concepto de:

### **Dirección**

Ejercida por el Consejo de Administración, quien debe revisar los avances de la empresa enfocados a los objetivos, basando sus análisis en el desarrollo de las políticas.

### **Operación**

Relativa a la producción cuando la empresa sea de índole industrial y será la función encargada de la transformación de los artículos, desde la materia prima hasta el producto final.

### **Comercialización**

Quien debe coordinar todos los factores que aseguren el tránsito de los productos desde la fábrica hasta el consumidor final.

### **Asesoramiento**

En relación a los diferentes departamentos que colaboran y coadyuvan con la dirección y la operación.

La empresa requiere de estas actividades para asegurar una actuación mas eficiente en donde intervengan tratamiento de personal por relaciones humanas, manejo de fondos por finanzas etc.

### **Información**

Encargada de puntualizar las desviaciones a las políticas sus causas y en caso de no ser efectivas las correcciones adoptadas por los jefes departamentales, sugerir otras medidas al gerente general.

Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación, requieren del proceso administrativo que consistirá en:

**I Planear**

**II Implementar**

**III Controlar**

## **I PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN**

- a) Existiendo una repetición marcada podrá haber una programación mayor, puesto que la rutina permite delinear con trazos firmes y precisos toda una tendencia.
  
- b) La planeación tiene como primer requisito la definición del problema aislado de tal forma que sea posible realizar su estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad. El segundo paso será el análisis que permita la respuesta de cada una de las partes tomando en cuenta soluciones a problemas similares y nuevos cursos producto de innovación.
  
- c) El contenido de los programas dependerá de:
  - Los objetivos de la tarea.
  - Los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles.
  - El tiempo límite.
  
- d) Una tarea compleja debe dividirse en una secuencia de esfuerzos menores, la conjunción de los cuales permitirá la satisfacción de la principal y originará la especialización.
  
- e) El método del camino crítico ayuda a la programación mediante la representación gráfica de un plan tan detallado como se desee, en la que se puedan observar clara y objetivamente, las relaciones de las distintas actividades entre sí y las dependencias de unas con otras.

- f) Si se requiere un programa muy detallado y lógico, la computadora es la solución ideal, si los límites de la economía lo permiten.
- g) En una programación adecuada, es posible pensar en una predicción mayor.
- h) La rutina en exceso dejará poco tiempo para realizar innovaciones y las capacidades serán mal usadas por que no habrá tiempo para pensar originalmente.
- i) Es posible hablar de mayor innovación si hay presión de tiempo aunada a claridad en las metas a satisfacer.
- j) Cuando los elementos ocupantes de puestos con autoridad lineal dependan de los grupos de asesoría, será mayor la innovación.
- k) Si como resultado de los programas de actuación adquiere matrices monótonos surgirá apatía, si por el contrario los logros son confusos se presentará la frustración.
- l) Si como consecuencia de una programación continua se manifiesta la insatisfacción será necesario, dar oportunidad para que surja la innovación, utilizando sistemas de sugerencia y evaluación de los programas.

## **II IMPLEMENTAR**

Decidir el planteamiento del problema incluyendo la posible innovación, deriva hacia una situación en la que se debe considerar una alternativa de ejecución que tratará de resolver la incógnita establecida.

La decisión demanda integridad en todas sus etapas y por lo tanto requiere de una definición clara de la autoridad y de una responsabilidad correlativa.

### **III CONTROL**

#### **Apreciación del resultado de la acción.**

Este procedimiento deberá ser personal al igual que los otros de la participación individual.

Cada uno de los integrantes de la entidad controlará su esfuerzo propio analizando su actuación. En las ocasiones en que sea posible y recomendable se solicitará esta opinión por escrito, pero siempre deberá el interesado explicar las causas de la desviación en el programa.

El informe contendrá análisis de las cantidades y de la calidad, en tanto en casos en que expliquen progresos positivos como en la situación en que se detallen fallas.

## 2.9 MÉTODO DE VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI

Primera Etapa	Planeación	<ul style="list-style-type: none"><li>Definición</li><li>Diagnóstico Administrativo</li><li>Elaboración del programa de Diagnóstico</li><li>Aprobación del programa</li><li>Definición del objetivo</li><li>Alcance específico de la Auditoría</li><li>Determinación del personal necesario</li><li>Programación del tiempo estimado</li><li>Definición de las técnicas y herramientas a utilizar</li><li>Aprobación del programa de Auditoría</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>Entrevista con los responsables</li><li>Aplicación de las técnicas de Auditoría Administrativa</li><li>Captación de documentos (Organigramas, manuales)</li><li>Revisión, complementación y depuración de la información</li><li>Captación de opiniones y sugerencias</li></ul>
Tercera Etapa	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>Análisis y evaluación de la información captada</li><li>Jerarquización de observaciones</li><li>Planteamiento de las recomendaciones</li><li>Discusión de las observaciones</li></ul>
Cuarta Etapa	Presentación	<ul style="list-style-type: none"><li>Elaboración del informe final</li><li>Presentación del informe final al director</li><li>Presentación subdirector de Auditoría</li><li>Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada</li></ul>

Se elabora el programa de auditoría. Determinando las áreas que han sido sujetas a diagnóstico administrativo.

Se revisa y autoriza el programa. Asignando intervenciones de acuerdo a las prioridades de la empresa, se giran instrucciones al jefe del departamento a auditarse.

Se ordena la formulación del o de los programas de trabajo. Solicitándole al coordinador que los realice, considerando la información captada durante los diagnósticos administrativos practicados.

Se elabora el o los programas de trabajo. Describiendo las actividades que se tienen que cubrir en cada etapa del proceso de auditoría así como el tiempo de duración y los recursos necesarios. Una vez terminado lo turna al jefe del departamento para su aprobación.

Se aprueba el programa. Revisándolo por cada una de sus etapas.

Se revisa el programa y autoriza la intervención. Verificando la secuencia de actividades a desarrollar.

Se giran instrucciones para que proceda la intervención.- Comunicándole al coordinador las instrucciones y el programa.

Se presentan con el responsable de la unidad a auditar.- Explicándole el propósito constructivo del estudio de acuerdo a las etapas del proceso de auditoría, posteriormente presenta al personal de Auditoría a intervenir.

Se establecen las bases que regirán la Auditoría.- Fijando prioridades en la distribución de las áreas a estudiar, y explicando todas aquellas consideraciones atribuibles a la Auditoría.

Se establece el control de entrevistas.- Basándose en todos los puestos tipo que estructuran la organización de la unidad.

Se aplica el cuestionario general de Auditoría.- Entrevistando al personal que ocupa los niveles de supervisión. Paso seguido se analiza la información captada y determinan las principales observaciones, con el objeto de orientar, sobre una base el desarrollo de Auditoría.

Se aplica análisis funcional.- Determinando que las funciones diarias periódicas y eventuales de los puestos tipo correspondan con las que realiza el personal. Paso seguido calculan la frecuencia de cada actividad por el tiempo que dura. Con el resultado obtenido se comprueba el equilibrio de las cargas de trabajo y se obtienen las holguras de tiempo ocioso entre una actividad y otra. Por otra parte, se verifica que cada actividad cumpla con una finalidad definida, determinando así aquellas actividades que incurren en duplicidad y multiplicidad de funciones, finalmente verifican que la estructura orgánica establecida coincida con la práctica.

Se practica análisis operacional.- Aplicando los cuestionarios de análisis de formas y hoja de diagramación, con los resultados obtenidos se determina: cuellos de botella, fugas de responsabilidad, puntos de control e inspección, demoras, flujo de las actividades etc. Con el objetivo de corroborar si los procedimientos con que cuenta la unidad son lo suficientemente expeditos.

Se practica análisis de la productividad del trabajo.- Basándose en los reportes de labores e incidencias del personal de la unidad, relacionando el número de hojas aplicadas.

Se practica análisis de la demanda de los servicios que presenta la unidad. Pronosticando, mediante un diagrama de dispersión del tiempo contra el trabajo efectivo, según las estadísticas de la unidad, verificando mediante este método si la capacidad instalada es acorde al volumen de demanda real y potencial.

Se practica análisis de las condiciones de trabajo. Encuestando al personal de la Unidad con los resultados obtenidos se determinan los indicadores más sobresalientes en dos grandes rubros: higiene y seguridad en el trabajo.

Se practica análisis de la actividad del personal hacia el trabajo. Por medio de la aplicación del cuestionario de técnica proyectiva, se recaba la opinión del personal en forma aleatoria, determinando así las inquietudes del mismo.

Se revisa el marco normativo. Corroborando el cumplimiento de las disposiciones y fundamento legal que regule las actividades de la unidad.

Se integran las carpetas de papeles de trabajo. Considerando la información resultante de los cuestionarios, de la investigación documental practicada y de la observación directa. Posteriormente se diseñan las recomendaciones sugeridas por cada observación.

Se formula relación de las observaciones más relevantes. Basándose en la información contenida en las carpetas de papeles de trabajo.

Se coordinan los trabajos tendientes a evaluar la información captada en la etapa de examen. Reuniendo al personal de Auditoría en mesa redonda para analizar y evaluar cada una de las observaciones detectadas.

Se comenta la relación de observaciones con el responsable de la unidad. Explicándole el problema, origen, las consecuencias, algunos ejemplos y el área en que se localiza, cubriendo así la parte de asuntos tratados con los responsables.

Se elaboran las hojas de evaluación. Basándose en las observaciones detectadas y en acuerdo a las funciones de la administración, por cada una de las áreas auditadas y el resumen global de la unidad, posteriormente se anexarán al Informe de Auditoría, dando así por concluida la etapa de evaluación.

Se elabora el Informe de Auditoría. Describiendo el propósito y la amplitud de la Auditoría, los aspectos de mayor importancia, los aspectos por área, las recomendaciones, los asuntos tratados con los responsables, los comentarios de los auditores y los anexos.

· Se revisa el Informe.- Corrigiendo todos aquellos aspectos que considere que requieren de una mayor claridad para su entendimiento.

· Se aprueba el Informe · Revisándolo y comentando cada una de las observaciones asentadas con el coordinador .

· Se revisa y autoriza el Informe con el responsable de la unidad auditada.- Verificando y comentando con el jefe del departamento los aspectos de mayor relevancia detectados durante la Auditoría.

· Se comenta el informe con el responsable de la unidad.- Analizando los resultados del informe por cada uno de sus aspectos.

- (12) Anaya Sánchez Carlos E., Auditoría Administrativa, p.16
- (13) Fernández Arana José A., Auditoría Administrativa, p. 16
- (14) Anaya Sánchez Carlos E., Auditoría Administrativa, p. 32
- (15) Rodríguez Valasco Joaquín, Director de Auditoría Administrativa, p. 19
- (16) Idem
- (17) Idem
- (18) F. Leonard William, Auditoría Administrativa, p.14
- (19) Fernández Arana José A., Auditoría Administrativa, p.19
- (20) Anaya Sánchez Carlos E., Auditoría Administrativa, p.19
- (21) F. Leonard William, Auditoría Administrativa, p.58

Se revisa el Informe.- Corrigiendo todos aquellos aspectos que considere que requieren de una mayor claridad para su entendimiento.

Se aprueba el Informe - Revisándolo y comentando cada una de las observaciones asentadas con el coordinador .

Se revisa y autoriza el Informe con el responsable de la unidad auditada.- Verificando y comentando con el jefe del departamento los aspectos de mayor relevancia detectados durante la Auditoría.

Se comenta el Informe con el responsable de la unidad.- Analizando los resultados del Informe por cada uno de sus aspectos.

- (12) Anaya Sánchez Carlos E., Auditoría Administrativa, p.16
- (13) Fernández Arana José A., Auditoría Administrativa, p. 16
- (14) Anaya Sánchez Carlos E., Auditoría Administrativa, p. 32
- (15) Rodríguez Valencia Joaquín, Mecanismo de Auditoría Administrativa, p. 19
- (16) Idem
- (17) Idem
- (18) P. Leonard William, Auditoría Administrativa, p.14
- (19) Fernández Arana José A., Auditoría Administrativa, p.19
- (20) Anaya Sánchez Carlos E., Auditoría Administrativa, p.19
- (21) P. Leonard William, Auditoría Administrativa, p.58

· Se revisa el informe.- Corrigiendo todos aquellos aspectos que considere que requieren de una mayor claridad para su entendimiento.

· Se aprueba el informe - Revisándolo y comentando cada una de las observaciones asentadas con el coordinador .

· Se revisa y autoriza el informe con el responsable de la unidad auditada.- Verificando y comentando con el jefe del departamento los aspectos de mayor relevancia detectados durante la Auditoria.

· Se comenta el informe con el responsable de la unidad.- Analizando los resultados del informe por cada uno de sus aspectos.

- (12) Anaya Sánchez Carlos E. Auditoría Administrativa, p.16
- (13) Fernández Arena José A. Auditoría Administrativa, p. 16
- (14) Anaya Sánchez Carlos E. Auditoría Administrativa, p. 32
- (15) Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, p. 19
- (16) Ideas
- (17) Ideas
- (16) P. Leonard William, Auditoría Administrativa, p.14
- (17) Fernández Arena José A. Auditoría Administrativa, p.19
- (20) Anaya Sánchez Carlos E. Auditoría Administrativa, p.19
- (21) P. Leonard William, Auditoría Administrativa, p.58

**2.10 CUADRO COMPARATIVO DE METODOLOGÍA DE  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

<p>William P. Leonard</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Presentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes y Objetivos</li> <li>- Estructura</li> <li>- Políticas, Sistemas, Procedimientos</li> <li>- Método de Control, Recursos Humanos y Materiales.</li> <li>- Standards y Medición del Trabajo.</li> </ul>	<p>Cualitativa</p>
<p>José Antonio Fernández Arena</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación</li> <li>- Recolección de datos</li> <li>- Análisis</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Presentación del Informe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo de la Empresa               <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio</li> <li>Social</li> <li>Económico</li> </ul> </li> <li>- Dirección</li> <li>- Recursos Humanos y Materiales</li> <li>- Técnicos               <ul style="list-style-type: none"> <li>Control de Políticas</li> <li>Producción</li> <li>Comercialización</li> <li>Relaciones Humanas</li> <li>Finanzas</li> <li>Relaciones Públicas</li> <li>Contabilidad</li> <li>Auditoría Interna</li> <li>Servicios Generales</li> </ul> </li> <li>- Proceso Administrativo               <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>Control</li> <li>Implementación</li> </ul> </li> </ul>	<p>Cualitativa y cuantitativa, asignando puntuación a cada uno de los elementos estudiados, con su propia escala de apreciación.</p>

<p>Victor M. Rubio Ragazzoni</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Examen</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Presentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación <ul style="list-style-type: none"> <li>Planta de trabajo</li> <li>Objetivos</li> </ul> </li> <li>- Organización <ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura Orgánica Funcional</li> <li>Manual de Organización</li> <li>Aprovechamiento, Recursos Humanos</li> <li>Utilización y racionalización</li> </ul> </li> <li>Integración <ul style="list-style-type: none"> <li>Elemento Humano</li> <li>Recursos Materiales</li> <li>Recursos Técnicos</li> <li>Recursos Financieros</li> </ul> </li> <li>Dirección <ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación</li> <li>Comunicación</li> <li>Supervisión</li> </ul> </li> <li>Control <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Procedimientos</li> <li>Manuales de Operación</li> <li>Medición de Resultados.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Cualitativa y Cuantitativa con base en su propia rama de apreciación.</p>
----------------------------------	--	---	--

**TRIBUNAL FEDERAL ELECTORAL**

**3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Desde sus inicios, la Revolución Mexicana se propuso, como uno de sus postulados el respeto al sufragio efectivo, a fin de establecer el voto directo y superar las prácticas electorales irregulares de la dictadura Porfirista, hasta quedar plasmado en la Constitución de 1917.

La reforma política de 1986, introdujo por primera vez un tribunal en esta materia, aun cuando con sus antecedentes, que la ley denominó de lo contencioso electoral. Una muestra de la relevancia que las distintas fuerzas políticas le dedican a la participación ciudadana en el procedimiento mediante el cual se elige y constituye un gobierno.

Fue la convocatoria hecha por el Presidente de la República Lic. Carlos Salinas de Gortari, en su discurso de toma de posesión, para revisar la legislación entonces vigente en materia electoral, con miras a satisfacer la demanda de dar transferencia a los procesos electorales.

En el contexto de una sociedad más plural y demandante, durante los primeros meses de 1989 se realizaron audiencias públicas sobre la problemática electoral, la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, las legislaturas locales o autoridades electorales de los estados de la República y por la asamblea de representantes del Distrito Federal.

Hecho el diagnóstico, los grupos parlamentarios de los distintos partidos procedieron a formalizar sus iniciativas de reformas constitucionales, sugiriendo un dictamen y proyecto de decreto que se puso a consideración de la asamblea de la Cámara de Diputados. Esas reformas fueron aprobadas posteriormente por la Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión y enviadas a legislaturas estatales para su discusión y en su caso aprobación. Plasmadas en la Constitución las bases de la modernización del sistema electoral mexicano, la Cámara de Diputados se abocó a reglamentar y desarrollar de una forma detallada sus diversos aspectos, publicándose en el Diario Oficial de la Federación el 15 de agosto de 1990, el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, el cual regula en su libro sexto la estructura y funcionamiento del Tribunal Federal Electoral.

Finalmente, el 14 de febrero de 1991, se publica en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior del Tribunal Federal Electoral.

### **3.2 BASE LEGAL**

• **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

**Título segundo**

**Título tercero**

**Diario Oficial 05-II-1917**

• **Reformas y Adiciones a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

**Diario Oficial 06-IV-1990**

**Diario Oficial 03-IX-1993**

• **Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales**

**Libro sexto**

**Diario Oficial 15-VIII-1990**

• **Reglamento Interior del Tribunal Federal Electoral**

**Diario Oficial 14-I-1991**

### **3.3 AUTORIDADES EN MATERIA ELECTORAL FEDERAL**

• **El Instituto Federal Electoral (Artículo 41 Constitucional)**

• **El Tribunal Federal Electoral (Artículo 41 Constitucional)**

La H. Cámara de Diputados, erigida en Colegio electoral (para calificar la elección de Presidente de los Estados Unidos Mexicanos) (Artículo 77 Constitucional)

## **EL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL**

### **Fundamento Constitucional.**

Artículo 39.- La soberanía nacional reside esencial y originalmente en el pueblo. todo poder público dimana del pueblo y se instituye para beneficio de éste.

\*\*

Artículo 40.- Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una república representativa, democrática, federal...

Artículo 41.- La organización de las elecciones federales es una función estatal, que se realiza a través de un ~~organismo público~~ organismo autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración concurren los Poderes Ejecutivo y Legislativo de la Unión, con la participación de los Partidos Políticos Nacionales y de los ciudadanos.

**I. F. E.**

**Principios Rectores.** Certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

El I.F.E. es **autoridad** en la materia **profesional** en su desempeño y **autónomo** en sus decisiones.

Cuenta con **Organos de dirección, ejecutivos, técnicos y de vigilancia.**

Su organo superior de Dirección, se integra por:

- a) **Consejeros; y**
- b) **Consejeros ciudadanos, designados por los Poderes Ejecutivo y Legislativo.**
- c) **Representantes, nombrados por los Partidos Políticos**

Sus organos ejecutivos y técnicos disponen del personal calificado, necesario para prestar el servicio profesional electoral.

Sus organos de vigilancia, se integrarán mayoritariamente por representantes de los Partidos Políticos Nacionales.

**Las Mesas Directivas de casillas, estarán integradas por ciudadanos.**

**Estos consejeros ciudadanos deberán satisfacer los requisitos que señale la Ley y serán electos por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes de la Cámara de Diputados, de entre los propuestos por los grupos parlamentarios en la propia Cámara.**

**Principios Rectores del Instituto Federal Electoral (I.F.E.)**

**1.- LEGALIDAD.-** Consiste jurídicamente en que los actos del I.F.E., como autoridad deben de sujetarse a los requisitos, condiciones, elementos circunstancias que se encuentran en la Constitución y en los demás ordenamientos jurídicos que reglamentan los preceptos Constitucionales.

**2.- IMPARCIALIDAD.-** Significa que en el desarrollo de las actividades, las autoridades del IFE, deben brindar un trato igualitario a los actores que intervienen en la materia electoral, principalmente partidos políticos.

**3.- OBJETIVIDAD.-** Implica un quehacer institucional y personal fundado en la obligación de interpretar los actos y hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales.

4.- **CERTEZA.** Se interpreta como los procedimientos verificables, fidedignos y confiables; ofreciendo certidumbre, seguridad y garantías a los ciudadanos y partidos políticos sobre la actuación honesta de la autoridad electoral y sus servidores.

5.- **INDEPENDENCIA.** Se refiere a que los actos de las autoridades electorales se sujetarán permanentemente, atendiendo a la autonomía del Instituto.

### **EL TRIBUNAL FEDERAL ELECTORAL**

#### **FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL**

Artículos 39 y 40.- En sus partes ya comentadas.

Artículo 41.- La ley establecerá un sistema de medios de impugnación de los que conocerán:

- a) El Instituto Federal Electoral, y
- b) El Tribunal Federal Electoral

El Sistema de medios de impugnación dará definitividad a las distintas etapas de los procesos electorales y garantizará que los actos y resoluciones se sujeten invariablemente al principio de legalidad.

En materia electoral, la interposición de los recursos, no producirá en ningún caso, efectos suspensivos del acto o resolución impugnado.

4. **CERTEZA.** Se interpreta como los procedimientos verificables, fidedignos y confiables; ofreciendo certidumbre, seguridad y garantías a los ciudadanos y partidos políticos sobre la actuación honesta de la autoridad electoral y sus servidores.

5. **INDEPENDENCIA.** Se refiere a que los actos de las autoridades electorales se sujetarán permanentemente, atendiendo a la autonomía del Instituto.

### **EL TRIBUNAL FEDERAL ELECTORAL**

#### **FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL**

Artículos 39 y 40.- En sus partes ya comentadas.

Artículo 41.- La ley establecerá un sistema de medios de impugnación de los que conocerán:

- a) El Instituto Federal Electoral, y
- b) El Tribunal Federal Electoral

El Sistema de medios de impugnación dará definitividad a las distintas etapas de los procesos electorales y garantizará que los actos y resoluciones se sujeten invariablemente al principio de legalidad.

En materia electoral, la interposición de los recursos, no producirá en ningún caso, efectos suspensivos del acto o resolución impugnado.

## MARCO CONSTITUCIONAL

- **Artículo 40.** Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, federal...
- La Democracia, como forma de gobierno implica el ideal permanente de, entre otras cosas, elegir **libre y efectivamente** a las autoridades del Estado.
- **Libre** - Espontáneamente sin vicios de la voluntad.
- **Efectivamente** - Concordancia entre la voluntad general y el resultado electoral.
- **Bandera democrática de 1910 "Sufragio Efectivo"**
- **En 1911 se crea un sistema de medios de Impugnación en materia electoral de carácter administrativo.**
- **En 1946 Se creó la Comisión Federal de Vigilancia Electoral. En 1951 se convierte en Comisión Federal Electoral.**
- **En 1986 se funda el Tribunal de lo Contencioso Electoral, con un sistema:**
  - Mixto a) Resoluciones del Tribunal**
  - b) Colegios Electorales de ambas cámaras**
- **En 1990 nace el Tribunal Federal Electoral, subsiste el sistema mixto.**
- **En 1993 la calificación de la elección Presidencial, subsiste en el Colegio Electoral de la H. Cámara de Diputados. Se amplia el sistema Recursal (recurso de reconsideración) y se crea la Sala de 2a. Instancia en el Tribunal Federal Electoral.**

## **EL T.F.E.**

**Es órgano autónomo y máxima autoridad jurisdiccional electoral.**

**Los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial garantizarán su debida Integración.**

**Tiene competencia para resolver en forma definitiva e inatacable:**

- a) **Las impugnaciones que se presenten en materia electoral y federal**
- b) **Las impugnaciones que señala el Artículo 60 Constitucional, párrafos segundo y tercer.**
- c) **Las diferencias laborales que se presenten con las autoridades electorales (del I.F.E. y del propio T.F.E.)**
- d) **También está facultado para expedir su propio Reglamento Interior.**
- e) **Realizar tareas de capacitación, investigación y difusión en materia de Derecho Electoral, y**
- f) **Celebrar convenios de colaboración con otros Tribunales, Instituciones y autoridades para su mejor desempeño.**

**Funciona en Pleno o en Salas**

**Sus sesiones de resolución son públicas.**

Contará con Magistrados y Jueces Instructores, los cuales serán independientes y responderán solo al mandato de la Ley.

Sus Magistrados deberán satisfacer los requisitos que establezca la Ley, los que no podrán ser menores de los que se determinan para ser ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación; y serán electos por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes de la Cámara de diputados a propuesta del Presidente de la República.

#### **ARTICULO 60**

El organismo público previsto en el artículo 41 de esta Constitución, de acuerdo con lo que disponga la ley, declarará la validez de las elecciones de diputados y senadores en cada uno de los distritos electorales uninominales y en cada una de las entidades federativas; otorgará las constancias respectivas a las fórmulas de candidatos que hubiesen obtenido mayoría de votos y hará la asignación de senadores de primera minoría de conformidad con lo dispuesto en el artículo 56 de esta Constitución y en la ley. Asimismo, hará la declaración de validez y la asignación de diputados según el principio de representación proporcional de conformidad con el artículo 54 de esta constitución y la ley.

La declaración de validez, el otorgamiento de las constancias y la asignación de diputados o senadores podrán ser impugnadas ante las Salas del Tribunal Federal Electoral, en los términos que señale la ley.

Las resoluciones de las salas a que se refiere el párrafo anterior, exclusivamente podrán ser revisadas por la Sala de Segunda Instancia del Tribunal Federal Electoral, mediante el recurso que los partidos políticos podrán interponer cuando hagan valer agravios debidamente fundados por los que se pueda modificar el resultado de la elección. Los fallos de esta Sala serán definitivos e inatacables. La ley establecerá los presupuestos, requisitos de procedencia y el trámite para este medio de impugnación.

**T. F. E.**

#### **Artículo 41.- Constitucional**

Para cada proceso electoral se integrará una Sala de Segunda Instancia, con cuatro miembros de la judicatura federal y el Presidente del Tribunal Federal Electoral, quien la presidirá, es competente para resolver las impugnaciones a que se refiere el párrafo tercero del artículo 60 de la misma constitución (Recursos de Reconsideración)

Los cuatro miembros de la judicatura federal a que se hace alusión, serán electos para cada proceso electoral por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes de la Cámara de Diputados, de entre los propuestos por la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Si no se alcanza esta mayoría se presentaran nuevas propuestas para el mismo efecto, y si en este segundo caso, tampoco se alcanza la votación requerida procederá la Cámara a elegirlos de entre todos los propuestos, por mayoría siempre de los diputados presentes.

En los recesos del Congreso de la Unión, la elección será realizada por la comisión permanente.

La Sala se debe integrar a más tardar en la última semana del mes de octubre del año anterior al proceso electoral. Se instalará para iniciar sus funciones en la tercera semana del mes de julio del año de la elección y las concluirá a más tardar el 30 de septiembre. La sede es la misma de la Sala Central. (Art. 268 del COFIPE)

Es competente para conocer y resolver los recursos de reconsideración.

Si hay elecciones extraordinarios, se instalará con los mismos miembros electos en el proceso electoral ordinario inmediato anterior. (Art. 268 del COFIPE)

## **SISTEMA DE MEDIOS DE IMPUGNACIÓN**

**Implica:**

**01) Conjunto de Medios (Recursos)**

- a) **Revisión**
- b) **Apelación**
- c) **Inconformidad**
- d) **Reconsideración.**

**02 Institucionalización de autoridades para resolverlos**

- a) **I.F.E.**
- b) **T.F.E.**

**03 Procedimiento para interponer, conocer, resolver y ejecutar.**

**RECURSO: Latin - Re - Cursare, volver a cursar, retornar, dar vuelta, regresar.**

### **3.4 ATRIBUCIONES DEL TRIBUNAL FEDERAL ELECTORAL**

La competencia genérica del Tribunal se encuentra preclisada en el artículo 264, en el que dispone que dicho organo jurisdiccional tiene a su cargo:

- a) Substanciar y resolver en forma definitiva e inatacable, de conformidad con lo que señala el libro séptimo del COFIPE:
- I) Los recursos que se presenten durante el proceso electoral, en la etapa de preparación de la elección, en contra de los actos y resoluciones de los órganos electorales.
- II) Los recursos que se presenten de acuerdo con lo dispuesto en los párrafos segundo y tercero del artículo 60 de la Constitución
- III) Los recursos que se presenten en los procesos electorales federales extraordinarios
- IV) Los recursos que se interpongan durante el tiempo que transcurra entre los procesos electorales ordinarios por actos o resoluciones de los órganos electorales
- V) Las diferencias o conflictos laborales que surjan entre el Instituto Federal Electoral y sus servidores; y
- VI) Las diferencias o conflictos que surjan entre el propio Tribunal y sus

servidores

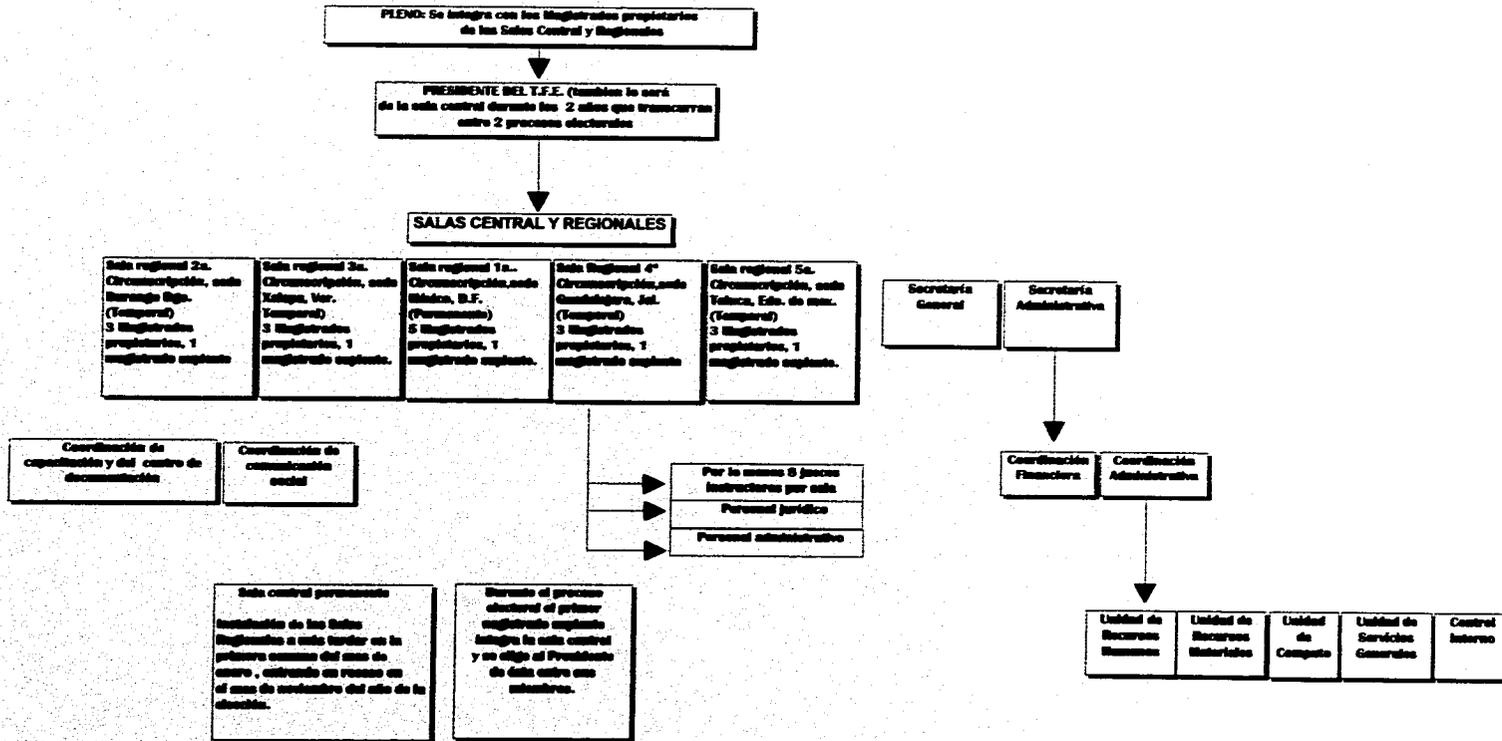
- b) Expedir su reglamento interior
- c) Realizar tareas de capacitación, investigación y difusión en materia de derecho electoral
- d) Celebrar convenios de colaboración con otros tribunales, instituciones y autoridades para su mejor desarrollo y
- e) Las demás que sean necesarias para su mejor desempeño

### **3.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAMIENTO DEL TRIBUNAL FEDERAL ELECTORAL NATURALEZA JURÍDICA**

En el párrafo decimocuarto se establece que el Tribunal tendrá competencia para resolver en forma definitiva e inatacable, en los términos previstos en la Constitución y en el Código, las impugnaciones que se presenten en materia electoral federal (mientras que el recurso de apelación interpuesto contra los actos o resoluciones electorales realizados durante el intervalo de los procesos electorales federales ordinarios, o bien, hasta antes de la jornada electoral en años de proceso electoral, se resuelve en una sola instancia, las impugnaciones contra los actos o resoluciones posteriores a la jornada electoral se resuelven en forma binstancial, esto es, primero cabe interponer el recurso de inconformidad, contra cuya resolución procede el recurso de reconsideración en ciertos supuestos específicos ante la Sala de Segunda Instancia del Tribunal), así como las

diferencias laborales que se presenten en el Instituto Federal Electoral y el propio Tribunal; igualmente, compete al Pleno del Tribunal Federal Electoral expedir su reglamento interior y ejercer las demás facultades que le confiera la ley

**ESTRUCTURA ORGANICA DEL TRIBUNAL FEDERAL ELECTORAL**



ESTA YERBA NO DEBE  
SALIR DE LA RESERVA

### **3.6 REGLAMENTO INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Los servidores del Tribunal, en el desempeño de sus funciones, deberán abstenerse de:

#### **ARTICULO 66**

- a) Cualquier acto u omisión que entorpezca o perjudique el debido cumplimiento de las funciones o que implique abuso o ejercicio indebido de su empleo, cargo o comisión;
- b) Intervenir en asuntos electorales que no sean competencia del Tribunal, sin la autorización previa y expresa del Presidente del mismo o de las Salas;
- c) Comprometer, por imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del centro de trabajo, de las personas o bienes que se encuentren dentro del Tribunal;
- d) Sustraer documentos, mobiliario, equipo o útiles de trabajo del Tribunal, sin la autorización previa y expresa de sus superiores jerárquicos;
- e) Incurrir en faltas injustificadas a sus labores, que redunden en perjuicio de las funciones del Tribunal;
- f) Concurrir a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante;
- g) Realizar actos inmorales, de violencia, amagos, injurias o maltrato en las instalaciones del Tribunal;

- h) Llevar a cabo con carácter mercantil, colectas, rifas, sorteos o la venta de bienes o servicios en las instalaciones del Tribunal
- i) Portar armas de cualquier clase en el interior del Tribunal, salvo que por la naturaleza de sus labores las requiera.

#### **ARTICULO 67**

**Son derechos de los servidores del Tribunal:**

- a) Recibir la remuneración correspondiente por los servicios prestados, de conformidad con los tabuladores del Tribunal y presupuesto autorizado;
- b) Disfrutar de los períodos de vacaciones que se otorguen de manera general, en la forma y términos que determinen las autoridades competentes;
- c) Percibir con anticipación a la fecha de inicio del disfrute del periodo vacacional que corresponda, la prima vacacional en el momento y modalidades que estén previstas en el presupuesto autorizado;
- d) Recibir las demás prestaciones que de carácter general se fijan para todo el personal, de conformidad con las disponibilidades presupuestales y con los lineamientos que al efecto establezcan las autoridades con ingerencia en la materia;
- e) Ser incorporados al régimen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado;

- f) Participar, en los programas de capacitación, formación o desarrollo profesional; e
- g) Inconformarse ante el Pleno del Tribunal en el caso de imposición de una sanción, en los términos de los artículos 337-B del Código y 149 de este reglamento.

#### **ARTICULO 68**

El incumplimiento de las obligaciones por parte de los servidores del Tribunal, dará lugar a la imposición de las sanciones establecidas en el Código y en este Reglamento, sin perjuicio de la aplicación de las previstas en otras disposiciones legales.

#### **ARTICULO 69**

Las sanciones administrativas serán impuestas a los servidores del Tribunal por el incumplimiento de sus obligaciones y se aplicarán en atención a la gravedad de la falta en que se hubiese incurrido.

#### **ARTICULO 70**

Las sanciones administrativas consistirán en:

- a) Amonestación
- b) Suspensión
- c) Remoción; y
- d) Cese

- f) Participar, en los programas de capacitación, formación o desarrollo profesional; e
- g) Inconformarse ante el Pleno del Tribunal en el caso de imposición de una sanción, en los términos de los artículos 337-B del Código y 149 de este reglamento.

#### **ARTICULO 68**

El incumplimiento de las obligaciones por parte de los servidores del Tribunal, dará lugar a la imposición de las sanciones establecidas en el Código y en este Reglamento, sin perjuicio de la aplicación de las previstas en otras disposiciones legales.

#### **ARTICULO 69**

Las sanciones administrativas serán impuestas a los servidores del Tribunal por el incumplimiento de sus obligaciones y se aplicarán en atención a la gravedad de la falta en que se hubiese incurrido.

#### **ARTICULO 70**

Las sanciones administrativas consistirán en:

- a) Amonestación
- b) Suspensión
- c) Remoción; y
- d) Cese

#### **ARTICULO 71**

Amonestación es la llamada de atención que se dirige al servidor del Tribunal, a través de la cual se hace de su conocimiento las faltas cometidas, apercibiéndole de que en caso de reincidencia se hará acreedor a una sanción más severa.

#### **ARTICULO 72**

La suspensión es el acto por el cual queda sin efecto temporalmente la relación de trabajo existente entre el Tribunal y su servidor. Esta sanción no podrá exceder de treinta días naturales.

#### **ARTICULO 73**

Remoción es el acto por el cual se cambia de adscripción a un servidor en tanto se resuelve sobre su situación laboral. Cese es el acto mediante el cual se da por terminada la relación de trabajo existente entre el Tribunal y el servidor, por haber incurrido éste en acciones u omisiones graves en el desempeño de sus funciones.

#### **ARTICULO 74**

La determinación de la sanción se hará tomando en cuenta los elementos siguientes:

- a) La naturaleza y gravedad de la acción u omisión, así como las consecuencias que con dicha conducta se generen;

- b) El grado de responsabilidad, los antecedentes, condiciones y circunstancias socio-económicas del infractor;
- c) En su caso, el beneficio obtenido, así como el daño o perjuicio ocasionado;
- d) La reincidencia en el incumplimiento de sus obligaciones.

#### **ARTICULO 75**

Cometida la acción u omisión constitutiva de la sanción, el superior jerárquico del infractor lo hará del conocimiento del Presidente del Tribunal o del Presidente de Sala que corresponda, por conducto del Secretario General o del Secretario General de Acuerdos, según sea el caso.

El Presidente del Tribunal o el Presidente de la Sala, según corresponda, tomando en cuenta los elementos señalados en el artículo anterior, determinará si hay lugar o no a la aplicación de una sanción.

Para la imposición de las sanciones, se estará a las reglas siguientes:

- a) Respecto al Secretario General del Tribunal, la amonestación corresponde aplicarla al Presidente del mismo; la suspensión, la remoción o el cese corresponden aplicarlos al Pleno, a propuesta del Presidente del Tribunal;

- b) Respecto a los Jueces Instructores, Secretarios Generales de Acuerdos, Secretarios de Estudio y Cuenta, Actuarios, Secretarios Auxiliares y demás personal jurídico, la amonestación corresponde aplicarla al Presidente de la Sala que corresponda; la suspensión, la remoción o el cese corresponde aplicarlos al Presidente del Tribunal, a petición de la Sala respectiva; y
- c) Respecto al Secretario Administrativo, Coordinadores y demás personal administrativo del Tribunal o de las Salas, la aplicación de cualquier sanción corresponde al Presidente del Tribunal.

#### **ARTICULO 77**

**Una vez decretada la sanción se comunicará por escrito al servidor, quien firmará de recibido quedando constancia en el expediente personal.**

## **CAPITULO CUATRO**

### **FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

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

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

Antes de ver cada uno de los puntos anteriores, diremos que Taylor se dió cuenta que la organización tenía pérdidas considerables, ya que no se utilizaba técnica para allegarse de las personas que integrarían la organización, sino que todo el proceso era empírico. Por lo que la influencia de Taylor y sus recomendaciones, estimularon la idea de crear un área específicamente dedicada a la administración de recursos humanos.

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

#### **4.1 RECLUTAMIENTO**

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

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

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

Fuentes internas que son las que se refieren a la propia empresa, es decir, implican la actualización del personal ya existente para cubrir un puesto vacante.

El uso de estas fuentes permite motivar al personal con respecto a las oportunidades que se le pueden brindar para mejorar y progresar.

Fuentes externas son todos aquellos lugares fuera de la empresa a los que se recurre para satisfacer las necesidades del personal. Son variadas dependiendo del tipo, nivel o características que se busquen y pueden ser: agencias de colocaciones, bien sean públicas o privadas, instituciones educativas, empresas similares que realicen intercambio de candidatos por pertenecer a un mismo giro o asociación, o bien solicitudes espontáneas.

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

#### **4.2 SELECCIÓN**

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

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

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

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

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

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

En las etapas de la selección podemos considerar las siguientes:

- 1.- Detectar la vacante o puesto de nueva creación.
- 2.- Análizar la información necesaria para cubrir la vacante, por medio del análisis y valuación de puestos, inventario de recursos humanos, políticas de contratación.
- 3.- Emplear las fuentes y medios de reclutamiento.
- 4.- Proporcionar pre-solicitud de empleo.
- 5.- Entregar solicitud de empleo.
- 6.- Análizar y clasificar los requisitos.
- 7.- Realizar entrevistas preliminares.
- 8.- Efectuar exámenes psicotécnicos.
- 9.- Hacer entrevista de evaluación.
- 10.- Clasificar y determinar quienes continúan en el proceso.
- 11.- Llevar a cabo la encuesta socio-económica, con investigación de tres trabajos anteriores, recomendaciones y visita a domicilio.
- 12.- Practicar examen médico.
- 13.- Realizar entrevista de contratación.
- 14.- Contratar al trabajador.
- 15.- Integrar el expediente del trabajador y programar la inducción.
- 16.- Realizar entrevista de ajuste.
- 17.- Huellas dactiloscópicas

### **4.3 CONTRATACIÓN**

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

En virtud de la protección que da la ley a los trabajadores del organismo, las empresas buscan dejar perfectamente asentadas y especificadas las condiciones de trabajo a fin de evitarse problemas laborales, por lo que veremos qué es un contrato individual, un contrato colectivo y el contrato ley.

**CONTRATO INDIVIDUAL** Es el que se realiza entre la empresa y un solo trabajador, por medio del cual éste último conocerá sus obligaciones, lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio, contraprestaciones que percibirá, estabilidad en el puesto. Artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo (LFT)

**CONTRATO COLECTIVO** Es el que celebran uno o más sindicatos con una o más empresas, a fin de fijar las condiciones en las cuales deberá prestarse el servicio. Artículo 386 Ley Federal del Trabajo (LFT)

**CONTRATO LEY** Es el que celebran uno o más sindicatos con una o más empresas, a fin de fijar las condiciones según las cuales debe prestarse un servicio en una rama determinada de la industria y declarado obligatorio en una o varias entidades o en todo el territorio nacional. Artículo 404. Ley Federal del Trabajo.

#### **4.4 INDUCCIÓN**

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

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

- **Panorama de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, principales funcionarios, sindicato, etc.**
- **Políticas generales de personal, es decir, qué espera la empresa del nuevo**

trabajador, y que puede éste esperar de la empresa.

- Reglas generales sobre la disciplina, lo que se debe hacer y lo que hay que evitar.
- Beneficios de los que puede disfrutar, tales como; cajas de ahorro, despensas, deportes, vacaciones.
- De ser posible llevarlo para que visite las instalaciones y presentarlo con sus jefes inmediatos.

#### **4.5 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

La capacitación y adiestramiento consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del trabajador, es decir, que la capacitación forma parte de la función educativa de la empresa la cual está orientada a satisfacer, por un lado, las necesidades presentes y futuras en materia de elemento humano que se presentan en una empresa, y por otro, las necesidades de superación del ser humano, y que tiene como objetivo principal el de proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo Art. 153, Ley Federal del Trabajo.

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

a cualquier persona.

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

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

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

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

El tema del bajo nivel de calificación de mano de obra, fue objeto de investigaciones para solucionar ese problema, hasta que fue posible articular un sistema coherente y completo que pugnara por la superación personal del trabajador a través de la capacitación y adiestramiento, elevándose al rango de ley, que se estipula en la Ley Federal del Trabajo, y que consigna que las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a los trabajadores, capacitación y/o adiestramiento.

La capacitación y el adiestramiento tiene por objeto:

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

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

determinada.

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

**TÉCNICAS PARA LA UTILIZACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

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

**5.1 ANÁLISIS DE PUESTOS**

El trabajo total a desarrollar en una empresa, es el conjunto de funciones que deben realizar los trabajadores y empleados. Reuniendo funciones del mismo género, se establecen departamentos dentro de los que se derivan secciones hasta llegar a la unidad de trabajo que puede ser realizada por una persona y es precisamente esta idea la que nos proporciona la definición de "puesto, que es el conjunto de funciones concretas atribuibles a una persona y que exigen de la misma un cierto grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, bajo condiciones específicas".

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

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

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

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

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

- **Descripción del puesto.**

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

- **Especificación del puesto.**

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

- **Habilidad**

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

- **Esfuerzo**

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

- **Responsabilidad**

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

- **Condiciones de trabajo**

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

## **5.2 VALUACIÓN DE PUESTOS**

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

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

- 1.- **La naturaleza de la valuación de puestos.**
  
- 2.- **EL objetivo u objetivos que se pretenden cubrir pudiendo ser estos, entre otros:**
  - a) **Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.**
  - b) **Fijar bases para la administración de salarios.**
  - c) **Establecer una estructura de salarios comparables a los que existen en el mercado de trabajo.**
  - d) **Controlar más adecuadamente los costos de los recursos humanos.**
  - e) **Establecer bases para negociaciones con el sindicato.**
  - f) **Estructurar la revisión periódica de salarios.**
  - g) **Establecer principios y políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo al personal en referencia a este aspecto.**
  - h) **Ayudar a la selección, promoción y transferencias de personal y a los programas de capacitación.**
  - i) **Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo de personal, y mejorar las relaciones empresa-trabajador.**
  
- 3.- **Necesidades expresas de la organización, como ejemplo podría ser:**

- a) desigualdad en los salarios.
  - b) Problemas que surgen al integrar nuevos puestos en relación a los antiguos.
  - c) Las obligaciones de los puestos cambian con el tiempo y las modificaciones en los salarios presentan problemas.
  - d) Revisión periódica del salario de cada empleado.
  - e) Definición de políticas para asegurar consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.
  - f) Control sistemático de salarios.
4. La forma en que la valuación de puestos cubrirá esas necesidades, definiendo el método a utilizar.
5. La experiencia de otras organizaciones, si es posible del ramo, en la valuación de puestos.
6. Las limitaciones del estudio.
7. El efecto de los costos.

## **SISTEMAS DE VALUACIÓN**

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

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

### **MÉTODO DE ALINEAMIENTO**

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

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

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

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

### **Procedimiento**

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

Se diseñaran formas para el uso de cada miembro del comité, a los que se les entregaran los juegos de tarjetas, procurando que tengan un ordenamiento similar, mismas que ordenará cada miembro del comité en la forma que considere corresponde a la importancia de los puestos, distinguiendo el más importante, el menos importante e interpolando los demás.

### **MÉTODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS**

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

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

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

### **Procedimiento**

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

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

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

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

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

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

### **MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES**

Se compone esencialmente de tres pasos.

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

Los factores a que se refiere este sistema son:

**1.- Requisitos mentales.**

Inherentes.- Inteligencia, memoria, entendimiento.

Adquirida.- Educación general, conocimientos especializados, etc.

**2.- Habilidad.**

Inherente.- Coordinación muscular, destreza, habilidad manual.

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

**3.- Requisitos físicos.**

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

**4.- Responsabilidades.**

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

**5.- Condiciones de trabajo.**

Influencias ambientales, riesgos, peligros, horario, etc.

**MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS**

Consiste en asignar ciertas cantidades de valor llamados "puntos", a cada una de las características fundamentales de los puestos, denominadas factores.

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

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

El sistema consta de tres pasos fundamentales:

- Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
- Se da a los factores un valor o calificación, determinados por la comparación.

Se asigna a cada puesto el sitio que le corresponde en una escala de salarios previamente establecida.

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

### **5.3 SUELDOS Y SALARIOS**

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

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

Sin embargo no basta con tener un sistema objetivo para determinar el salario de los empleados en forma equitativa, sino que se requiere que haya comunicación efectiva, mediante la cual los trabajadores se den cuenta que están siendo tratados con justicia, y así obtener retroalimentación para que la empresa conozca que tipo de recompensas y compensaciones pueda adoptar y adaptar, en base a las expectativas de los empleados.

### **SUELDO**

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

### **SALARIO**

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

El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

### **SALARIO NOMINAL**

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

### **SALARIO REAL**

Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios.

### **ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS**

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

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

### **SALARIO MÍNIMO**

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

(Art. 90 LFT)

### **SALARIO DEL PUESTO**

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

### **PAGO AL MÉRITO DEL TRABAJADOR EN SU PUESTO**

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

### **PAGO A LA PRODUCTIVIDAD O EFICIENCIA**

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

### **IMPORTANCIA DE LOS SUELDOS Y SALARIOS**

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

Para la empresa representa el principal costo de operación ya que la mano de obra no solo resulta de la cantidad en dinero pagado por salarios, sino también, la productividad de los trabajadores a los que se les pagará más en función de la productividad misma.

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

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

#### **5.4 CALIFICACIÓN DE MÉRITOS**

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

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

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

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

La calificación técnica permite a la empresa conocer en el momento necesario, a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, que trabajadores pueden escogerse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

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

Uno de los beneficios más apreciables de esta técnica es que permite conocer a los trabajadores en forma periódica, si su trabajo es eficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia. De este modo, el trabajador puede corregirse, perfeccionarse y prevenir sanciones y quizá esfuerzos, además de que le estimula, al percatarse de que es tomado en cuenta.

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

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

La revisión de las calificaciones tiene como objetivo exigir mayor cuidado al formularlas y remediar sus diferencias.

#### **SISTEMAS DE CALIFICACIÓN EN MÉRITOS**

Estos se reducen sustancialmente a tres grupos:

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

#### **SISTEMAS DE COMPARACIÓN**

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

Los principales sistemas de comparación son:

- a) Alineamiento.
- b) Comparación por pares.
- c) Distribución forzada.

a) **Alineamiento.**- Se listan en orden de importancia a todos los trabajadores del grupo o sección que se califica, en razón de una característica brevemente definida.

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

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

Con calificación infima.	10%
Con calificación mala.	20%
Con calificación promedio.	40%
Con calificación buena.	20%
Con calificación óptima.	<u>10%</u>
	<b>100%</b>

#### **SISTEMAS DE ESCALAS**

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

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

Hay dos clases de escalas:

- a) Continuas
- b) Discontinuas

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

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

#### **LISTAS CHECABLES**

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

Las listas checables buscan que el supervisor al calificar no pueden darse cuenta, al menos exacta, de cual será su calificación.

Hay dos clases de listas checables.

a) Listas checables ponderadas.

b) Listas checables de preferencia.

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

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

**INSTRUMENTOS SUSCEPTIBLES DE UTILIZAR EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

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

**6.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

El programa de Auditoría Administrativa debe estar diseñado específicamente para cada organismo, de acuerdo a las condiciones particulares de la misma y al alcance que se pretende dar.

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

**LOS PRINCIPALES PUNTOS DE UN PROGRAMA SON:**

- 1.- Datos general del organismo.
- 2.- Objetivo de la auditoria administrativa.
- 3.- Areas o área específicas que serán objeto de la revisión.
- 4.- Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- 5.- Descripción de la información que debe obtenerse.
- 6.- Personal necesario y características técnicas de cada uno de los miembros.
- 7.- Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que consumirá.
- 8.- Facilidades materiales y técnicas mínimos necesarios de que se podrá disponer.
- 9.- Con quién o quiénes se comentará los problemas que requieran inmediata atención.
- 10.- A quién o a quiénes se les proporcionarán informes sobre los resultados de la Auditoria Administrativa.
- 11.- Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.
- 12.- Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico.

**Los programas se clasifican en:**

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

**Analíticos.** Describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de la Auditoría Administrativa.

**Tipo.** Enumeran los procedimientos de Auditoría Administrativa a seguir en situaciones afines a un número considerable de empresas.

**Por áreas.** Se preparan para la revisión de cada función o área funcional, como gerencia, producción, recursos humanos, mercadotecnia, etc.

**Los programas se pueden modificar por:**

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

**Las ventajas que ofrece el programa son:**

- 1.- **Proporciona un plan a seguir.**
- 2.- **Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.**
- 3.- **Si el programa de auditoría es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que corresponde a cada auditor en la revisión.**
- 4.- **El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener la información necesaria.**
- 5.- **Le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos en la revisión.**
- 6.- **El supervisor encargado de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.**
- 7.- **Si el encargado de la auditoría es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.**
- 8.- **Cuando termina la auditoría, el programa servirá para comprobar que no hubo omisión en su desarrollo.**

## **6.2 CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS PARA EVALUAR LOS RECURSOS HUMANOS**

Entre los instrumentos para recopilar información de manera clara, objetiva y concisa, tenemos los cuestionarios y las entrevistas que son los dos principales instrumentos de que se vale la Auditoría Administrativa.

### **A) CUESTIONARIOS**

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

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

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

#### **Características de los cuestionarios.**

Pueden ser con preguntas abiertas o cerradas.

Se aplican en base a la experiencia y conocimientos de los auditores para facilitar la localización de las desviaciones.

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

**Objetivos de los cuestionarios.**

Investigar la eficiencia operacional de la organización, conociendo las metas y objetivos que persiga la misma, con lo que determinarán hasta que grado se están cumpliendo.

Investigar las políticas vigentes de la organización, su utilidad y el grado de conocimiento de ellas por parte del personal.

Determinación de las relaciones interpersonales, tomando en cuenta el tipo de organización de que se trate.

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

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

**EXISTEN CUESTIONARIOS FUNCIONALES COMO SON LOS DE:**

Mercadotecnia.

Finanzas.

Producción.

Recursos Humanos.

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

**B) ENTREVISTA**

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

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

Dentro de la Auditoría Administrativa es un requisito indispensable que las entrevistas estén dirigidas por personas debidamente capacitadas, para que los datos se capten lo más apegados a la realidad y evitar pérdidas de esfuerzo y tiempo.

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

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

**Precisar anticipadamente el tipo de información que se desea y formular preguntas concretas.**

**Seleccionar cuidadosamente a la persona o personas que estén en la mayor disposición para proporcionar la información requerida .**

**Avisar con anticipación al entrevistador sobre la fecha, lugar y contenido básico de la entrevista, con el objeto de que prepare los documentos pertinentes en su caso.**

**Explicar claramente al entrevistado del objetivo y utilidad que persigue la auditoría, así como responder y aclarar todas las preguntas y dudas que se le presenten, esto es vital para lograr colaboración.**

La entrevista se desarrollará en un ambiente de informalidad, utilizando tacto y diplomacia.

Se ajustará lo más posible a la guía de la entrevista.

Se formularán las preguntas con toda claridad, cerciorándose de que han sido comprendidas.

No se sugerirán en forma alguna las respuestas.

Se anotarán todas las respuestas importantes y las que se apeguen al objeto de la entrevista.

Se permitirá el expresarse libremente al entrevistado.

No se harán recomendaciones durante la entrevista, dado que primero se debe analizar la información recopilada.

Se agradecerá al entrevistado su cooperación.

Se anotará al margen dudas, titubeos, contradicciones que haya surgido durante la entrevista.

### **6.3 TABULACIÓN**

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

### **6.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

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

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

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

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

Puede suceder que al poner fin a la reunión sea para posponerla, a fin de que algunos de los integrantes estudien más a fondo el problema o bien para que el auditor realice un estudio más extenso sobre un punto en particular, o bien cambiar impresiones con la alta dirección.

## **6.5 PRESENTACIÓN DEL INFORME**

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

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

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

El auditor en su informe deberá expresar sus ideas con; exactitud, concisión y cortesía.

**Exactitud.-** Que consiste en lo que se dice esté basado en una información definida.

**Concisión.-** Que implica una exposición precisa de lo que se informa.

**Cortesía.-** Que consiste en el empleo de palabras o expresiones que eviten una innecesaria brusquedad en las alusiones.

#### **TIPOS DE INFORME**

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

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

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

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

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

## **6.6 RECOMENDACIONES**

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

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

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

**INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

**7.1 HIPÓTESIS PROPUESTA**

El conocimiento y aplicación de las funciones, técnicas y procedimientos de la administración de los recursos humanos con la ayuda de la Auditoría Administrativa como instrumento de control, logrará como consecuencia un funcionamiento adecuado de la institución.

**MARCO DE REFERENCIA**

Se aplicará una Auditoría Administrativa al área de los Recursos Humanos del Tribunal Federal Electoral.

La institución tiene:

- **Secretaría Administrativa.**
- **Coordinación Administrativa.**
- **Coordinación Financiera.**

## **Unidades**

**Recursos Humanos**

**Recursos Materiales**

**Control Interno**

**Servicios Generales**

**Computo**

### **7.2 FUNCIONES QUE DESARROLLA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

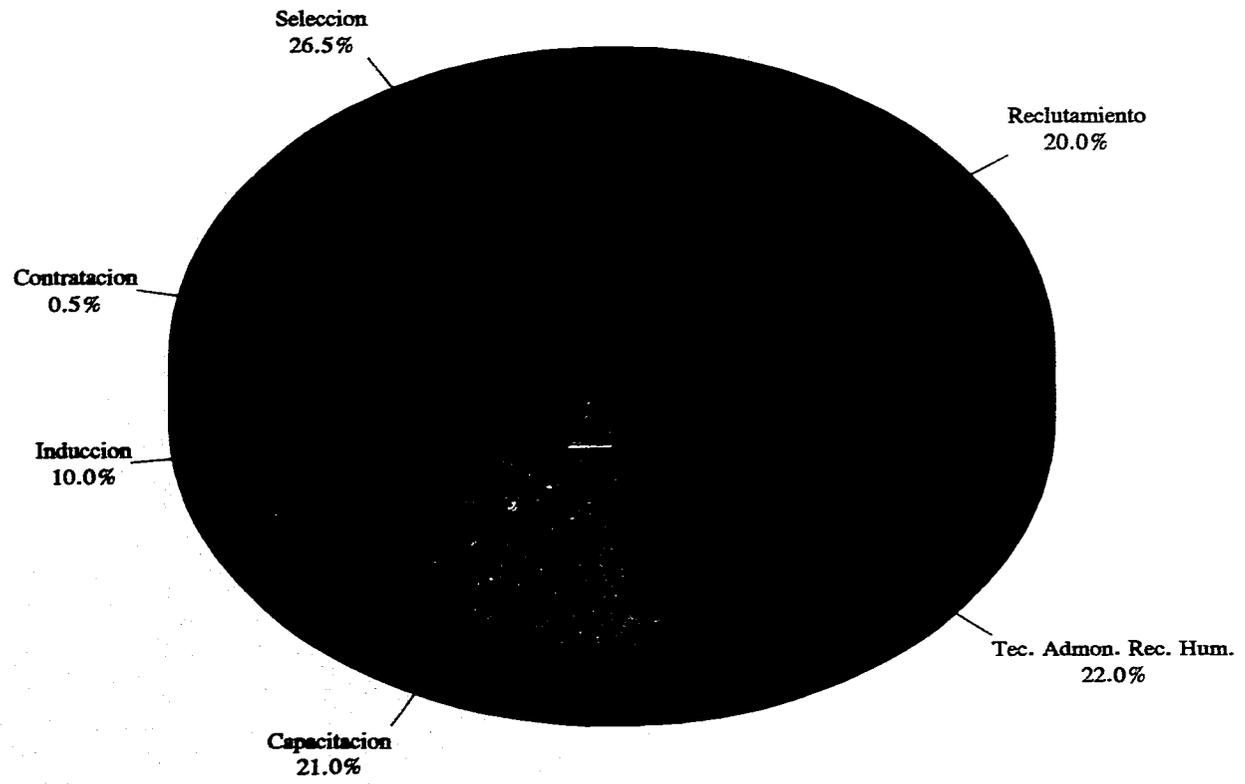
**Integrar los recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento del Tribunal y establecer las políticas orientadas para cada una de las fases de dicha integración y que comprende desde el reclutamiento y selección hasta su capacitación y desarrollo.**

**Llevar a cabo la administración de sueldos y salarios, prestaciones y otros trámites administrativos y de control relacionados con el personal.**

**Asesorar, coordinar y dirigir programas de calificación de méritos, análisis de puestos, valuación de puestos.**

**Informar sistemáticamente a la autoridad superior del cumplimiento y desarrollo de las funciones señaladas para llevar a efecto sus objetivos.**

# GRAFICA 1



**Captar las necesidades de las diversas áreas del Tribunal.**

**Este cuenta con un Sistema de Recursos Humanos que consta de:**

**Catálogo de puestos .- que contempla:**

**Análisis de puestos**

**Valuación de puestos**

**Encuesta regional de salarios**

**Tabulador General**

**Nómina**

**Escalafón**

**Reclutamiento**

**Selección**

**Contratación**

**Inducción**

**Capacitación**

**Prestaciones**

**Relaciones Laborales**

**Calificación de méritos**

### **7.3 METODOLOGÍA**

La investigación se llevó a cabo en la Unidad de Recursos Humanos del Tribunal Federal Electoral, que cuenta con un total de 100 personas, de las cuales se encuestó al 33%, porcentaje que presenta la muestra, y a quienes se aplicó el cuestionario para evaluar las funciones del área de Recursos Humanos.

La recopilación de datos fue de la siguiente manera:

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

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

- 1) Que información se requería.
- 2) Tipo de cuestionario a usar.
- 3) Objetivo de las preguntas.
- 4) Redacción de las preguntas.

- 5) Orden de las preguntas.
- 6) Forma y disposición del cuestionario.

**1) Que información se requería**

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

**2) Tipos de cuestionario a usar**

Una vez decidido el contenido de las preguntas, se optó por la aplicación de un cuestionario con respuestas cerradas y mixtas.

**3) Objetivos de las preguntas**

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

**4) Redacción de las preguntas**

Para la redacción de las preguntas se tomó en cuenta el ¿ Que, Donde, Cuando, Porque, Para que?.

**5) Orden de las preguntas**

Se hizo en función de la secuencia del trabajo de investigación teórica.

#### **6) Forma y disposición del cuestionario**

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

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

#### **7.4 CUESTIONARIO APLICADO**

1. **Cómo se enteró de la oportunidad de empleo en esta institución?**  
Se pretende saber qué fuente de reclutamiento se está usando y si es la adecuada.
2. **Cuando existen vacantes o puestos de nueva creación se le ha tomado en cuenta?**

- 9.- **Cuando usted ingresó a esta institución se le entrenó?**  
Se pretende saber si se está capacitando al empleado para desarrollar las funciones del puesto que ocupará.
- 10.- **Sabe usted si existe un programa de capacitación.**  
Se pretende saber si se está cumpliendo con lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación.
- 11.- **La capacitación que le imparten es suficiente para desarrollar su trabajo?**  
Se pretende saber si se están cumpliendo los objetivos de la capacitación.
- 12.- **Conoce usted las funciones, autoridad y responsabilidad de su puesto?**  
Se pretende saber si existe un análisis del puesto.
- 13.- **Considera usted que el puesto que ocupa está bien remunerado?**  
Se pretende saber si hay subestimación o sobreestimación de los puestos o se está en la remuneración justa.
- 14.- **Existe un sistema de calificación de méritos?**  
Se pretende saber si se estimula al trabajador por parte de la institución.

#### **6) Forma y disposición del cuestionario**

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

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

#### **7.4 CUESTIONARIO APLICADO**

**1.- Cómo se enteró de la oportunidad de empleo en esta institución?**

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

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

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

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

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

- 4.- Le entrevistaron para verificar la información que usted proporcionó?

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

- 5.- Que tipo de contrato se le dió?

Se pretende saber el tipo de contratación que predomina.

- 6.- Conoce usted el reglamento interior de trabajo?

Se pretende saber hasta que punto conoce el personal, los servicios, derechos y obligaciones.

- 7.- Le mostraron las instalaciones de la institución?

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

- 8.- Le presentaron a sus compañeros de trabajo?

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

- 9.- Cuando usted ingresó a esta institución se le entrenó?  
Se pretende saber si se está capacitando al empleado para desarrollar las funciones del puesto que ocupará.
- 10.- Sabe usted si existe un programa de capacitación.  
Se pretende saber si se está cumpliendo con lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación.
- 11.- La capacitación que le imparten es suficiente para desarrollar su trabajo?.  
Se pretende saber si se están cumpliendo los objetivos de la capacitación.
- 12.- Conoce usted las funciones, autoridad y responsabilidad de su puesto?  
Se pretende saber si existe un análisis del puesto.
- 13.- Considera usted que el puesto que ocupa está bien remunerado?  
Se pretende saber si hay subestimación o sobreestimación de los puestos o se está en la remuneración justa.
- 14.- Existe un sistema de calificación de méritos?  
Se pretende saber si se estimula al trabajador por parte de la institución.

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

Se pretende saber si hay comunicación entre institución y trabajador.

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

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

El presente cuestionario es para analizar si se cumplen las funciones del área de Recursos Humanos, por lo que rogamos contestar con la mayor veracidad posible para poder obtener un resultado óptimo. Gracias.

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

periódico ( ) Familiares ( ) amigos ( )

otro \_\_\_\_\_

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

si ( ) no ( )

3.- ¿Para ocupar el puesto que tiene se le aplicaron exámenes de?

conocimientos ( ) psicológicos ( ) médico ( )

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

si ( ) no ( )

- 5.- ¿Que tipo de contrato se le dió?  
definitivo ( ) eventual ( ) a obra determinada ( ) otro ( ) temporal ( )
- 6.- ¿Conoce usted el reglamento interior de trabajo?  
si ( ) no ( )
- 7.- ¿Le mostraron las instalaciones de la institución?  
si ( ) no ( )
- 8.- ¿Le presentaron a sus compañeros de trabajo?  
si ( ) no ( )
- 9.- ¿Cuando usted ingreso a esta institución se le entrenó?  
si ( ) no ( )
- 10.- ¿Sabe usted que existe un programa de capacitación?  
si ( ) no ( )
- 11.- ¿La capacitación que le imparten es suficiente para desarrollar su trabajo?  
si ( ) no ( )
- 12.- ¿Conoce usted las funciones, autoridad y responsabilidad de su puesto?  
si ( ) no ( )
- 13.- ¿Considera usted que el puesto que ocupa está bien remunerado?  
si ( ) no ( )
- 14.- ¿Existe un sistema de calificación de méritos?  
si ( ) no ( )

15.- La persona calificada conoce el resultado de la calificación de méritos?

si ( ) no ( )

16.- Si existe un plan de Incentivos, se le proporciona en?

efectivo ( ) prestaciones ( )

**DESVIACIONES DETECTADAS EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE AUDITORÍA DE LAS FUNCIONES  
DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

	<b>Asignación de % por función</b>	<b>Desviaciones</b>	
	15	20.0	
Reclutamiento			
	20	26.5	
Selección			
	10	0.5	
Contratación			
	10	10.0	
Inducción			
	20	21.0	
Capacitación			
• Tec. Admón. Rec. Hum.	<u>25</u>	<u>22.0</u>	
	100	100.00	( VER GRAFICA No. 1 )
• Análisis y Valuación de Puestos.			
• Calificación de méritos			
• Estímulos			

**Nota: Calificación**

**De .5 a 10 Mínima Desviación.**

**De 10 a 25 Regular Desviación.**

**De 25 a 30 muy mal.**

## **7.5 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Con la información que se obtuvo de los cuestionarios para evaluar las funciones de la Unidad de Recursos Humanos, se ofrece a continuación el resultado.

### **RECLUTAMIENTO**

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

### **SELECCIÓN**

La función de selección tienen un índice alto de desviación, en lo que se refiere a la aplicación de los exámenes de admisión que no se están efectuando con uniformidad, propiciando que se pierda la finalidad primordial de la aplicación de éstos.

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

#### **CONTRATACIÓN**

En la función de contratación del personal se obtuvo un 0.5 % de desviación que es mínima respecto al total de desviaciones; siendo representado por la contratación de tiempo temporal o eventual del personal, significando que se ha encontrado a personal idóneo para ocupar los puestos vacantes, a los que se ha contratado en definitiva.

#### **INDUCCIÓN**

En la función de inducción del personal, la comunicación que se practica en la unidad de Recursos Humanos es nula representando una desviación de 10 %, ya que no se tiene un programa de divulgación, que permita al empleado ubicarse en la institución y le proporcione las facilidades para conocer los aspectos generales de la misma. La inducción puede hacerse a través del conocimiento del reglamento interior de trabajo logrando una apreciación clara de los derechos y obligaciones.

### **CAPACITACIÓN**

Acerca del conocimiento e implantación de los programas de capacitación, se detectó una desviación del 21 %. Es procedente en este caso planear de manera formal el programa de capacitación de la manera que se obtengan rendimientos en el trabajo, mediante simplificación del mismo, mejoras en los procedimientos establecidos, disminución de cargas de trabajo etc.

### **TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

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

## **7.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

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

En la inducción se nota que se realiza completamente lo que redunde en que el trabajador se encuentre desubicado dentro de la organización.

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

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

## **7.7 CONCLUSIONES**

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

Encontramos que a partir de los antecedentes históricos de la administración de los Recursos Humanos en las relaciones de trabajo se contempla una empírica administración y así mismo marca el inicio de la necesidad de aplicar la administración de esta, desmembramos la administración de los Recursos Humanos. Los Recursos Humanos a su vez tendrán la facultad para administrar los Recursos Materiales, y Técnicos, ya que los primeros comprenden el esfuerzo humano que posee conocimientos, experiencia, aptitud, habilidades, y que cooperan también realizando actividades de planeación, supervisión organización, dirección y control que pueden no solamente administrar los demás recursos sino mejorarlos y perfeccionarlos.

En las funciones que desarrolla el área encargada de administrar los Recursos Humanos detectamos que:

- 1.- La primera función de reclutamiento que persigue atraer a solicitantes que cubran puestos vacantes, es necesario que se detallen los requisitos del puesto auxiliándonos en esto de la técnica del análisis de puestos, valuación de puestos que señalan descripción y especificación del puesto y valor del mismo.
- 2.- Que se escoja la más adecuada fuente de reclutamiento, en base a un estudio preliminar.
- 3.- Que el responsable en quien se delegue esta función la ejecute planeada y organizadamente para evitar que se incurra desde esta primera función en situaciones falsas para la adecuada colocación de los aspirantes.
- 4.- Que la comunicación hacia los solicitantes sea clara y precisa acerca de los requisitos del puesto para no ocasionar que se presenten personas que no reúnan las características que se solicitan.

- 5.- Se deberán realizar programas de selección y el instructivo en donde se apoye el desarrollo de esta función, el cual deberá contener desde el objetivo general de la selección hasta la importancia que tiene el hecho de aplicar el total de exámenes que ayudarán a determinar de manera confiable la evaluación del elemento humano y se pueda realizar una buena selección del mismo.
- 6.- Formar el historial del aspirante de una manera completa y detallada con los datos generales del mismo y la documentación de los exámenes de la evaluación anexos a la solicitud de empleo.
- 7.- Es necesario que estén detallados claramente los tipos de contrato que manejan junto con los preceptos y estipulaciones legales para no propiciar enfrentamientos que repercuten en ocasiones hasta llegar al despido y abandono de trabajo.
- 8.- Se hace indispensable la implantación de control interno sobre los métodos de contratación, además de un análisis y difusión del reglamento interior de trabajo, ya que se detectó que un elevado porcentaje del personal desconoce este documento, mismo que sirve para saber derechos y obligaciones de los trabajadores.91

- 9.- En la función de inducción que marca el conocimiento inmediato del organismo, su estructura, conformación organizativa y específicamente la del área en donde se va a ubicar al personal de nuevo ingreso, es necesario que existan; manuales de bienvenida y el control sobre esta comunicación escrita de manera actualizada para dar una entrada completa al personal de nuevo ingreso.
- 10.- La elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento deben apegarse a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo, artículo 153
- 11.- La conveniencia de proporcionar capacitación y adiestramiento a los empleados será poder contar en un futuro con personal preparado técnica y culturalmente en todos los niveles y que pueda responder a las necesidades del trabajo.
- 12.- La implantación de estos programas de capacitación y adiestramiento nos facilitará la distribución del trabajo para evitar cargas innecesarias, tendremos seguridad y control sobre la supervisión y ejecución del mismo.

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

**Comprobando así la importancia de que la Administración conozca y aplique las funciones, técnicas y procedimientos de la administración de los Recursos Humanos.**

## BIBLIOGRAFIA

Alvarez Anguiano Jorge, Auditoria Administrativa, F.C.A., UNAM (Apuntes).

Anaya Carlos E., Auditoria Administrativa, E.C.A.S.A., México, 1972.

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México.

Fayol Henry, Administración Industrial y general, Herrero, hnos, S.A. México, 1967.

Fernández Arena José A., Auditoria Administrativa, Editorial Diana, México, 1975.

Isaard Carlos, Auditoria de las Operaciones de Gobierno, F.C.E. México 1979.

Leonard William P., Auditoria Administrativa, Editorial Diana, México, 1985.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, 1era parte. Editorial Limusa, México 1985.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, 2da. parte. Editorial Limusa, México 1985.

Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa.

Rubio Bagazoni Victor, Guía Práctica de Auditoria Administrativa, Editorial Pac, México, 1988.

Memoria 1984, Tribunal Federal Electoral, tomo I y II.

Manual de Organización de la Unidad de Recursos Humanos del Tribunal Federal Electoral.

Hipólito Cornejo Ignacio, La Auditoria Operacional en la Administración Pública, Escena Politécnica, Tesis 1983.

Sánchez Pérez Ruth, Auditoria Administrativa en el Área de Recursos Humanos, Unites, Tesis 1987.

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

**Comprobando así la importancia de que la Administración conozca y aplique las funciones, técnicas y procedimientos de la administración de los Recursos Humanos.**