

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

" AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS,

UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO "

Seminario de Investigación Administrativa  
que para obtener el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta

ANGEL SOLORIZANO PAEZ

8869



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

SEMINARIO DE INVESTIGACION

ADMINISTRATIVA DIRIGIDO POR:

EL LIC. ALBERTO CANTARELL OJEDA

**A MIS PADRES:**

**Por su comprensión**

**y ayuda**

## PRESENTACION

Como una de las condiciones más acertadas para la recepción profesional de - todos aquellos que tenemos la dicha y el privilegio de pertenecer a la Magna-Casa de Estudios del País, se ha establecido que debemos elaborar una investigación, con el propósito de que:

I. - Sea la base para el exámen profesional y

II. - Permita al aspirante al título respectivo,

la verificación de que ha asimilado e in  
tegrado a su vida las enseñanzas que nuestra  
Universidad le ha brindado.

Por lo anterior, hoy presento el siguiente trabajo.

La investigación consta de tres partes :

- 1a. Permite una ubicación teórica sobre Auditoría, las Organizaciones, Tipología de ambas, los elementos que la integran y la Administración.
- 2a. Explica las fases que tienen que realizarse para una Auditoría del Departamento de Recursos Humanos con un enfoque administrativo y la
- 3a. Es un caso práctico de Auditoría de Recursos Humanos

# I N D I C E

## PRIMERA PARTE

### CAPITULO I

#### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- A. - ANTECEDENTES
- B. - CONCEPTO
- C. - DIFERENCIAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON OTROS TIPOS DE AUDITORIAS.
- D. - AREAS EN QUE GENERALMENTE SE APLICAN AUDITORIAS
- E. - IMPORTANCIA
- F. - CLASIFICACION

### CAPITULO II

#### LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACION

- A. - LAS ORGANIZACIONES
- B. - TIPOS DE ORGANIZACIONES
- C. - ELEMENTOS QUE INTEGRAN LAS ORGANIZACIONES
- D. - LA ADMINISTRACION

## SEGUNDA PARTE

### CAPITULO III

#### AUDITORIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, UN - ENFOQUE ADMINISTRATIVO.

##### A. - CONSIDERACIONES GENERALES

##### B. - PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

1. - ENTREVISTA INICIAL

2. - PLATICA PRELIMINAR

3. - PRESENTACION DEL PROYECTO

4. - AUTORIZACION PARA EFECTUARLA

5. - ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO

6. - OBTENCION DE DATOS

7. - ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

8. - FORMULACION DE RECOMENDACIONES

9. - ELABORACION DEL INFORME

10. - PRESENTACION DEL INFORME

## TERCERA PARTE

### CAPITULO IV

#### CASO PRACTICO DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

1.- INTRODUCCION

2.- DESARROLLO

### CAPITULO V

CONCLUSIONES GENERALES

BIBLIOGRAFIA



# C A P I T U L O

I

## CAPITULO I

### " LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA "

#### A. - ANTECEDENTES:

Dentro de la fase de CONTROL, que toda organización tiene, se han establecido para lograr un adecuado desarrollo, instrumentos que permiten medir el desempeño, evaluar el trabajo, calificar el rendimiento de los integrantes de las instituciones y los cuales en su conjunto hacen factible la corrección, en los casos de desviaciones, sin embargo, tienen una limitación que consiste en analizar al trabajador en su puesto, sus atribuciones físicas, responsabilidad individual, pero no lo estudian en sus interrelaciones con el todo organizacional del que forma parte.

La anterior limitación ha llevado a los preocupados en los problemas organizacionales, a crear un nuevo instrumento de análisis, "La Auditoría Administrativa", que lo mismo se aplica al área operativa ó productiva, que a la directiva, así como a la de apoyo ó administrativa, con la característica de que su enfoque es más amplio y da importancia tanto al individuo como al medio ambiente organizacional.

La Auditoría Administrativa, se sirve, para la obtención de la información, de los métodos apropiados para ello, las entrevistas, la observación y los cuestionarios; para su interpretación usa la razón y no la intuición.

Este nuevo instrumento, por su utilidad, tiene grandes perspectivas y el indicado, por su preparación para aplicarlo, es el Licenciado en Administración.

## B. - CONCEPTOS

William P. Leonard, en su libro " Auditoría Administrativa " nos dice: " La Auditoría Administrativa es un exámen de la estructura organizativa de una empresa, institución ó departamento gubernamental, ó de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales ". ( 1 )

Por su parte José A. Fernández Arenas dice: " La Auditoría Administrativa es - la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos - institucionales con la base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto - su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución ". ( 2 )

El Instituto Americano de Administración expresa lo siguiente: " Cualquier empresa, de cualquier índole tiene áreas generales sujetas a investigación y que - permiten obtener una evaluación de la administración ". ( 3 )

Fabián Martínez Villegas expresa: " La Auditoría Administrativa es el exámen - metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo del exámen ". ( 4 )

- 
- |   |                         |
|---|-------------------------|
| ( 1 ) P. Leonard, William<br>" Auditoría Administrativa "<br>Edit. Diana, S.A.      | Pág. 45<br>México, 1974 |
| ( 2 ) Fernández Arenas José A.<br>" Auditoría Administrativa "<br>Edit. Diana, S.A. | Pág. 14<br>México, 1975 |
| ( 3 ) Ibid ,  | Pág. 11                 |
| ( 4 ) Ibid ,  | Pág. 12                 |

El Colegio de Licenciados en Administración de Empresas de México, A.C., -- ( CLAEM, hoy CLAM ), considera: " El organismo socioeconómico que es la - empresa necesita periódicamente exámenes generales para cerciorarse de que - esta logrando la utilización más eficaz de sus recursos humanos, materiales y - técnicos. Por medio de la Auditoría, el Licenciado en Administración realiza - una evaluación objetiva, preferentemente en términos cuantitativos, de la si- tuación administrativa de la empresa, con el propósito de determinar el grado - de eficiencia actual de cada uno de sus órganos y proponer su mejoramiento ".

( 1 )

Finalmente presentamos el concepto que consideramos más adecuado pues nos - dice que és, el cómo y el para qué de la Auditoría Administrativa y es el que - Barroso Hernández dá y quien explica; " Auditoría Administrativa es la técnica que permite tener un conocimiento amplio de un ente administrativo a través de un exámen total de sus componentes, tales como : objetivos, polífticas, procedi- mientos, programas de operación, sistemas de trabajo de producción, de super- visión y de comunicación, así como de su estructura organizacional y de sus -- sistemas de control. Obteniendo con este exámen medidas correctivas que me-- diante su aplicación conduzcan a la mejor utilización de sus sistemas, logrando con esto, dotar a la organización de un sistema dinámico de control que le per- mita preveer futuros cursos de acción ". ( 2 )

---

( 1 ) Colegio de Licenciados en Administración de Empresas, A.C. s.p.i.

" El Licenciado en Administración de Empresas " CLAEM. México, 1971

( 2 ) Barroso Hernández, Joaquín y otros Págs. 78 y 79

" La Auditoría Administrativa en los Organismos Descentralizados y Empre- sas de Participación Estatal ". Tesis, F.C.A., UNAM. 1974

## DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

### Y OTROS TIPOS DE AUDITORÍA.

Con el propósito de lograr una mejor comprensión de la Auditoría Administrativa, - hemos considerado oportuno establecer las diferencias que esta tiene con otros tipos de Auditoría.

Las Auditorías que nos ayudan son la Auditoría Contable y la Auditoría Operativa. En esta fase buscamos conocer los alcances de la Auditoría Administrativa en relación con los otros y sin duda nos ilustran los siguientes cuadros.

DIFERENCIAS ENTRE

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Y LA

AUDITORIA OPERACIONAL

## ORIGEN DEL TRABAJO

### DE LA AUDITORIA OPERACIONAL:

Normalmente surge como extensión de la Auditoría de Estados Financieros y por ello puede ó no realizarse. Optativa.

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Es un servicio autónomo, contratado específicamente. Una vez convenido debe efectuarse.

## DECISION ACERCA DE SU ENFOQUE

### DE LA AUDITORIA OPERACIONAL:

Cubre áreas que el Auditor Externo considera como problemas ó de interés. El enfoque deriva de una preocupación de él.

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Cubre áreas que el cliente ha juzgado necesario examinar de conformidad con el Auditor Administrativo (1).

## PROFUNDIDAD DEL TRABAJO

### DE LA AUDITORIA OPERACIONAL:

Por los hechos mencionados la profundidad es también opcional.

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Tanta como sea necesaria para apoyar un - - " Dictámen ", ya que el trabajo ha sido pedido y contratado específicamente.

## QUIEN REALIZA EL TRABAJO

### DE LA AUDITORIA OPERACIONAL:

El Contador Público - Auditor Externo - puede auxiliarse en especialistas en algunas etapas de su investigación.

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Debe efectuarlo un Licenciado en Administración, (2) ya que la " Auditoría Administrativa " pretende el conocimiento integral de la organización y termina por " calificar su Administración ".

## RESPONSABILIDAD POR EL INFORME

### DE LA AUDITORIA OPERACIONAL:

Se es responsable por lo que se dice.

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

En la Auditoría Administrativa se es responsable además por lo que " no se dice ".

TOMADO DE: ORDIERES SIERES, ADRIAN " La Auditoría Administrativa como elemento de Control en la Empresa " Tesis - F.C.A., UNAM. 1970

(1) Se aumentó esta parte por considerarse que tanto el cliente como el Auditor deben convenir en lo que se va a analizar y no una sola de las partes.

(2) Sostenía Ordieres que debería realizarla " un grupo de profesionales ", pero consideramos que por su preparación quien debe efectuarla es el Licenciado en Administración.

DIFERENCIAS ENTRE

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Y LA

AUDITORIA CONTABLE



## PROPOSITO

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Apreciar y mejorar los sistemas administrativos de la organización en estudio.

### DE LA AUDITORIA CONTABLE:

Verificar que los registros de las operaciones se hayan realizado de acuerdo con los principios de Contabilidad generalmente aceptados.

## ALCANCE

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

La Administración de una organización inclusive la contable y financiera. (1)

### DE LA AUDITORIA CONTABLE:

Conocer la situación contable y financiera de una organización.

## ORIENTACION

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Hacia la situación presente y futura de las actividades administrativas.

### DE LA AUDITORIA CONTABLE:

Histórica, analiza el registro de las operaciones de la organización.

## REVISION

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

De los sistemas administrativos incluye lo contable.

### DE LA AUDITORIA CONTABLE:

Los principios de Contabilidad generalmente aceptados.

## METODO

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Las técnicas administrativas.

### DE LA AUDITORIA CONTABLE:

Las normas de Auditoría generalmente aceptadas.

## NECESIDAD

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Por conveniencia organizacional.

### DE LA AUDITORIA CONTABLE:

De tipo legal.

## INTERESADOS

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Principalmente los Directores y Gerentes.

### DE LA AUDITORIA CONTABLE:

Los accionistas, autoridades y público.

## R E A L I Z A C I O N

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Es conveniente por su relación con el mejoramiento de sistemas y debe efectuarla el Licenciado en Administración. (2)

### DE LA AUDITORIA CONTABLE:

Es obligatoria y absolutamente necesaria, la realiza el Contador Público.

## F R E C U E N C I A

### DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Ajustable a las necesidades organizacionales.

### DE LA AUDITORIA CONTABLE:

Anual.

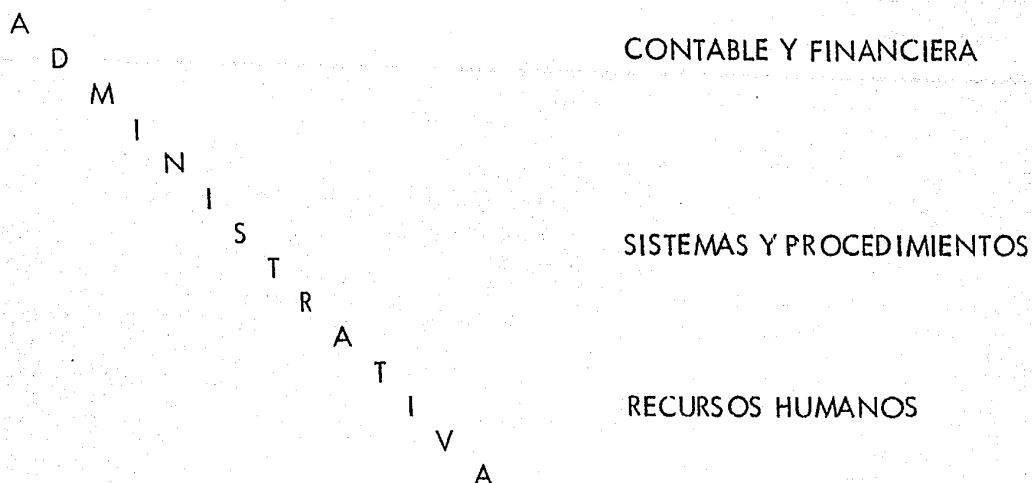
TOMADO DE: " BARROSO HERNANDEZ JOAQUIN Y OTROS ".

" La Auditoría Administrativa en los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal ".

Tesis - F.C.A., UNAM. 1974

- 
- ( 1 ) En virtud de que la Auditoría Administrativa, incluye los aspectos tanto administrativos como contables y de sistemas y procedimientos, consideramos necesaria indicarlo.
  - ( 2 ) Reiteramos que quien debe efectuarlo es el Licenciado en Administración. Por esto se agregó al original.

## D. - AREAS EN QUE GENERALMENTE SE APLICAN AUDITORIAS



- D1. - La Auditoría Administrativa. Engloba a todas las demás ya que se aplica al todo-organizacional o sólo una de sus áreas y lo hace analizando tanto el aspecto humano, como el técnico y material. Desde luego las demás existen por aspectos - funcionales, pero por su amplitud la más optima es la Administrativa.
- D2. - La Auditoría Contable ó Financiera. La efectúan los Contadores Públicos, pero su limitación radica en que sólo analizan el aspecto financiero ó material y no consideran al aspecto humano y al sistema administrativo total, de ahí que sólo-sea una parte de la Administrativa y consideremos que el indicado para realizar-la sea el Licenciado en Administración con especialización en Contaduría.
- D3. - La de Sistemas y Procedimientos. La efectúan los Ingenieros y Contadores, pero con un enfoque parcial pues los primeros se limitan a estudios de tiempos y movi- mientos y los segundos al manejo de recursos materiales ( de efectivo, inventa- rios, etc. ). Esto hace que el Licenciado en Administración sea el indicado para realizarla por sus conocimientos de las organizaciones, de sus elementos; ( huma- nos, técnicos y materiales ) y sus técnicas de diseño de sistemas administrativos, le permiten evaluar con mayor conocimiento las organizacionales y sus métodos

y sugerir nuevos medios para lograr un desarrollo organizacional óptimo.

D4. - Por lo que se refiere a los Recursos Humanos, se ha limitado al rendimiento en el trabajo, ó a revisar si los Departamentos de Personal realizan ó no una serie de actividades ó funciones como, Selección, Capacitación, etc., lo adecuado es que se aplique este tipo de estudios y se enfoque tanto al individuo y lo que la organización hace por este recurso, el grado de identificación de ambos y obtener resultados de tipo integral no parcial.

A pesar de lo nuevo de la carrera del Licenciado en Administración en México - ( 33 años de impartirse ) es el profesional que por la preparación que recibe tiene la capacidad para que utilizando sus conocimientos realice la Auditoría de Recursos Humanos con un enfoque integral.

#### E: - IMPORTANCIA

La trascendencia de la Auditoría Administrativa, entre otras se debe a las siguientes causas:

- Señala las causas de problemas ( en caso de que existan );
- Sugiere soluciones y cursos de acción alternativos;
- Permite preveer los resultados y es una herramienta que mejora los sistemas de planeación en las organizaciones, independientemente de su tipo;
- Proporciona información en base a una investigación metódica;
- Señala los mejores usos de los elementos que integran la organización, departamento ó sección que sea el motivo de la investigación.
- Mejora los sistemas de control.

- A) En la Auditoría Contable da un enfoque más amplio al simple aspecto financiero.
- B) Por su revisión total de los sistemas administrativos, va más allá de el procedimiento y estudia las repercusiones organizacionales de " X " sistema de producción u opera  
ción dando soluciones más adecuadas.
- C) Para la investigación, nos permitirá conocer al elemento humano, en su relación - con los objetivos, políticas, procedimientos y métodos de control, del área ó institución de la que forma parte, su identificación, es decir nos permitirá hacer un aná  
lisis integral y en especial de los miembros del Departamento de Personal.

## F. - CLASIFICACION

La Auditoría Administrativa, puede ser por lo que la realizan:

Auditoría Interna  
Auditoría Externa

La interna, es la que realizan los empleados de la organización, motivo del estudio y sólo perciben su salario habitual, por sus servicios, esta función se encuentra asignada a las siguientes secciones ó unidades.

" SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
PLANIFICACION ADMINISTRATIVA  
DE ANALISIS ADMINISTRATIVOS  
DE ASESORIA ADMINISTRATIVA  
NORMALIZACION Y RACIONALIZACION  
ORGANIZACION Y METODOS ( UOM ) " ( 1 )

Es notable el hecho de que en la mayoría de las instituciones se carece de este tipo de unidades, por los gastos que representan, sin embargo el Gobierno Federal, con motivo de la Reforma Administrativa en el transcurso de 1970-1976, estableció las bases para que todos los organismos del estado y de participación estatal establecieran "Comisiones Internas de Administración con el propósito de plantear y realizar reformas necesarias para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas, incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del Sector Público en su conjunto", así mismo con el propósito de que atendieran " los aspectos correspondientes a los sistemas de programación y presupuesto, normas jurídicas que le competan, recursos humanos y materiales, información, evaluación y control, así como los métodos de trabajo ". ( 2 )

En el mismo acuerdo determinaron la creación de las Unidades de Organización y Métodos, como coadyuvantes para lograr el objetivo que dió origen a la Reforma Administrativa una Administración Pública sana. En la actualidad todas las dependencias del gobierno tienen ya integradas las referidas unidades y que son muestra clara de su utilidad.

En las Auditorías de tipo interno, tanto en el Sector Privado como en lo referente al Público, el Profesionista en Administración.

---

( 1 ) " La Auditoría Administrativa y la Unidad de Organización y Métodos " Tesis F.C.A., UNAM. 1974

( 2 ) " Diario Oficial de la Federación " 28 de enero de 1971

" Debe de actuar como integrante del equipo humano, sea como funcionario ó asesor dependiente " ya que " por medio de la Auditoría, el Licenciado en Administración realiza una evaluación objetiva, preferentemente en términos cuantitativos, de la situación administrativa de la empresa con el propósito de determinar el grado de eficiencia actual de cada uno de sus órganos y proponer su mejoramiento " (1).

La Auditoría Externa, la realiza una persona ó firma independiente, de asesores administrativos y cuya característica estriba en que no son empleados de la organización estudiada y sólo se les contrata para realizar ese servicio y al término del mismo la relación concluye.

La importancia de este tipo de servicio es que:

1. - Por ser personas ajenas a la organización no tienen interés y son imparciales al brindar información a la persona que contrató el servicio.
2. - Por la experiencia que poseen, pueden adoptar nuevos métodos e ideas para el mejoramiento de la institución.

En este campo, el Licenciado en Administración, es al que por su preparación ofrece este tipo de servicios como Consultor ó Asesor independiente.

La Auditoría por su amplitud puede ser:

GENERAL, TOTAL O COMPLETA

PARCIAL, DEPARTAMENTAL O SECCIONAL

La Auditoría General, se aplica al todo institucional, revisa todos los elementos ó factores que integran la organización y que serán tantos como el tipo de actividad requiera y la magnitud de la misma.

---

(1) Colegio de Licenciados en Administración de Empresas.  
" El Licenciado en Administración de Empresas " .  
C.L.A.E.M., Méx., 1971

En el caso de una industria, Grabinsky y Klein, en su libro " El Análisis Factorial " - del Banco de México ( 1972 ), reconocen diez elementos a revisar en una Auditoría - total.

Los diez factores de operación que según estos autores deben considerarse en la investigación son:

1. - Medio Ambiente
2. - Políticas y Dirección ( Administración General )
3. - Productos y Procesos
4. - Financiamiento
5. - Medios de producción
6. - Fuerza de Trabajo
7. - Suministros
8. - Actividad Productora
9. - Mercadeo
10. - Contabilidad y Estadística

Los anteriores elementos dependen del tipo de organización.

La Auditoría Parcial, se aplica a un departamento, sección ó unidad de la institución, sus áreas de producción, empaque, de relaciones industriales, ventas, etc. cualquiera de estas puede ser motivo de análisis.

Por la frecuencia con que se efectúa la Auditoría puede ser:

ESPORADICA

CONTINUA O PERIODICA

La esporádica, es la que sólo ocasionalmente se efectúa y el caso es cuando un gerente, director o cualquier otro funcionario, siente que " algo anda mal " y decide que se - -



efectúe una investigación. Por lo que a la continua se refiere, es aquella en que por -  
determinación gerencial se lleva a cabo la Auditoría, cada año, cada dos y general-  
mente es cuando existen unidades de asesoría administrativa, de organización y méto-  
dos en las cuales radica la responsabilidad de realizarlas.

En cualquier tipo de Auditoría existen dos tipos de personas involucradas, a saber:

#### PERSONAL AUDITOR

#### PERSONAL AUDITADO

Por lo que respecta a los auditores, en el caso de Auditoría Administrativa, el que por  
su preparación debe efectuarla es el Licenciado en Administración, la acción profesio-  
nal de este debe normarse, tanto si actúa como Auditor Externo ó si lo hace como In-  
terno por el Código de Ética de su profesión y el cual entre otras cosas determina lo -  
siguiente:

- " 1.- ... el Licenciado en Administración guardará el secreto profesional y no reve-  
lará por ningún motivo los hechos, datos ó circunstancias de que tenga cono-  
cimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autoricen el ó los  
interesados, y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes  
respectivas.
- 2.- Estarán obligados a poner todos sus conocimientos científicos y recursos técni-  
cos al servicio de sus clientes para el desempeño de trabajos convenidos.
- 3.- El Licenciado en Administración sólo se podrá hacer cargo de un asunto cuan-  
do tenga capacidad para atenderlo e indicará claramente a sus clientes los  
alcances de su trabajo y limitación inherentes.

4. - El Licenciado en Administración siempre deberá, tener como objetivo básico de su ejercicio profesional, la satisfacción de los intereses de la sociedad a la cual sirve.

De la actuación como profesional independiente.

1. - El Licenciado en Administración deberá actuar en todo tiempo con la máxima imparcialidad de criterio.
2. - Cuando el Licenciado en Administración emita un dictamen, opinión o cualquier información para fines públicos, el que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente. "

(1)

Por lo que toca al personal auditado, es el elemento que pertenece a la organización - que es sujeta al análisis y que esta asignado al Departamento, sección ó unidad en la - que el Auditor está investigando.

Es importante conocer este elemento ya que es quien nos va a proporcionar la información que se requiere para nuestra investigación. A este elemento hay que considerarlo como un ser " biopsicosocial ", es decir, un sujeto que tiene determinadas condiciones físicas, psicológicas y que coexiste dentro de un medio social determinado, el cual influye tanto en él, como en las organizaciones de las que forma parte, fábrica, club's, familia, etc.

---

(1) Colegio de Licenciados en Administración, A.C. ( CLAM )  
" Código de Ética del Licenciado en Administración "  
CLAM - Méx., 1976

**El Auditor debe considerar ese elemento y procurar:**

1. - Vencer las resistencias ( proporcionar información ) que por temor a perder su empleo, tienen ó bien al cambio que no desean, etc.
2. - Establecer buenas relaciones, sin llegar a la intimidad.
3. - La colaboración de los afectados, por su estudio para lograr una mejor información y en consecuencia una buena Auditoría.
4. - Hacer patente a los involucrados, la trascendencia de su investigación, tanto para la organización, como para ello, en lo personal.

# CAPITULO

II

## CAPITULO II

### " LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACION "

#### CONSIDERACIONES:

La Auditoría Administrativa en sus diferentes áreas tiene por campo de acción las organizaciones, las cuales están formadas por elementos técnicos, materiales y humanos, y es por ello que antes de iniciar un análisis de la naturaleza de la Auditoría Administrativa, es menester que el Auditor, conozca con el fin de ubicarse lo anterior.

#### A. - LAS ORGANIZACIONES

Vivimos en un mundo en el que podemos coexistir y desarrollarnos, tanto individual como colectivamente y el cual a pesar de tener una considerable cantidad de fallas, no ha logrado su estado actual de manera fácil y si ha requerido del esfuerzo constante desde épocas tan lejanas que se remontan a la aparición del hombre en la tierra, cuando las adversidades ambientales y las necesidades fundamentales ó primarias le mueven a utilizar su capacidad de raciocinio para poder subsistir, agrupándose con sus congéneros constituyendo de esa manera formas sociales como las hordas, tribus y posteriormente otras tan complejas como los estados. Dentro de esas formas estan las denominadas " Organizaciones Formales ", y que son formadas por un grupo de personas que se han unido para lograr unos objetivos pre-establecidos--- producir más, ganar dinero, etc. --- y que son la razón de ser de las mismas y que pueden estar o no en relación con los objetivos individuales de sus componentes. A diferencia de las formas sociales, ( hordas, etc. ), - las organizaciones formales son deliberadamente constituídas y no son el resultado de la espontaneidad.

La Organización formal según J.A.C. Brown se caracteriza por lo siguiente:

- " a) Es deliberadamente impersonal
- b) Se basa en las relaciones ideales
- c) Se basa en la " hipótesis del populacho " de la naturaleza del hombre ( es decir, se supone que la competencia conduce a la eficiencia máxima; que

cuando cada individuo lucha por si mismo, sirve a los mejores intereses del grupo, y que los individuos son unidades aisladas que pueden pasar de un puesto a otro de acuerdo sólo con su habilidad para hacer el trabajo.

Las dos primeras características implican que todo miembro de la organización no reacciona ante los demás en términos personales de agrado o desagrado, sino de acuerdo con la función que tiene que desempeñar en el conjunto y el lugar que ocupa en la jerarquía . " ( 1 )

La jerarquía nos da la " organización en línea " que representa una división básica en la estructura del trabajo en la empresa ". ( 2 )

( director, jefe de departamento, subjefe, etc, la autoridad va de arriba abajo, los niveles altos ordenan, los bajos ejecutan ).

" Existen otras dos estructuras superpuestas que son de importancia como fuentes potenciales de conflicto dentro de la empresa. Se trata de la " organización funcional " y la " organización técnica " !

Así como la estructura lineal se basa en la autoridad, la funcional depende del tipo de trabajo efectuado y de la estructura, técnica de la especialización ". ( 3 )

---

( 1 ) Florencio Rodil Urrego, ( Coordinador ) Pág. 20

" Lecturas sobre organización " Edit. Trillas, S.A., México 1973

( 2 ) Ibid, Pág. 21

( 3 ) Ibid, Pág. 21

Dentro de cualquier organización formal y como resultado de las interacciones debidas - al trabajo, los individuos constituyen la denominada " organización informal " ó amistososa y que el mismo J.A.C. Brown, considera se da por lo menos en los siguientes cinco niveles:

- " a) La organización informal total
- b) Grandes grupos ó bandos
- c) El grupo primario ... Las relaciones entre los miembros más o menos íntimas, pero siempre trabajan, comen y hablan juntos " palomillas ".
- d) Grupos de dos o tres amigos, particularmente íntimos, que pueden - ser miembros de agregados mayores.
- e) Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales ". (4)

El conocimiento de las organizaciones tanto la formal o ideal como la informal es una - de las bases que todo Auditor debe tener.

El Auditor Administrativo, independientemente de si su investigación, es total o parcial debe analizar tanto el aspecto formal, es decir organigramas, manuales, formas de control interno, tipo de autoridad etc. , como también, debe estudiar el contexto informal y la repercusión de este en la institución. Se sabe que las actividades, valores, normas que tienen los grupos informales coadyuvan o impiden el sano desarrollo de las organizaciones de ahí la importancia del estudio de este aspecto, en este tipo de investigaciones.

---

(4) Ibid, Pág. 25

## TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

Los criterios utilizados para tipificar las organizaciones que existen en el mundo son variados, pero todos ellos han buscado establecer el marco teórico que permita entender mejor a las instituciones.

Peter Blau y W.C. Scott, las clasifican por los beneficiarios en:

- " a) Asociaciones de beneficio mutuo , en las cuales los miembros son los propios beneficiarios. Los partidos políticos, los sindicatos, etc.
- b) Empresas comerciales, en las cuales los propietarios son los - propios beneficiarios.
- c) Organizaciones de servicio, en las cuales el grupo de clientes son los beneficiarios principales. Agencias de trabajo, - hospitales, agencias de turismo, etc.
- d) Organizaciones nacionales, en las cuales el público en general es el principal beneficiario. La policía, el ejército, las Secretarías de estado, etc. " (1)

Por su parte Amitai Etzioni, considera el grado de acatamiento o grado de control a que están sometidos los miembros inferiores y su actitud hacia la autoridad de la organización. Reconoce las siguientes organizaciones:

" Coercitivas, la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores, a la que estos reaccionan con actitud negativa intensiva; la prisión es un ejemplo de este tipo.

---

(1) Rodil Urrego, Florendio ( Coordinador ) Pág. 40  
" Lecturas sobre organización "  
Edit. Trillas, S.A. Méx., 1973



Utilitarias, el medio de control principal es de naturaleza financiera; por ejemplo, una recompensa material o la revocación de tal recompensa y la actitud de los grupos de miembros inferiores es calculada o calculadora; la empresa constituye un ejemplo. (1)

Normativas, los controles se apoyan en sanciones normativas y los miembros se caracterizan por una actitud moralmente orientada representadas por la iglesia. " (2)

Katz y Kahn, las clasifican por la función que estas cumplen y dan cuatro tipos:

" Las organizaciones productivas o económicas... son las que fabrican bienes proporcionan servicios para el público en general o para un sector del mismo y crean riqueza; llevan a cabo actividades como las agrícolas y mineras, la manufactura y elaboración de productos, las comunicaciones y servicios.

Las organizaciones de mantenimiento, no conservan avíos de la sociedad sino a sus miembros; se dedican a la interacción social de las personas. Las escuelas y las sectas religiosas, son organizaciones de mantenimiento que cumplen las funciones de educar, adoctrinar y preparar y cumplen una función este tipo de organizaciones restaurativas.

Las organizaciones de adaptación, están para crear conocimientos, formulan y aprueban teorías y aplican la información a los problemas existentes; entre ellas están los institutos de investigación y las universidades, así como las organizaciones que se dedican al fomento de las artes que, de este modo, crean nuevos conceptos de la experiencia.

Las administrativas o políticas, se ocupan principalmente de mantener, la estructura social más que aquella de los miembros de la sociedad. El Estado, como principal es-

---

(1) Rodil Urrego, Florencio (Coordinador) Pág. 40

(2) Ibid. Pág. 41

estructura de autoridad de la sociedad, es la organización más importante al respecto: moviliza a la sociedad contra los peligros externos e internos, proporcionando el marco legal necesario para determinar los derechos y las obligaciones, protegiendo a los individuos y a otras entidades legales unos de otros ". (3)

Otros las clasifican por el tamaño en grandes, medianas y pequeñas; por su capital - es un criterio fiscal, pequeños causantes y causantes mayores, etc. Es claro que una organización puede englobarse en varios de esos criterios, por ejemplo: un hospital - particular, es de servicio, de mantenimiento y utilitario. Lo que nos muestra como - más que excluirse entre sí los criterios son complementarios.

El siguiente cuadro muestra esa complementación

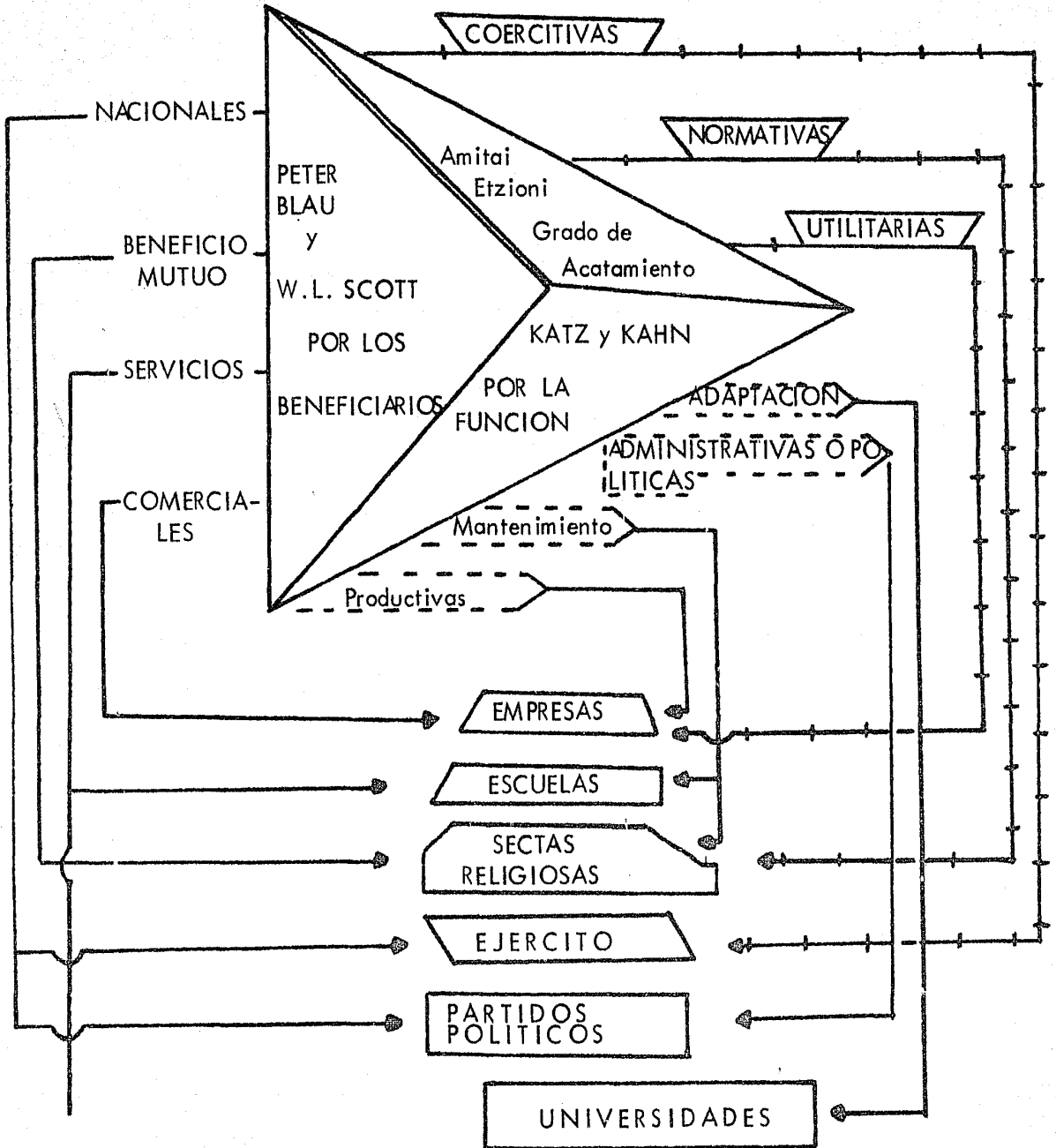
---

(3) Ibid. Págs 42 y 43

# TIPOLOGIA

## DE LAS ORGANIZACIONES

### FORMALES



ETC.

## ELEMENTOS QUE INTEGRAN LAS ORGANIZACIONES

Los elementos básicos y que son comunes a cualquier tipo de organización son los siguientes:

C. i. - RECURSOS MATERIALES

C. i. i - RECURSOS TECNICOS

C. iii. - RECURSOS HUMANOS

C. i. - Los recursos materiales, son los monetario y financiero que hace posible adquirir maquinaria, equipo de oficina, de transporte, pagar sueldos, materias primas, seguros y todo cuanto la organización requiere para poder lograr los objetivos que le dieron la posibilidad de ser.

Los recursos materiales pueden ser internos, como las aportaciones de los socios, el resultado de las ventas, utilidades, los intereses ganados por préstamos a clientes, etc.

Los recursos externos, son los que la institución puede obtener fuera de la misma, como los préstamos bancarios, la venta de acciones, los estímulos fiscales, etc.

C. ii. - Los recursos técnicos, son los conocimientos que poseen los entes organizacionales, para elaborar sus productos, servicios, tales como; los procesos de producción ( patentes ), los métodos de trabajo, etc.

C. iii. - Los recursos humanos, el elemento humano dentro de las organizaciones ha sido considerado en ocasiones como animal o algo menos y empezó a darsele un trato más justo por los inicios del siglo XIX, por personas como Roberto Owen quien en su " Alocución a los superintendentes de fábricas " muestra la preocupación que por este factor existía en ese tiempo:

" Desde la general introducción de mecanismos inanimados en las fábricas británicas, el hombre, salvo pocas excepciones ha sido tratado como maquinaria secundaria e inferior; y se ha prestado muchas más atención a perfeccionar la materia prima de madera y metal que la del cuerpo y la mente.

Prestad la debida reflexión al tema y encontraremos que el hombre, incluso como -- instrumento para la creación de la riqueza aún puede ser mejorado grandemente ".

( 1 )

Esa inquietud hizo que de manera paulatina el interés por el hombre se incrementara y varios trabajos resultaron, como los de Frederick W. Taylor, quien colaboró con sus " Principios de la Administración Científica " , buscaba al máximo aprovechamiento de ese elemento, pero lo veía como máquina y sugirió la selección científica y una mejor supervisión para lograr que la empresa incrementara su producción y en consecuencia sus ganancias.

Conforme la Administración evolucionó, con trabajos de Fayol, Gulick, etc. , así mismo el interés por el hombre aumenta y surgen trabajos que analizan más este elemento, Elton Mayo realiza una investigación que en la Western Electric Company, en Hawthorne da motivo para que publique " Los problemas humanos de una civilización industrial " ( 1927 ) y " Los problemas sociales de una civilización industrial! " Hacia 1954 Kurt Lewin, preocupado por lo mismo da a conocer " Dinámica de Grupos " , es un análisis de los grupos de trabajo. En la línea existen aportaciones de Chris Argyris, Rensis Likert y más recientemente, Douglas McGregor quien publicó " El aspecto humano de la empresa " , " Mando y Motivación " y el " Administrador Profesional " . La aportación de este autor es significativa ya que nos muestra -

---

( 1 ) Harwood F. Merrill      Pág. 27  
" Clásicos en Administración "  
Edit. Limusa-Wiley, S.A.      México, 1971

las actitudes tradicional y moderna que con respecto a el ser humano guardan los Gerentes de las organizaciones.

Sin duda aún existe mucho por hacer en este sentido y las ciencias sociales y de la conducta están trabajando con el propósito de conocer al hombre, esencia de las organizaciones sin este no existirían las formas sociales que hoy conocemos y de ahí la preocupación que ha generado a lo largo de la historia.

La situación en México en los inicios del siglo presente fué difícil, pues el hombre era tratado, según lo menciona Silva Herzog, en su libro " Breve Historia de la Revolución Mexicana " ( Edit Fondo de Cultura Económica - 1969 ) " Gracias a la Dictadura de Porfirio Díaz que pone al servicio de todos los explotadores del pueblo, el trabajador mexicano, ha sido reducido a la condición más miserable; en donde -- quiera que presta sus servicios, es obligado a desempeñar una dura labor de muchas horas por un jornal de unos cuantos centavos. El capitalista soberano impone sin apelación las condiciones del trabajo, que siempre son desastrosas para el obrero; y este tiene que aceptarlas por dos razones: porque la miseria lo hace trabajar a cualquier precio ó porque, si se rebela contra el abuso del rico; las bayonetas de la dictadura se encargan de someterlo.

Así es como el trabajador mexicano acepta labores de 12 o más horas diarias por salarios menores de setenta y cinco centavos, teniendo que tolerar que los patrones le descuenten todavía de su infeliz jornal diversas cantidades para médico, culto católico, fiestas religiosas ó cívicas y otras cosas, aparte de las multas que por cualquier pretexto se le imponen ". ( Págs. 84 y 85 ).

A raíz de esa situación surge en el país una inconformidad general que se traduce en huelgas ( Cananea y Río Blanco ) hacia 1906 y 1907 y que culminan con el movimiento revolucionario de 1910 que encabezaba el señor Francisco I. Madero, en el cual

se ve depuesto del poder el Gral. Porfirio Díaz esto no fué más que el inicio de una transformación económica, social y política que nuestro país tuvo que afrontar, de 1910 a 1917 el estado de guerra interna, fué constante en este último año el 5 de febrero de manera trascendental para la Nación, se promulga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, siendo Presidente el Gral. Venustiano Carranza en la ciudad de Querétaro y que muestra la preocupación que los constituyentes tenían por el ser humano trabajador o no; en los primeros 29 artículos, se garantiza la libertad que todo ser debe tener, de trabajo, de religión, de trasladarse a cualquier lugar, a la propiedad. Establece los lineamientos para que el órgano estatal funcione para garantizar el cumplimiento de la Constitución y delimita sus funciones. Por lo que se refiere al elemento humano como trabajador, en su artículo 123, busca proteger y garantizar un mínimo en el salario, en el trato, establece horarios justos, según la edad y el sexo; así de igual forma delimita que es el trabajo, reconoce el derecho a la creación de sindicatos, a la huelga, etc., todo esto sienta las bases para un mejor trato por parte de los patrones al trabajador y si en un principio no se tomaba en cuenta, pues su promulgación persistían problemas internos, a mediados de 1940, se va iniciando la reconstrucción de nuestra Patria y con ello la aplicación de la Ley, la sucesión presidencial se estabiliza, los cambios bruscos desaparecen y la lucha de facciones se olvida.

Los Administradores que en estos tiempos existían, no eran profesionistas como hoy día y sólo se regulaban por la Ley su preparación empírica y la necesidad en las organizaciones de contar con personal capacitado a nivel de administradores, hizo que se creara esta carrera en las instituciones de educación superior y " empezó a impartirse en el año 1943 en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Años después, la Universidad Iberoamericana instituyó la carrera de Administración y en -

1957, la Universidad Nacional la incorporó en sus carreras ". (1)

Inicialmente se era " aprendiz de todo y oficial de nada ", pero las necesidades de las organizaciones hicieron que los programas de las instituciones de educación superior del país se actualizaran y de esa forma se capacitara personal para que pudiera hacerse cargo de la solución y manejo de áreas determinadas, y ello llevó a las orientaciones que hoy conocemos en Administración, Producción, Finanzas, Mercadotecnia, Informática y de Recursos Humanos, esta última como consecuencia de que las organizaciones requieren personal profesional que atienda de manera adecuada al elemento fundamental de las mismas, el hombre, rompiendo con ello las viejas prácticas que muchos " Administradores ", utilizan y por las cuales manejan ó manipulan al personal, no lo administran. De esta forma podemos constatar que la preocupación por el hombre ha sido en todos los niveles y las acciones han buscado su mejor utilización, pero también su integración a las organizaciones de las que forma parte.

El papel del Licenciado en Administración en el área de Recursos Humanos, cobra mayor importancia en la vida de las organizaciones ya que por su preparación, es el responsable de lograr el desarrollo integral, tanto de los individuos como de las instituciones.

---

(1) Colegio de Licenciados en Administración de Empresas.

¿ Qué es y que hace el Colegio de Licenciados en Administración ?  
C.L.A.E.M., Méx., 1971



## D. - LA ADMINISTRACION

En cualquier tipo de organización comercial, educativa, de servicios ó normativa; como el ejército, un número determinado de personas, en forma explícita ó por su función se han encargado del desarrollo de la institución. Su denominación ha sido variada Virreyes, Papas en la antigüedad, hoy Directores, Gerentes, Rectores, etc. y que son los responsables de coordinar, es decir, administrar a los elementos que integran las organizaciones.

La Administración. - Es la actividad que para lograr unos objetivos pre-establecidos coordina el esfuerzo ajeno y los recursos Técnicos y Materiales que para ese fin dispone.

La Administración. - Se basa en una serie de pasos que constituyen el proceso administrativo y que diversos autores han dividido con fines de mejor entendimiento. ( Fernández Arenas la divide en: Planeación, Implementación y Control, otros en Planeación, Organización, Integración y Control ). Por su parte Louis A. Allen en su libro " La Función Directiva como Profesión " lo divide en: Funciones, Planeación, Organización, Dirección y Control que subdivide en actividades.

Función Planeación. - es la acción que permite la determinación del camino ó curso de acción a seguir.

Incluye las siguientes actividades:

Pronósticos de la Gerencia. - Las estimaciones que sobre el futuro se tengan.

**Determinación de Objetivos.** - Se determinan los resultados deseados ó para -  
alcanzar. \*

**Programación.** - Se establece el orden en que se deben realizar los objetivos,  
cual primero y cual después.

**Fijación de itinerarios o cronología.** - Fijación del momento y tiempo en que  
lo anterior debe hacerse.

**Presupuestación de la Gerencia.** - Se determina los fondos ó recursos económi-  
cos que para el logro óptimo de los objeti-  
vos son necesarios.

**Procedimientos.** - Se establece la manera en que debe hacerse el trabajo, -  
los métodos para hacerlo bien.

**Políticas.** - Es el establecimiento de normas que fuén a los subordinados y -  
forman su criterio con respecto a situaciones repetitivas y proble-  
mas de importancia institucional.

**Función Organización.** - O de arreglo de las relaciones de trabajo e incluye las si-  
guientes actividades:

**Estructura de la organización.** - Se identifica a los involucrados en la reali-  
zación de los objetivos y se les agrupa con-  
forme su trabajo.

---

\* Los objetivos por su duración, pueden ser: A corto plazo ó a largo plazo, es decir a menos de un año y a más de un año, respectivamente.  
Por su importancia, pueden ser: Objetivos principales ó secundarios.  
Por los involucrados, Objetivos individuales ó grupales ( Departamentales seccionales ).

**Delegación.** - Se establece la confianza y responsabilidad, así como la autoridad de cada uno de los subordinados.

**Relaciones.** - Se establece quienes han de desarrollar un trabajo y esfuerzo en conjunto.

**Función Dirección.** - Es la que va a permitir que las personas realicen las tareas que se les han asignado, consta de las siguientes actividades:

**Desarrollo del personal.** - La dirección en este sentido se preocupa del mejoramiento de los conocimientos, actitudes y habilidades de su personal, tanto directivo, operativo como administrativo.

**Selección de personal.** - Se encarga de reclutar, escoger y colocar personas, generalmente la efectúa un departamento de relaciones industriales.

**Motivación.** - Se preocupa por estimular y condicionar al personal para que actúe mejor en el desempeño de sus labores, independientemente del nivel en que se encuentre.

**Comunicación.** - La creación de un ambiente tanto formal como informal para la adecuada circulación de órdenes, reportes y todo tipo de formas administrativas de comunicación que en las organizaciones sean necesarias.

**Decisión.** -

Es la facultad que se tiene para llegar a juicios y conclusiones útiles para la institución.

**Función Control.** - En esta función la Gerencia se encarga de valuar y regular la actuación de toda la institución.

Incluye las siguientes actividades:

**Normas de rendimiento.** -

Es el establecimiento de criterios para regular el rendimiento de los subordinados.

**Medición del rendimiento.** -

Son los registros que se realizan para ver el desempeño en el trabajo de los niveles inferiores y superiores.

**Evaluación del rendimiento.** -

Es la verificación de lo realizado en el trabajo con lo establecido previamente y si hay fallas proceder a la:

**Corrección del rendimiento.** -

O rectificación de las desviaciones ó deficiencias.

Esta última función es la que permite que la Gerencia se retroalimente y tome las medidas adecuadas para continuar el sano desarrollo de la organización.

Tanto las funciones como las actividades las considera Allen como de carácter universal, dichas actividades estan a cargo de departamentos, cuya función técnica varía en función del tipo de organización y consecuentemente sus actividades técnicas también son variables.

Sin duda el conocimiento de la administración y sus pasos son junto con el entendimiento de las organizaciones y sus elementos, básicos para los Auditores Administrativos en todas las áreas en que aplique sus conocimientos.

CAPITULO

III

La Auditoría de este tipo, puede ser aplicada a:

- I. - El total de los recursos humanos de la organización y
  - II. - Al Departamento encargado de la función de administrar al elemento humano — Departamento de Personal, de Relaciones Industriales, — etc.
- 
- I. - En el caso de que sea al total del personal nos permitirá conocer la importancia — que tiene este elemento, su identificación con el todo institucional y la atención que recibe por parte de su organización.
  - II. - Si se aplica al Departamento encargado de la función, podremos saber que actividades realiza, si son las adecuadas ó bien no lo son, las razones para que esto suceda, sus limitaciones técnicas, económicas y de decisión dentro de la organización sujeta a estudio.

La característica de este tipo de auditoría al Departamento de Recursos Humanos es que no se limita a la aplicación de métodos para medir el rendimiento ó a calificar los méritos que según afirma Arias Galicia " se refiere a una serie de factores ó características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto y son los siguientes criterios, iniciativas, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración " y que se " refiere únicamente a una persona concreta y de terminada ". (1), sino que " La Auditoría de recursos humanos es un exámen — objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, las políticas, los — sistemas, los controles las aplicaciones de recursos y la estructura de la organi-

---

(1) Varios autores, Arias Galicia - Coordinador  
" Administración de Recursos Humanos "  
Edit. Trillas, Méx., 1975

zación que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; constituye en tonces, un instrumento de la función de control ". ( 2 )

En este caso " La Auditoría de Recursos Humanos puede ser General ó Particular. Es general cuando abarca todos los programas y políticas de recursos humanos ó es parti-  
cular cuando abarca específicamente una ó varias áreas como puede ser:

- Análisis de Puestos
- Evaluación de Puestos
- Reclutamiento
- Selección
- Entrenamiento
- Calificación de méritos
- Contratación
- Relaciones con los trabajadores ( 1 )

Por nuestra parte veremos el grado de identificación de los integrantes del Departamen-  
to de Personal con el mismo y la organización, las actividades que se realizan, si son  
las adecuadas o no lo son, sus causas y la importancia que ocupa este en la organiza-  
ción, es decir será de tipo general.

Para todo esto es menester que el Auditor tenga conocimientos sobre los siguientes as-  
pectos:

- El ser humano
- Las organizaciones
- Administración General
- Técnicas de Investigación

---

( 2 ) Ibid, Pág.

( 1 ) Cantarell Ojeda, Alberto

" Auditoría de Recursos Humanos "  
Boletín IPAUS, COPARMEX, Feb., 1975

Para llevar a buen término una Auditoría, es necesario tener un orden que nos permita:

1. - Obtener información pertinente
- 2 - Analizar e interpretar la información
3. - Llegar a conclusiones bien fundamentadas

Con este propósito se ha considerado que una Auditoría del Departamento de Personal, debe seguir el siguiente orden sin ser el único y sí podemos afirmar que puede ser flexible puesto que las reglas rígidas no son siempre observadas y si muchas veces olvidadas.

Este tipo de Auditorías debe seguir un orden ó proceso de investigación, es decir debe planearse, organizarse, dirigirse y controlarse, desde el inicio hasta el final.

El Licenciado en Administración, debe aplicar el proceso administrativo en cada una de las fases, de sus investigaciones pues los resultados, de sus Auditorías dependen de la buena ó mala metodología, que el Auditor utilice.

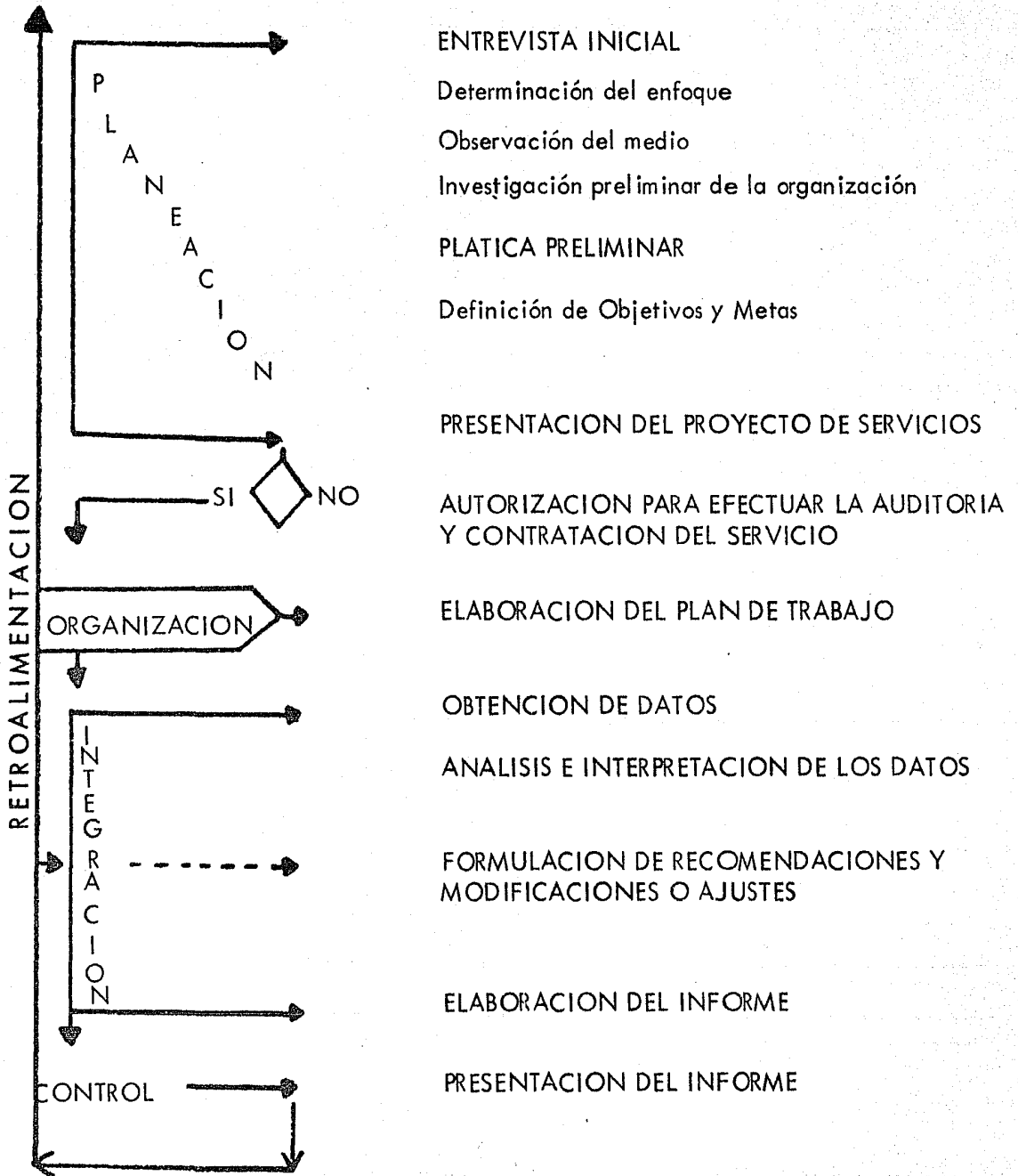
Por ello el siguiente esquema nos muestra las actividades y su ubicación dentro del -- proceso administrativo, que en nuestra opinión, son fundamentales para realizar con un orden las Auditorías de Recursos Humanos y que sin duda darán lugar a resultados -- más ordenados y lógicos.

Desde luego la experiencia de Auditor ó Auditores harán que este método sea aplicado con menor rigidez pero sin duda ayudará a poner un orden a muchas prácticas empíricas que hoy día se dan.

Así pues, veamos nuestro esquema y su explicación.



PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS



PLANEACION. - Permitirá saber hacia donde se orientará el estudio.

ENTREVISTA INICIAL.- Es la primera relación del Auditor con el cliente ya sea a solicitud del segundo o a iniciativa del primero, una de las técnicas que el Auditor debe conocer para poder realizar sus investigaciones, es la de la entrevista que Duhalt Krauss define como " es un medio de comunicación " cara a cara " y generalmente de persona a persona " y establece que " el objetivo inmediato y directo de la entrevista es el intercambio de información. Esta puede ser, a su vez, el medio de lograr un propósito ulterior ". ( 1 )

" Por el número de personas que intervengan puede ser:

- a) De persona a persona
- b) Colectivas

Por la técnica empleada;

- a) Dirigida;
- b) No dirigida;
- c) De presión ;
- d) Mixta;

La entrevista dirigida o guiada,

Es el tipo de entrevista de pregunta y respuesta en la que el entrevistador hace una serie de preguntas específicas siguiendo un plan previamente determinado, muchas veces inserto en un cuestionario o guía, que lo lleva gradualmente a la obtención de la información que busca. Como limita la iniciativa del entrevistado, fundamentalmente sirve para que el entrevistador, obtenga la información que necesita, más que para establecer una corriente en doble sentido.

---

( 1 ) Duhalt Krauss, Miguel F. Pág. 71

### La entrevista no dirigida

En ella el entrevistado goza de gran libertad para expresarse por sí mismo. El comportamiento del entrevistador es discreto: escucha cuidadosamente, no discute, no interrumpe y sólo usa preguntas breves para alentar al entrevistado . . . . Permite al entrevistado expresarse bajo el sello de la confidencialidad, sin temor al ridículo o a las represalias ". ( 2 )

### " La entrevista de presión.

Intenta colocar al entrevistado en el papel defensivo y confundirlo deliberadamente conforme progresa el curso de la entrevista.

Las preguntas se hacen abruptamente y el entrevistador se muestra abiertamente hostil hacia el entrevistado.

### La entrevista mixta.

En muchas ocasiones el entrevistador no utiliza una sola de las técnicas anteriores, sino una combinación de dos ó todas ellas. " ( 3 )

El Auditor Administrativo debe saber utilizar estas técnicas en su primera entrevista con el cliente para poder obtener los datos que le permitan saber los motivos y las razones para que su cliente haya solicitado el servicio, su puesto, antigüedad, nivel de preparación, etc. Pero fundamentalmente debe determinar el:

Enfoque: es decir el área que el cliente, desea se investigue  
ó las áreas, en que funda su decisión.

---

( 2 ) Ibid, Págs. 72 y 73

( 3 ) Duhalt Krauss, Miguel F. Págs. 74 y 75  
" Técnicas de comunicación administrativa ".  
UNAM., México, 1970

El medio ambiente:

en esta primera relación con su cliente es importante obtener la autorización para visitar la organización y las áreas que según el cliente se deben investigar.

Investigación preliminar:

dentro de esta primera fase es necesario obtener una visión clara de las actividades que realiza la institución, su situación financiera, sus relaciones tanto económicas como institucionales y que permitirán una ubicación al Auditor.

**PLATICA PRELIMINAR.** - Con una idea clara de la organización, el Auditor en unión con el cliente procederá a fijar:

Objetivos y metas:

es decir lo que se desea alcanzar con la investigación, teniendo en cuenta que sólo que sean factibles el Auditor debe comprometerse, pues de no realizarlos su prestigio profesional se verá afectado.

En esta misma plática el Auditor acordará provisionalmente las facilidades que para realizar su investigación requerirá:

- a) Facilidad de acceso a la organización
- b) Colaboración del cliente para que los niveles involucrados sean informados de la Auditoría.
- c) Disponibilidad de un área en la cual pueda entrevistar y permanecer sin ser interrumpido.

PRESENTACION DEL PROYECTO DE SERVICIOS, es la estipulación de lo que se va a realizar y deberá contener:

- Areas de investigación, delimitándolas claramente;
- Objetivos y metas, previamente establecidos con el cliente;
- Tiempo estimado de realización, que no sea mayor a 60 días un informe entregado después de ese tiempo puede ser inoperante;
- Cólsto de la investigación, en esto deberán considerarse los siguientes aspectos:

	<u>GASTOS FIJOS</u>	
	- Sueldo del Auditor	
	- Sueldo de Auxiliares	_____
+	<u>GASTOS VARIABLES</u>	
	- Gastos de transportación	
	- Gastos de papelería	
	- Gastos de impresión	
	- Otros Gastos	_____
+	el 4% de impuestos	_____
	SUBTOTAL:	_____
+	un % de asesoramiento del 10% al 15%	
	TOTAL:	=====

- Condiciones de pago, en este rubro debe indicarse la política que en materia de pagos se establezca ó con que cuente el Auditor ó la firma que preste el servicio. Un ejemplo:

**El cliente cubrirá el total presupuestado de la siguiente forma:**

**50% del total presupuestado al inicio de la investigación, (a la firma del -  
contrato ).**

**30% del total presupuestado al transcurrir el 50% del tiempo estimado para -  
la realización de la investigación.**

**20% a la entrega del informe resultado de la investigación.**

## AUTORIZACION PARA EFECTUAR LA AUDITORIA Y CONTRATACION DEL SERVICIO.

En esta parte se da el visto bueno por parte de los clientes, el proyecto de servicios y en caso de que sea realizado por personal interno de la organización, sólo se firmará una hoja de autorización por parte del responsable de la organización. Si el servicio lo proporciona un Auditor independiente o firma, es recomendable la formalización - del mismo por medio de un contrato o carta que tiene las siguientes funciones:

- a) Protege al cliente
- b) Obliga al Auditor a cumplir con lo firmado
- c) Protege al Auditor contra falta de pagos, etc.

ORGANIZACION. - Señala quien y como se va a efectuar la Auditoría.

### ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO

Aprobada la investigación el Auditor deberá programarse para realizar su trabajo de - análisis tomando en cuenta:

- I. - El área ó áreas a investigar
- II. - Tiempo para realizar la investigación
- III. - Niveles involucrados y el número de personas de cada nivel - sea operativo, directivo o de apoyo.

### A. - MÉTODOS Y FORMAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.

Los auditores cuentan con una serie de fomas de recolección y que se basan en una serie de estímulos o preguntas y de los que se derivan una serie de respues- tas, Galtung Johan, en su libro " Teoría y Métodos de la Investigación Social " tomo II de la Editorial Universitaria de Buenos Aires ( 1968, Pág. 126 ) nos pre- senta el siguiente cuadro:

PRINCIPALES FORMAS DE RECOLECCION DE DATOS

E S T I M U L O S	Ambientes informales	Observación	Conversaciones	Cartas
	Se obtienen del medio sujeto a estudio.	(participante)		artículos
<hr/>				
M U L T I M E D I O S	Ambientes formales	Observación	Entrevistas	Cuestiona-
	No estructurados	sistemática	preguntas abiertas	rios abiertos.
<hr/>				
S I M B O L I C O S	Ambientes formales	Técnicas	Entrevistas	Cuestiona-
	Estructurados	experimenta- les.	dirigidas	rios estruc- turados.
<hr/>				
----->	QUE SE TRADUCEN EN <u>RESPUESTAS</u>			
		No verbales	Verbales u orales.	Verbales escritos.
<hr/>				

Tomado del Libro " Teoría y Métodos de la Investigación Social "

Autor: Galtung Johan

Editorial Universitaria de Buenos Aires

Argentina 2da. Edición, 1968



El Auditor seleccionará las formas adecuadas para la recolección de información que considere oportunas de entre las siguientes:

- a) La observación
- b) La entrevista
- c) Los cuestionarios
- d) Técnicas experimentales

a) La observación, es aquella que va a permitir ver lo que sucede en un lugar, como se trabaja, la distribución física, las tensiones en una organización, se es espectador, no parte de lo que se observa.

b) La entrevista, las técnicas de los diferentes tipos de entrevistas, son una herramienta fundamental para el Auditor y su manejo adecuado es trascendental. En primer lugar tenemos que la

" Técnica de la entrevista dirigida puede resumirse así :

- a) Defina el propósito de la entrevista;
- b) Planee cuidadosamente su desarrollo;
- c) Prepare su guía o cuestionario;
- d) Establezca un buen contacto impersonal;
- e) Controle la entrevista, evite desviaciones;
- f) Cubra todos los aspectos, no olvide datos importantes;
- g) Mantenga el interés y alente respuestas sinceras;
- h) Interprete las reacciones psicológicas;
- i) Anote los datos importantes;
- j) Analícelos, interpretando las contradicciones, si las hay;
- k) Evalúelos, despojándose de prejuicios, de afinidad ó antipatía;

l) Establezca conclusiones objetivas;

m) Haga recomendaciones ". ( 1 )

De igual forma

" La técnica de la entrevista no dirigida, puede resumirse de la siguiente manera:

Fase de los sentimientos. Es la fase catártica de descarga emocional. Es un método de psicoterapia moderna.

1. - Escuche cuidadosamente
2. - Gánese su confianza
3. - Aliéntelo a que comunique " todo " y se desahogue
4. - Trate de comprender el punto de vista del entrevistado

Fase de los hechos, Después de haberse liberado de sentimientos reprimidos, el entrevistado puede ver los hechos más objetivamente.

1. - Use preguntas breves
2. - Contesté brevemente
3. - Permita pausas en la conversación
4. - Haga un " resumen reflectante "

Esta fase puede terminar con el " resumen reflectante " que haga el entrevistador, en el que intente resumir y reflejar la esencia de lo expresado, sin indicar detalles . . . . .

Debe presentarse de tal forma que hagan reflexionar al entrevistado en lo que dijo y lo incite a seguir adelante.

---

( 1 ) Duhalt Krauss Miguel F. Pág. 78  
" Técnicas de Comunicación Administrativa ".  
UNAM., México, 1970

## Fase de las conclusiones.

1. - Estimúlelo a que descubra alternativas.
2. - Comprométalo a una conclusión

El entrevistado debe descubrir y evaluar las diferentes alternativas por sí mismo, para que escoja la mejor. La conclusión debe ser suya y no del entrevistador. Es más fácil que una persona actúe basada en una conclusión a que ella misma ha llegado porque la considera más razonable.

3. - No interrumpa
4. - No discuta
5. - No evalúe
6. - No critique
7. - No aconseje
8. - No haga preguntas directas
9. - No muestre agrado o desagrado de lo que oye ". ( 1 )

c) Con este propósito de obtener información existen los cuestionarios, es decir el conjunto de estímulos a que vamos a someter a las personas que saben leer y escribir a fin de observar su conducta con respecto a las preguntas o estímulos presentados, se pueden dividir en:

---

( 1 ) Duhalt Krauss, Miguel F.      Págs. 79 y 80

" Técnicas de Comunicación Administrativas "

UNAM., México, 1970

- " 1. - Cuestionarios de hechos, que sólo piden información sujeta a corroboración con independencia de las opiniones ó actitudes del informante, por ejemplo, las hojas de impuestos de la renta.
2. - Cuestionarios de opinión y actitud, en que las preferencias personales del informante son los datos básicos buscados ". ( 1 )

Los cuestionarios por su respuesta pueden ser:

1. - Contestación cerrada
2. - Contestación abierta en la que expresa su opinión el que contesta

Por la cantidad de respuestas, el cuestionario puede ser:

Monotómicas, Dicotómicas, etc.

Para la elaboración de un cuestionario debemos tener en cuenta lo siguiente:

1. - Al elaborar las preguntas:
  - a) Que sean en orden lógico
  - b) Con un lenguaje sencillo, eliminando en lo posible palabras rebuscadas ó de poco uso.
  - c) Que estén acordes con el objetivo de la investigación, evitando confusión a los que lo van a contestar.
  - d) Dando espacios suficientes para las contestaciones abiertas.

---

( 1 ) Galtung, Johan      Págs. 225

" Teoría y Métodos de la Investigación Social "

Edit. Universitaria de B.A.      Argentina 1968, 2da. edición

e) Cuando sean preguntas de tipo cerrado, tratar de incluir todas las posibles respuestas e incluir espacio para que el que contesta pueda incluir otras respuestas no consideradas.

II. - Incluir en el principio ó en cada sección las notas ó aclaraciones que hagan entendible la forma en que deseamos se conteste, por ejemplo:

" Marque con una equis - X - la respuesta correcta "

" En caso de que su anterior respuesta sea afirmativa conteste la siguiente, en caso contrario pase a la número . . . . . "

III. - Antes de aplicarlo, integrar al cuestionario ó incorporar al mismo, una carta que explique los motivos por los que se va a aplicar y que estimulen al personal para que lo contesten.

IV. - Es recomendable que se aplique previamente para hacer las correcciones necesarias, es decir antes de que se aplique en la organización motivo del estudio ó Auditoría.

Por lo que respecta al número de preguntas el tipo de investigación determinará -- cuantas, así como la profundidad de las mismas y según el tipo de personal a quien se vaya aplicar. Este instrumento de investigación es básico junto con la entrevista en sus diferentes tipos y el Auditor debe conocerlos ampliamente, pues su desconocimiento se traduce en una investigación deficiente.

d) Las técnicas experimentales no son muy usuales en la Auditoría Administrativa, en virtud de que exige tiempo para controlar las variables y sólo es recomendable cuando se es Asesor Interno, condiciones en que podemos observar el desarrollo de las modificaciones de métodos de trabajo, de producción o bien en el

área de investigación de nuevos productos, etc. Su estudio requiere otro tipo de preparación, técnicas de investigación en laboratorio, etc.

## B. - RECURSOS

Dentro del plan de trabajo el Auditor debe asignar los recursos humanos, materiales ó financieros que utilizará y determinará quien ó quienes serán los asistentes, los responsables de realizar las actividades --- entrevistas, aplicar los cuestionarios, tabularlos, etc. --- el tipo de material que necesitarán y lo que costará su colaboración tanto en tiempo como en dinero.

## C. - TIEMPO

Según lo convenido al contratar el servicio el Auditor debe procurar que el tiempo de investigación sea menor al estipulado pues debe hacerse en el menor tiempo posible y tener tiempo de tolerancia en cada actividad, las premuras son negativas, en estos casos podemos utilizar los métodos conocidos como PERT, Camino Crítico, etc.

DIRECCION. - Fase de realización de la Auditoría.

## OBTENCION DE DATOS

Para la realización de nuestra investigación en la organización deberemos:

- Dirigir una carta de presentación de nuestro personal, en la que indiquemos el objeto de la investigación, a los involucrados.
- Aplicar según lo programado los cuestionarios y entrevistas, así como las observaciones pertinentes.

## ANALISIS DE LOS DATOS E INTERPRETACION

Una vez que hemos recopilado los datos en la organización, se inicia la fase más importante de la investigación la que nos va a permitir dar una opinión o dictámen fundamentado y entre otras cosas debemos observar lo siguiente:

- Resumir las observaciones
- Tabular o contar las respuestas, esto es contabilizar las contestaciones de los cuestionarios, en forma ordenada y hacer gráficas que muestren los resultados.
- Formular con los datos tabulados recomendaciones o sugerencias que permitan informar al cliente sobre como mejorar o modificar su organización, teniendo cuidado en que se debe dar opiniones en base a lo obtenido y procurar no inventar con el afán de impresionar.

## ELABORACION DEL INFORME

" Los informes en su más amplio sentido, son comunicados cuyo contexto puede variar desde la presentación más simple, hasta aquella que cubra todos los requisitos formales, que en alguna medida tienen el propósito de ayudar a las personas a comprender el ambiente de la institución, a la cual se encuentran incorporadas, o guardan relaciones con esta. Igualmente son el material que ayuda a los funcionarios que tienen facultades para tomar decisiones, sirviendo de base en la determinación de las propias decisiones ". ( Op. Cit. Duhalt Krauss ).

Debe tenerse presente en la elaboración del informe el destinatario su preparación, su nivel en organización, para que en función de ello busquemos elaborar un informe analítico, con información clara, lenguaje sencillo, que contenga la interpretación, conclusiones y recomendaciones lógicas.

Los siguientes aspectos son recomendables se incluyan en el informe:

PROLOGO. -

es una presentación por otra persona distinta al que informa, en la Auditoría, lo puede hacer el jefe de la firma para la que se trabaje o bien un colega, si el informe es corto, no es recomendable.

INTRODUCCION. -

permite una ubicación sobre el desarrollo del informe al lector, se establecen los antecedentes del asunto, secuencia de las partes, las fuentes de nuestra información y el método de investigación y si se dan términos técnicos se da la explicación, incluye comentarios a la información complementaria, tablas, gráficas, etc.

CONTENIDO. -

es el desarrollo de la investigación, en orden lógico y los resultados de la obtención de información.

CONCLUSIONES. -

ó recomendaciones que logramos obtener y las formas factibles de lograrlas.

INDICE. -

este es opcional ubicarlo al principio ó al final y nos indica el orden que guardan los temas y subtemas.



## APENDICE. -

incluye aspectos tales como: tablas, gráficas y material complementario, en algunos casos se pueden intercalar con el fin de hacer más claro el informe.

Para la elaboración, también debe tenerse en cuenta:

- a) La portada, que sea agradable y de buen material
- b) El título, nombre de la organización, del Auditor
- c) De tamaño regular ni muy grande, ni demasiado corto, debe ser manuable.
- d) Debe cuidarse los tipos de letra

Podemos concluir que un informe debe ser claro, conciso y con una presentación, -- agradable y que motive a su lectura.

## CONTROL --- VERIFICACION DE LO REALIZADO Y SU UTILIDAD.

### PRESENTACION DEL INFORME

La entrega del informe al cliente ó clientes es tan importante como la primera entrevista con el mismo. En esta ocasión dejaremos para su estudio nuestro documento y -- acordaremos una nueva reunión para conocer las impresiones y dudas que se tengan -- sobre él si el cliente lo desea se realizará en ese momento. La discusión de lo presentado, es un elemento, de retroinformación ( retroalimentación ) que servirá para mejorar el trabajo efectuado y mejorar profesionalmente. En esta fase puede dejarse transcurrir un lapso de un mes ó dos para ir verificando las recomendaciones ó modificaciones propuestas y si es menester hacer los ajustes necesarios.

# CAPITULO

IV

II

CASO PRACTICO

DE

AUDITORIA GENERAL DE

RECURSOS HUMANOS

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

La necesidad de aplicar una Auditoría de Recursos Humanos, con un enfoque Administrativo, hizo posible que antes de realizarlo, se pensara en contar con un instrumento que diera guía a la misma, por ello, procedimos a elaborar un cuestionario, - que siguiendo el proceso administrativo, nos permitiera esclarecer si se realiza o no una adecuada administración del elemento humano en una organización y la importancia del mismo.

Desde luego alteramos el orden de nuestro proceso ya que, si en nuestro caso, lo - hubiéramos seguido, la realización de la Auditoría nos hubiera llevado mucho más tiempo; sin embargo sólo en lo referente al método de recolección de información, lo alteramos puesto que, como mencione antes elaboramos el cuestionario que íbamos a aplicar, pero en lo demás lo respetamos.

El cuestionario sigue los pasos del proceso administrativo, es decir cuestiona sobre los aspectos de:

## PLANEACION. -

Preguntas sobre los objetivos

Preguntas sobre los planes

Preguntas sobre las políticas

## ORGANIZACION. -

Preguntas referidas a la estructura.

Cuestiones sobre niveles de autoridad.

## DIRECCION. -

Cuestiones referidas a las funciones de reclutamiento, selección, sueldos y sa larios, prestaciones, relaciones internas, recursos del Departamento; y

**CONTROL. -**

**Enfocadas las preguntas a sistemas  
de evaluación, formas de control.**

**El siguiente es el cuestionario base de nuestra Auditoría.**

# CUESTIONARIO

Marque, por favor, con una X la respuesta ó respuestas que usted considere adecuadas y explique en los casos necesarios, si el espacio es insuficiente, escriba al reverso de la hoja.

La sinceridad que contengan sus respuestas harán posible el mejoramiento de su organización.

---

## PLANEACION

### DE LOS OBJETIVOS

1. - ¿ Se han determinado los objetivos del Departamento de Personal ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Menciónelos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Explique porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. - ¿ Quién estableció los objetivos ?

El Jefe del Depto. \_\_\_\_\_

El Director General \_\_\_\_\_

Los empleados del Depto. \_\_\_\_\_

Otros, indique \_\_\_\_\_

3. - ¿ Existen planes definidos en su departamento ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Menciónelos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Motivos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. - ¿ Quién estableció los planes mencionados ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

El Jefe del Depto. \_\_\_\_\_

El Director General \_\_\_\_\_

Los empleados del Depto. \_\_\_\_\_

Otros, indique \_\_\_\_\_

5. - ¿ Se revisan en forma periódica los planes y objetivos del Departamento ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Cada tres meses \_\_\_\_\_

Motivos \_\_\_\_\_

Cada seis meses \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cada año \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. - ¿ Considera que existe una clara comprensión de los objetivos y planes por parte de:

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Obreros \_\_\_\_\_

Obreros \_\_\_\_\_

Empleados \_\_\_\_\_

Empleados \_\_\_\_\_

Directivos \_\_\_\_\_

Directivos \_\_\_\_\_

7. - ¿ De que forma se comunican los objetivos al personal ?

Mediante folletos \_\_\_\_\_

Por medio de volantes \_\_\_\_\_

Por circulares \_\_\_\_\_

En mesas de trabajo \_\_\_\_\_

Por conferencias \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_

8. - ¿ Considera que la Dirección está de acuerdo con los planes y objetivos del Departamento ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

Por ser contrarios a sus intereses \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Por antagonismos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Otras razones \_\_\_\_\_

9. - ¿ En su opinión que se debería hacer para mejorar los planes y objetivos del Departamento ?

\_\_\_\_\_

DE LAS POLITICAS

1. - ¿ Cómo se determinan las políticas relativas al Departamento de Personal ?

Por decisión de la Dirección General ..... \_\_\_\_\_

Por decisión del Jefe de Personal ..... \_\_\_\_\_

Por la colaboración de los empleados departamentales ..... \_\_\_\_\_

Otra forma, indique ..... \_\_\_\_\_

2. - ¿ Se han escrito las políticas del Departamento ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

3. - ¿ Cada cuando se revisan las políticas departamentales ?

Cada seis meses \_\_\_\_\_

Cada año \_\_\_\_\_

Cada dos años \_\_\_\_\_

No se revisan \_\_\_\_\_

4. - ¿ Existe conocimiento de las políticas relativas al personal por parte de:

Personal del Departamento SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Jefes Departamentales SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Sindicato ( s ) SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Personal administrativo SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. - ¿ Cómo se hace del conocimiento a los miembros de la organización las políticas ?

Por medio de conferencias \_\_\_\_\_ Por folletos \_\_\_\_\_ Por volantes \_\_\_\_\_

En mesas de trabajo \_\_\_\_\_ Por circulares \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

6. - ¿Cuál de las siguientes, son políticas que su Departamento de Personal tiene?

Marque con una X.

---- No aceptar personal mayor de 40 años ..... \_\_\_\_\_

---- No contratar personal femenino a nivel ejecutivo ..... \_\_\_\_\_



- No contratar personal femenino casado ..... \_\_\_\_\_
- Contratar personal masculino, casado preferentemente ..... \_\_\_\_\_
- Aceptar personal con estudios superiores a secundaria pero menores al segundo año de profesional..... \_\_\_\_\_
- Aceptar personal recomendado por los empleados de la empresa.... \_\_\_\_\_
- Otras, indique \_\_\_\_\_

7.- ¿ Considera que dichas políticas, son las adecuadas para su empresa ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Razones en cualquier caso \_\_\_\_\_

8.- ¿ Cómo se verifica el cumplimiento de las políticas ?

Mediante pláticas con los responsables de aplicarlas \_\_\_\_\_

Supervisando a los encargados de aplicarlas \_\_\_\_\_

Otros, indique \_\_\_\_\_

9.- ¿ Con respecto a ceses, que política existe ?

\_\_\_\_\_

10.- ¿ En su opinión es adecuado el personal que se encarga de aplicar las políticas ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Explique, en cualquier caso \_\_\_\_\_

11.- ¿ Incluiría una nueva política a las existentes, para mejorar las actuales ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

## ORGANIZACION

1. - ¿ Existe en la Institución una representación gráfica que nos muestre los elementos que integran la empresa ( puesto, niveles ) ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿ Cuando se elaboró ? \_\_\_\_\_

Es innecesaria \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Carecemos de quien la elabore \_\_\_\_\_

2. - ¿ De quién depende el Jefe de Personal ?

Del propietario \_\_\_\_\_ Del Director General \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_

3. - ¿ Cuántas personas dependen del Jefe de Personal ?

\_\_\_\_\_

4. - ¿ Cuenta el Departamento con un manual de procedimientos ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

5. - ¿ Conocen los empleados el manual ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Motivos \_\_\_\_\_

6. - ¿ Colabora con el Departamento la Unidad de Organización y Métodos ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

## DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

1. - ¿ Con cuánto personal cuenta el Departamento ?

Número \_\_\_\_\_

2.- Mencione los puestos que existen y las funciones de cada uno de los que integran el Departamento o que están involucrados en la función de administrar el Personal de la empresa, brevemente.

PUESTO	FUNCIONES
A.- _____	_____
_____	_____
B.- _____	_____
_____	_____
C.- _____	_____
_____	_____

3.- ¿ Considera suficiente el número de empleados en el Departamento de Personal ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Explique, en cualquier caso \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4.- ¿ El nivel de preparación del personal anterior es el adecuado ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5.- ¿ Qué preparación brinda la empresa al personal del Departamento ?

- Introducción a las actividades del mismo ..... \_\_\_\_\_
- Cursos de capacitación ..... \_\_\_\_\_
- Ninguna ..... \_\_\_\_\_
- Otras ..... \_\_\_\_\_

6. - ¿ Cuenta con especialistas en Administración de Personal ( Lics. ) ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

Es alto su costo \_\_\_\_\_

No abundan \_\_\_\_\_

No son necesarios \_\_\_\_\_

7. - ¿ Están delimitados los niveles de autoridad en el departamento ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

8. - ¿ Considera que se delegan los deberes y responsabilidades adecuadamente ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

9. - ¿ Considera que existe superposición ó duplicación de funciones ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

10. - ¿ Puede eliminarse, en su opinión, cualquier elemento ó función del Departamento ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Razones, e indique cuales \_\_\_\_\_

11. - ¿ Considera que algunas funciones pueden pasarse a otros Departamentos ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

A CONTABILIDAD \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

A FINANZAS \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

A LEGAL \_\_\_\_\_ Razones \_\_\_\_\_

A MERCADOTECNIA \_\_\_\_\_ Razones \_\_\_\_\_

A OTRO \_\_\_\_\_ Razones \_\_\_\_\_

12.- ¿ Las actividades actuales del Departamento de Personal, pueden redistribuirse, para mejorar el funcionamiento del mismo ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

13.- ¿Cuál de las siguientes acciones considera necesaria para mejorar la eficacia del personal del Departamento ?

Capacitar al personal \_\_\_\_\_ Aumentar al personal \_\_\_\_\_

Disminuir al personal \_\_\_\_\_ Otras, mencione \_\_\_\_\_

14.- ¿ Las relaciones entre los miembros del Departamento con los de otros Departamentos son ?

	Buenas	Regulares	Pésimas
Con Contabilidad	_____	_____	_____
Con Finanzas	_____	_____	_____
Con Mercadotecnia	_____	_____	_____
Con Relaciones Públicas	_____	_____	_____

15.- ¿ Las relaciones dentro del Departamento de Personal son ?

Buenas \_\_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_\_ Pésimas \_\_\_\_\_

16.- ¿ Las percepciones con respecto a otros Departamentos son ?

Mayores \_\_\_\_\_ Iguales \_\_\_\_\_ Menores \_\_\_\_\_

17.- ¿ Qué repercusiones tiene lo anterior en la empresa ?

Explique \_\_\_\_\_

18. - ¿ Considera adecuado el sueldo que percibe ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

### DIRECCION

### DE LAS FUNCIONES

1. - ¿ Se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatos para ocupar las vacantes ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿ Cuáles son ?

Universidades \_\_\_\_\_ Razones \_\_\_\_\_

Agencias de colocaciones \_\_\_\_\_

Instituciones Oficiales -

( S.S.A. ) \_\_\_\_\_

Los periódicos \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_

2. - ¿ Se realizan investigaciones de:

Las recomendaciones SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Sociales SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Económicas SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

De estudios SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. - ¿ Se han determinado los requisitos generales, independientes al puesto, para ingresar a la empresa ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

4. - ¿ Se entregan cuestionarios a los solicitantes ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

5. - ¿ Se archivan las solicitudes del personal que se considera adecuado para otros puestos, para llamarlos en la primera oportunidad ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

6. - ¿ Cada cuando se actualizan las solicitudes ?

-----

7. - ¿ Entrevistan cuando menos dos prospectos para cada puesto vacante ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Su utilidad ha sido:

Motivos \_\_\_\_\_

Poca \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Nula \_\_\_\_\_

8. - ¿ Se han determinado las pruebas aplicar en cada puesto ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

9. - ¿ Quién aplica ?

Personal de la empresa \_\_\_\_\_

Personal contratado eventualmente \_\_\_\_\_

Una agencia especiali

zada ? diga cual .... \_\_\_\_\_

No se aplican .....

10. - ¿ Se realiza una encuesta socioeconómica a los candidatos independiente al puesto que soliciten ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Su utilidad ha sido:

Motivos \_\_\_\_\_

Nula \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Optima \_\_\_\_\_

11.- ¿ Se efectúa un examen médico a los prospectos ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Por el médico de la empresa \_\_\_\_\_ Por ser costoso \_\_\_\_\_

Por una clínica \_\_\_\_\_ Por no ser necesario \_\_\_\_\_

12.- ¿ Se entrevistan los prospectos con el jefe del departamento en donde existe la vacante ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Pues en caso de que no lo \_\_\_\_\_ Pues no da buenos resulta  
acepte el Jefe de esa área dos..... \_\_\_\_\_

se envía a otro puesto .... \_\_\_\_\_ El jefe debe aceptarlo -  
simplemente..... \_\_\_\_\_

Otros motivos ..... \_\_\_\_\_

13.- ¿ Por qué medio se comunican al Departamento de Personal las impresiones - del Jefe Departamental sobre el prospecto ( s ) enviados ?

Por teléfono \_\_\_\_\_ Por interfon \_\_\_\_\_ Por memorandum \_\_\_\_\_

Por el candidato \_\_\_\_\_ Otras \_\_\_\_\_

14.- ¿ Una vez aceptado el prospecto se:

Contrata a prueba por: Se contrata definitivamente:

15 días ..... \_\_\_\_\_ Por un año ..... \_\_\_\_\_

29 días ..... \_\_\_\_\_ Indefinidamente ..... \_\_\_\_\_

15.- ¿ Cuando se contrata a prueba, al finalizar ese contrato que procede ?

Si lo aprueba:

Si no lo aprueba :

Se firma un contrato Se le da otra oportunidad ..... \_\_\_\_\_

definitivo ..... \_\_\_\_\_ Se le despide ..... \_\_\_\_\_



Se da por hecho su  
contratación, aunque  
no se firma..... \_\_\_\_\_

Se le envía a otro  
puesto ..... \_\_\_\_\_

16. - ¿ Se tiene en la empresa un Boletín de Bienvenida para el personal de nuevo ingreso ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Es una publicación perma-  
nente de la empresa.... \_\_\_\_\_

Pues no es útil..... \_\_\_\_\_

Es eventual..... \_\_\_\_\_

No existe personal que  
la elabore..... \_\_\_\_\_

17. - ¿ Que contiene el Boletín ?

La historia de la organización ..... \_\_\_\_\_

Nombre y puesto de los principales ejecutivos..... \_\_\_\_\_

Los derechos del personal ..... \_\_\_\_\_

Las obligaciones del personal..... \_\_\_\_\_

La ubicación de los servicios..... \_\_\_\_\_

El Reglamento interior de trabajo..... \_\_\_\_\_

18. - ¿ Se cuenta con un programa ó plan de visita a las instalaciones ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Para el personal de nuevo  
ingreso..... \_\_\_\_\_

Por ser costoso ..... \_\_\_\_\_

Para los trabajadores... \_\_\_\_\_

Por impedir el desarrollo de  
actividades de la empresa..... \_\_\_\_\_

Para las autoridades.... \_\_\_\_\_

Por carecer de personal que

Para estudiantes..... \_\_\_\_\_

se ocupe de eso..... \_\_\_\_\_

Otros..... \_\_\_\_\_

No tenemos interés en eso..... \_\_\_\_\_

19. - ¿ Al personal de nuevo ingreso se le guía a las instalaciones de su trabajo ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sólo se le envía a su puesto \_\_\_\_\_

No contamos con personal

para eso ..... \_\_\_\_\_

20. - ¿ Se realiza una presentación del personal de nuevo ingreso a sus superiores ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Por medio de una carta \_\_\_\_\_

Motivos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Telefónicamente ..... \_\_\_\_\_

Personalmente ..... \_\_\_\_\_

21. - ¿ Se presenta al referido personal a sus compañeros ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿ Quién lo hace ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Distrae a los demás ..... \_\_\_\_\_

Es asunto ajeno a nuestra función \_\_\_\_\_

22. - ¿ Se proporciona al citado personal un manual del puesto que va ha desempeñar ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Lo entrega el Jefe Departamental ..... \_\_\_\_\_

Se carece de ellos ..... \_\_\_\_\_

Se le da al contratarlo \_\_\_\_\_

Otro motivo ..... \_\_\_\_\_

explique \_\_\_\_\_

23. - ¿ Se dan cursos de capacitación a los nuevos empleados ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Los dan dentro de la -  
empresa ..... \_\_\_\_\_

Sólo en casos de ejecutivos.... \_\_\_\_\_

Pues su costo es elevado ..... \_\_\_\_\_

Los da personal espe-

Otros motivos explique \_\_\_\_\_

cializado externo..... \_\_\_\_\_

24. - ¿ Se dan pláticas al nuevo personal sobre su empresa ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

### ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

1. - ¿ Se efectúa análisis de puestos ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2. - ¿ Quién lo realiza ?

El Departamento de personal \_\_\_\_\_ Unidad de organización \_\_\_\_\_

Otros, especifique..... \_\_\_\_\_

3. - ¿ Cada cuando se realiza ?

Cada seis meses \_\_\_\_\_ Cada año \_\_\_\_\_ Cada tres años \_\_\_\_\_

4. - ¿ Se cuenta con el manual de puestos de la empresa ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Tenemos varias copias..... \_\_\_\_\_ Se carece de esto ..... \_\_\_\_\_

Existe uno solamente..... \_\_\_\_\_ No contamos con personal

que lo elabore..... \_\_\_\_\_

5. - ¿ Qué sistema utilizan para calcular los sueldos ?

Por puntos \_\_\_\_\_ Por grados \_\_\_\_\_ Por comparación \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

6. - ¿ Quién realiza la valuación de los puestos ?

Contaduría \_\_\_\_\_ Finanzas \_\_\_\_\_ Departamento de Personal \_\_\_\_\_

7. - ¿ Se han establecido gratificaciones anuales ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Carecemos de recursos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. - ¿ Se han establecido incentivos para la asistencia y la puntualidad ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

En efectivo \_\_\_\_\_

Sancionamos a los impuntuales y fal-

En especie \_\_\_\_\_

tistas \_\_\_\_\_

### DE LAS PRESTACIONES AL PERSONAL

1. - ¿ Se cuenta con seguros contra accidentes y de vida ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

El del IMSS \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

2. - ¿ Se han determinado los períodos de vacaciones ?

Obedecen a un programa \_\_\_\_\_

Se dan conforme se solicitan \_\_\_\_\_

Son generales para el -

Se ha considerado innece-

personal..... \_\_\_\_\_

sario..... \_\_\_\_\_

Otro motivo..... \_\_\_\_\_

3. - ¿ Existen días de descanso independientes a los que la ley establece ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿ Cuáles ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Causaría problemas a la em-

presa..... \_\_\_\_\_

Podrían pagarse ..... \_\_\_\_\_

4. - ¿ Existe servicio de comedor en la empresa ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿ Cuánto paga el empleado ? \_\_\_\_\_ Es necesario \_\_\_\_\_

5. - ¿ Existe un sistema de préstamos en efectivo, sin pago de intereses ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Motivos, en cualquier caso \_\_\_\_\_

6. - ¿ Existe un sistema de pensiones y jubilaciones para el personal ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Explique las razones \_\_\_\_\_

7. - ¿ Cuenta la empresa con servicio médico ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Cuenta con:

En caso de emergencia se acude a -

Médico \_\_\_\_\_

una clínica..... \_\_\_\_\_

Enfermera \_\_\_\_\_

Otro motivo..... \_\_\_\_\_

Material \_\_\_\_\_

8. - ¿ Se realizan exámenes médicos con frecuencia ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Cada año ..... \_\_\_\_\_

Es necesario ..... \_\_\_\_\_

Cada dos años ..... \_\_\_\_\_

Sólo en casos de duda ..... \_\_\_\_\_

9. - ¿ Se previenen los accidentes de trabajo y las enfermedades del mismo mediante algún método de los siguientes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Folletos \_\_\_\_\_ Volantes \_\_\_\_\_ Razones \_\_\_\_\_  
Carteles \_\_\_\_\_ Conferencias \_\_\_\_\_

10. - ¿ Cuentan los supervisores con las instrucciones necesarias para los casos de accidentes ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### RELACIONES INTERNAS

1. - ¿ Se realizan pláticas de orientación cuando se requiere modificar sistemas, crear nuevos sistemas de trabajo, etc. ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Razones, en cualquier caso \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. - ¿ Quién se responsabiliza de lo anterior ?

El departamento de personal \_\_\_\_\_ La unidad de organización \_\_\_\_\_  
El departamento afectado \_\_\_\_\_

3. - ¿ Existe un plan para la realización de actividades diversas para la superación y desarrollo del personal ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Conciertos \_\_\_\_\_ Lecturas \_\_\_\_\_ Razones \_\_\_\_\_  
Teatro \_\_\_\_\_ Excursiones \_\_\_\_\_

Concursos \_\_\_\_\_ Fiestas \_\_\_\_\_  
Cursos varios \_\_\_\_\_

4. - ¿ Se cuenta con una Biblioteca en la empresa ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Se constituyó por la empresa \_\_\_\_\_ Carecemos de espacio ..... \_\_\_\_\_  
Se formó por los trabajadores \_\_\_\_\_ No existe personal ..... \_\_\_\_\_  
Por donación externa a la - Se carece de dinero ..... \_\_\_\_\_  
empresa..... \_\_\_\_\_ Otro ..... \_\_\_\_\_

5. - ¿ Se cuenta con un programa de actividades deportivas ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

De fut-bol ..... \_\_\_\_\_ Corresponde al sindicato ... \_\_\_\_\_  
Natación..... \_\_\_\_\_ Es innecesario..... \_\_\_\_\_  
Se tiene contrato con un  
Deportivo..... \_\_\_\_\_

6. - ¿ Se mantiene el medio de trabajo en buenas condiciones ?

De Luz SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Areas de descanso SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Ventilación SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Vestidores SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Circulación SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. - ¿ La participación del Departamento de Personal en conflictos ?

ES: Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Nula \_\_\_\_\_

8. - ¿ Qué tipos de problemas se afrontan con mayor frecuencia ?

De fricciones personales \_\_\_\_\_ De condiciones de trabajo \_\_\_\_\_

Falta de material ..... \_\_\_\_\_ Falta de preparación.... \_\_\_\_\_

De salarios..... \_\_\_\_\_ Prestaciones..... \_\_\_\_\_

9. - ¿ En los casos de vencimientos de contrato que se hace ?

Se liquida conforme la Ley \_\_\_\_\_

Se renueva el contrato, según convenga a la empresa \_\_\_\_\_

10. - ¿ En los casos de renuncia ?

Se liquida conforme la Ley \_\_\_\_\_

Se investigan las causas \_\_\_\_\_

11. - ¿ Cuenta la empresa con sindicato ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Es el único ..... \_\_\_\_\_ Existen varios \_\_\_\_\_

12. - ¿ El Sindicato tiene la exclusividad de contratación ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

13. - ¿ Se realizan juntas ó reuniones regulares con el líder ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Cada 15 días..... \_\_\_\_\_ Sólo cuando hay problemas \_\_\_\_\_

Cada mes..... \_\_\_\_\_ Hasta la firma de contrato \_\_\_\_\_



14. - ¿ Existen juntas programadas con los representantes del sindicato ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Cada mes \_\_\_\_\_

Motivos \_\_\_\_\_

Cada tres meses \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cada seis meses \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. - ¿ El personal de confianza se encuentra sindicalizado ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Motivos en cualquier caso \_\_\_\_\_

16. - ¿ Esta vigente el contrato colectivo de trabajo ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Razones en cualquier caso \_\_\_\_\_

17. - ¿ Se compara el Contrato colectivo de la empresa con otros ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Motivos \_\_\_\_\_

18. - ¿ Existe un Reglamento Interior de trabajo ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

19. - ¿ Considera adecuado el Reglamento Interior ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

20. - ¿ Conocen el Reglamento todos los empleados ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

21. - ¿ El Contrato Colectivo incluye el Reglamento Interior ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

22. - ¿ Esta debidamente registrado ante las autoridades el Contrato ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

23. - ¿ Se efectúan pláticas previas a la firma del Contrato Colectivo ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

24. - ¿ Se realizan pláticas periódicas de orientación y capacitación sindical ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Cada tres meses \_\_\_\_\_

Corresponde al sindicato \_\_\_\_\_

Cada seis meses \_\_\_\_\_

Otros motivos ..... \_\_\_\_\_

25. - ¿ Las relaciones supervisor-obreros son ?

Buenas \_\_\_\_\_

Regulares \_\_\_\_\_

Pésimas \_\_\_\_\_

26. - ¿ Se hacen estudios sobre este tipo de relaciones ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Motivos \_\_\_\_\_

27. - ¿ Existe un sistema para conocer, opiniones, quejas y sugerencias dentro -  
de la empresa ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Ha sido útil en:

Es inoperante \_\_\_\_\_

Forma importante \_\_\_\_\_

Nos interesa \_\_\_\_\_

Forma regular \_\_\_\_\_

Otros motivos \_\_\_\_\_

Nula \_\_\_\_\_

28.- ¿ De que forma se investiga las relaciones internas ?

Explique \_\_\_\_\_

DE LOS RECURSOS DEL DEPARTAMENTO.

1.- ¿ En su opinión es adecuada la distribución del espacio ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

2.- ¿ Cuenta el Departamento con muebles y equipo necesario ?

SILLAS SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

ESCRITORIOS SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TELEFONOS SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

MAQUINAS DE ESCRIBIR ELECTRICAS SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

MANUALES SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

ARCHIVEROS SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

OTROS INDIQUE \_\_\_\_\_

3.- ¿ Se conservan actualizados los archivos ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

CONTROL

1.- ¿ Existe un sistema de control ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- ¿ Qué sistema para calificar los méritos del personal utilizan ?

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿ En su opinión es útil ese sistema ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Razones en cualquier caso \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Cuál de los siguientes controles tienen ?

DE ASISTENCIAS	_____	PERMISOS	_____
VACACIONES	_____	NOMINAS	_____
DESCUENTOS	_____	PRETAMOS	_____
GRATIFICACIONES	_____	OTROS	_____

5.- ¿ Se cuenta con un catálogo de formas ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Razones en cualquier caso \_\_\_\_\_

6.- ¿ El control de visitas y seguridad de la empresa de quién es responsabilidad ?

Servicios Administrativos	_____	Dirección General	_____
Personal .....	_____	Otros .....	_____

7.- ¿ Para los gastos y presupuestos del Departamento, quién lo autoriza ?

El Departamento de Contabi	_____	Dirección General	_____
lidad.....	_____		
Otros , especifique .....	_____		

## DE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.- ¿ Se realizan estudios para conocer las necesidades presentes y futuras de la empresa de elementos humanos a todos los niveles ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### GRACIAS POR SU COLABORACION

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Entrevistador \_\_\_\_\_

### OBSERVACIONES

DESARROLLO

CASO PRACTICO

## ENTREVISTA INICIAL

Con el propósito de aplicar el cuestionario antes elaborado, procedimos a su aplicación en la Papelería " Premier ", situada en las calles de Milán y cuya Administradora ( Propietaria ), accedió a contestarlo, gracias a que uno de sus clientes intercedió para que colaborara en la investigación.

La señora Maines, Administradora, es la responsable de contratar personal, hacer compras, de las relaciones públicas, etc., es decir es la " mujer orquesta ", aunque cuenta con personal que puede asistirle, por norma general todas las decisiones son tomadas por ella y el personal sólo acata las disposiciones que ella establece.

Comentó, " Acepté esto ya que espero me permita conocer si es que actúo adecuadamente ó no ". Con esa disposición procedimos a obtener datos sobre sus controles internos y la importancia de su negocio.

--- La antigüedad de su negocio es de 25 años, en el local que ocupa tiene 15 años de funcionamiento.

--- Cuenta con 12 personas como empleados y son los siguientes:

A	C	
D	O	4 --- Secretarias --- Auxiliares de Contabilidad
M	N	2 --- Empleados de mostrador
I	T	2 --- Cajeras --- Empleadas de mostrador a la vez
N	A	2 --- Bodegueros ó Almacenistas
I	D	1 --- Chofer
S	O	1 --- Empleado para cobros, mandados, etc.
T	R	
R	A	
A		
D		
O		
R		
A		

Todos los anteriores dependen de la señora Maines, es decir que todo recae sobre ella. Entre los problemas que nos comentó:

- Falta de cooperación de los empleados
- Falta reciente de algunos artículos
- Irregularidades con notas y
- Cobro indebido por parte del chofer de algunas notas
- El control de existencias y libros es detallado y conforme la Ley, el Contador que esta a nivel asesor, cumple con su propósito.

Con la anterior información se elaboró el siguiente proyecto de servicio, que con tiene:

1. - Objetivos
2. - Condiciones para efectuar el estudio
3. - Actividades a desarrollar
4. - Tiempo
5. - Cólto



SRA. MAINES:

Como resultado de la plática con usted, sostenida el día 9 de octubre de 1976, nos permitimos presentar a su consideración los objetivos y condiciones que son necesarias para la realización de los mismos.

El fin que esto persigue, es darle un esquema sobre el cual nuestras actividades se pueden desarrollar de ser congruentes con las ideas que usted al respecto tenga.

Esperando sea de utilidad, quiero expresar mi reconocimiento por sus atenciones y poner a sus órdenes mis conocimientos ya sea en esta ocasión ó en el futuro.

México, D.F., 12 de Octubre de 1976.

Atentamente,

ANGEL SOLORZANO PAEZ.

## **OBJETIVOS**

- I Conocer como se administra al personal en su organización**
- II Definir las funciones que efectúa en este aspecto**
- III Detectar algunas soluciones a los problemas en caso de que existan**

## **CONDICIONES**

- 1 Contar con su colaboración para la investigación**
- 2 Facilidad para el acceso a su organización**
- 3 Un área para poder realizar nuestra investigación**

## LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR:

- I. - Observaciones
- II. - Cuestionarios
- III. - Revisión de sus expedientes

### --- TIEMPO

La realización de todas las actividades se iniciarán tan pronto como usted lo considere pertinente y concluirán a los ocho días siguientes.

### --- COSTO

Por ser para una investigación con fines académicos, para usted no tendrá costo alguno.

Atentamente

ANGEL SOLORZANO PAEZ

## AUTORIZACION

La señora Maines recibió el proyecto antes  
referido el día 12 de octubre de 1976 y el día 14 dió su  
visto bueno a la investigación.

El día 16 de octubre se acordó se iniciaría

el trabajo de análisis.

## PLAN DE TRABAJO

Para efectuar nuestra investigación consideramos las siguientes actividades a realizar:

### 5 ENTREVISTAS

Una a la Administradora	Cuatro a las 4 Secretarias Auxiliares de Contabilidad
en dos sesiones	en dos sesiones

### APLICACION DE CUESTIONARIOS

Uno a la Administradora  
en una sesión

Lo anterior no lo especificamos en tiempo, en virtud de que por las ocupaciones del personal a investigar, se había convenido que se haría según se contara con tiempo libre.

De las 13 personas que laboran en la institución sólo fueron tomadas en cuenta para entrevistas y cuestionario las involucradas en la administración del personal.

El resto del personal sería sujeto de observación.

Por lo reducido de la empresa y el poco personal a cuestionar no se consideró necesario contar con personal auxiliar.

## OBTENCION DE DATOS

El proceso de recolección de la información pertinente se realizó según el plan de trabajo de la siguiente forma:

---- El día 16 de octubre de 1976, se realizó la Primera Sesión.

Entrevista con la Administradora, en la cual dió una visión detallada de sus controles referentes al personal mostrando expedientes y dando comentarios sobre cada uno de ellos. El tipo de forma que tiene es la Printa-Form para todo el personal que ingresa. Los Contratos son individuales y de tipo standar sin ninguna modificación importante.

Esta sesión duró cuatro horas.

---- El día 19 de octubre, se efectuó la Segunda Sesión.

a) Se procedió a la aplicación del Cuestionario que previamente habíamos elaborado, a la Administradora, de la papelería y al finalizar de contestarlo, se le pidió sus impresiones sobre el mismo, expresando que había sido interesante, aunque tenía preguntas innecesarias, como las que se enfocaban a los sindicatos.

Más adelante incluimos el cuestionario con las respuestas proporcionadas por la referida Administradora.

b) Simultáneamente realizamos las entrevistas a las dos Secretarias Auxiliares de Contabilidad, quienes expresaron que su doble función se justificaba, por la naturaleza del negocio; ya que en oca-

siones se requería hacer el papel de Secretaria pues las cotizaciones, pedidos y escritos no podían ser atendidos por una sola y la urgencia de tales documentos hacían necesaria que otra se dedicara a auxiliar, dejando a un lado las funciones de Contabilidad, esta situación no les molesta y se encuentran conformes con todo.

El tiempo de entrevista fué mínimo 30 minutos por cada una, en virtud de que los cambios, por la fluctuación del peso mexicano, habían provocado en el negocio un incremento en las actividades, ya que se estaban reclasificando las listas de precios, recotizando, suspendiendo pedidos, lo que impedía distraer más tiempo a las citadas empleadas y se dió por concluída la visita y acordamos con la Administradora ir.

---- El día siguiente, es decir el 20 de octubre realizamos la tercera y última Sesión.

Realización de las entrevistas a las restantes Secretarías Auxiliares de Contabilidad, quienes a diferencia de las entrevistadas el día anterior, consideraron aburridas sus actividades y lo atribuían al inadecuado control de existencias, a la falta de espacio y ventilación.

De igual forma que el día anterior, solo pudimos cuestionarles brevemente, pues las interrupciones para pedirles tal ó cual documento, impedía hacerlo ampliamente, ya que como nos lo expresó, la Administradora, " la situación es difícil, y no se sabe que va a pasar, los precios suben y nuestros proveedores, han variado sus pre-

cios hasta tres veces en estos días y el cambio de los mismos en listas es urgente, perdonen las interrupciones ". Ante esto se decidió suspender la sesión y retirarnos de la papelería, acordando el día - 23 para entregar los resultados.

-----  
La observación, por lo que a este aspecto se refiere, se efectuó - todos los días que tuvimos oportunidad de estar en la papelería realizando las ya comentadas actividades.

A continuación presentamos el Cuestionario que la Administradora, contestó y que nos sirvió para nuestras recomendaciones y que más adelante se verán.



# CUESTIONARIO

Marque, por favor, con una X la respuesta ó respuestas que usted considere -  
adecuadas y explique en los casos necesarios, si el espacio es insuficiente, -  
escriba al reverso de la hoja.

## PLANEACION

### DE LOS OBJETIVOS

1. - ¿ Se han determinado los objetivos del Departamento de Personal ?

SI X

NO     

Menciónelos CONTRATAR PERSONAL Explique porqué       
SEGUN SE REQUIERA     

2. - ¿ Quién estableció los Objetivos ?

El Jefe del Departamento     

El Director General     

Los empleados del Depto.     

Otros, indique X  
EL PROPIETARIO

3. - ¿ Existen planes definidos en su Departamento ?

SI     

NO X

Menciónelos     

Motivos SE HA CONSIDERADO  
INNECESARIO

4. - ¿ Quién estableció los planes mencionados ?

SI     

NO X

El Jefe del Departamento     

El Director General     

Los empleados del Depto.     

Otros, indique

5.- ¿ Se revisan en forma periódica los planes y objetivos del Departamento?

SI       

NO X

Cada tres meses       

Motivos CARECIEROS DE

Cada seis meses       

PLANES Y LOS OBJETIVOS SON LOS

Cada año       

ADecuados.

Otro       

ADecuados.

6.- ¿ Considera que existe una clara comprensión de los objetivos y planes por parte de:

SI X

NO       

Obreros       

Obreros       

Empleados X

Empleados       

Directivos X

Directivos       

7.- ¿ De que forma se comunican los objetivos al personal ?

Mediante folletos       

Por medio de volantes       

Por circulares       

En mesas de trabajo       

Por conferencias       

Ninguna X

Otras       

8.- ¿ Considera que la Dirección esta de acuerdo con los planes y objetivos del Departamento ?

SI X

NO       

Razones SOLO EN LOS

Por ser contrarios a sus intereses       

OBJETIVOS, PUES

Por antagonismos.....       

NO EXISTEN PLANES.

Otras razones.....

9. - ¿ En su opinión que se debería hacer para mejorar los planes y objetivos del Departamento ?

-----  
-----  
-----

DE LAS POLITICAS

1. - ¿ Cómo se determinan las políticas relativas al Departamento de personal ?

- Por decisión de la Dirección General ..... X  
Por decisión del Jefe de Personal ..... \_\_\_\_  
Por la colaboración de los empleados departamentales ..... \_\_\_\_  
Otra forma, indique ..... \_\_\_\_

2. - ¿ Se han escrito las políticas del Departamento ?

SI \_\_\_\_ NO X

3. - ¿ Cada cuando se revisan las políticas departamentales ?

Cada seis meses \_\_\_\_ Cada año \_\_\_\_ Cada dos años \_\_\_\_

No se revisan X

4. - ¿ Existe conocimiento de las políticas relativas al personal por parte de:

Personal del Departamento SI X NO \_\_\_\_

Jefes Departamentales SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Sindicato ( s ) SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Personal administrativo SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

5.- ¿ Cómo se hace del conocimiento a los miembros de la organización las políticas ?

Por medio de conferencias  Por folletos  Por volantes

En mesas de trabajo  Por circulares  Ninguna

6.- ¿Cuál de las siguientes, son políticas que su departamento de personal tiene ? Marque con una "X"

--- No aceptar personal mayor de 40 años .....

No contratar personal femenino a nivel ejecutivo .....

No contratar personal femenino casado.....

Contratar personal masculino, casado preferentemente.....

Aceptar personal con estudios superiores a secundaria pero menores al segundo año de profesional.....

Aceptar personal recomendado por los empleados de la empresa.....

Otras, indique .....  
.....

7.- ¿ Considera que dichas políticas, son las adecuadas para su empresa ?

SI  NO

Razones en cualquier caso SON SUFICIENTES  
Y CLARAS.

8.- ¿ Cómo se verifica el cumplimiento de las políticas ?

Mediante pláticas con los responsables de aplicarlas

Supervisando a los encargados de aplicarlas

Otros, indique \_\_\_\_\_

9.- ¿ Con respecto a ceses, que política existe ?

SE LIQUIDA CONFORME A LA LEY  
FEDERAL DEL TRABAJO

10.- ¿ En su opinión es adecuado el personal que se encarga de aplicar las po-  
líticas ?

SI X NO    

Explique, en cualquier caso YA QUE NO SON  
COMPLEJAS

11.- ¿ Incluiría una nueva política a las existentes, para mejorar las actuales?

SI     NO X

Explique LAS EXISTENTES SON LAS  
ADECUADAS.

### ORGANIZACION

1.- ¿ Existe en la institución una representación gráfica que nos muestre los -  
elementos que integran la empresa ( puesto, niveles ) ?

SI     NO X

¿ Cuándo se elaboró     Es innecesaria ..... X

    Carecemos de quien la elabore    

2.- ¿ De quién depende el Jefe de Personal ?

Del propietario X Del Director General     De .....    

3.- ¿ Cuántas personas dependen del Jefe de Personal ?

DOCE

4.- ¿ Cuenta el Departamento con un manual de procedimientos ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

5.- ¿ Conocen los empleados el manual ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Motivos SE CARECE DE EL

6.- ¿ Colabora con el Departamento la Unidad de Organización y Métodos ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Explique CARECEMOS DE TAL UNIDAD.

### DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

1.- ¿ Con cuánto personal cuenta el Departamento ?

Número CUATRO :

2.- Mencione los puestos que existen y las funciones de cada uno de los que -  
integran el Departamento ó que están involucrados en la función de admi-  
nistrar el personal de la empresa, brevemente.

PUESTO	FUNCIONES
A.- <u>ADMINISTRADORA</u>	<u>JEFA DE PERSONAL,</u> <u>ELABORA NOMINAS</u>
B.- <u>2 SECRETARIAS Y</u> <u>AUXILIARES CONTABLES</u>	<u>ELABORAN FORMAS</u> <u>FISCALES Y DEL</u>
C.- _____	<u>J.M.S.S.</u>
_____	_____

3.- ¿ Considera suficiente el número de empleados en el Departamento de Personal ?

SI X

NO     

Explique, en cualquier caso EL TIPO DE NEGOCIO  
NO REQUIERE MAS.

4.- ¿ El nivel de preparación del personal anterior es el adecuado ?

SI X

NO     

Razones TIENEN LOS ESTUDIOS  
NECESARIOS.

5.- ¿ Qué preparación brinda la empresa al personal del Departamento ?

Introducción a las actividades del mismo ..... X

Cursos de capacitación .....     

Ninguna.....     

Otras.....     

6.- ¿ Cuenta con especialistas en Administración de Personal ( Lics. )

SI     

NO X

Razones      Es alto su costo X

     No abundan     

     No son necesarios     

7.- ¿ Están delimitados los niveles de Autoridad en el Departamento ?

SI X

NO     

Explique CADA QUIEN CUMPLE UNA FUNCION DETERMINADA.

8.- ¿ Considera que se delegan los deberes y responsabilidades adecuadamente ?

SI     

NO X

Explique PORQUE UNA SOLA PERSONA ES RESPONSABLE.

9. - ¿ Considera que existe superposición ó duplicación de funciones ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Explique

ESTAN BIEN DELIMITADAS.

10. - ¿ Puede eliminarse, en su opinión, cualquier elemento ó función del Departamento ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Razones, e indique cuales

SON LAS INDICADAS PARA EL TIPO DE NEGOCIO.

11. - ¿ Considera que algunas funciones pueden pasarse a otros Departamentos ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

A CONTABILIDAD \_\_\_\_\_

Razones

PORQUE

A FINANZAS \_\_\_\_\_

EXISTE UNO QUE

A LEGAL \_\_\_\_\_

REALIZA TODAS LAS

A MERCADOTECNIA \_\_\_\_\_

FUNCIONES SATIS-

A OTRO \_\_\_\_\_

FACTORIALEMENTE.

12. - ¿ Las actividades actuales del Departamento de Personal, puede redistribuirse, para mejorar el funcionamiento del mismo ?

SI X

NO \_\_\_\_\_

Razones

DELEGANDO ADECUADAMENTE LA RESPONSABILIDAD

13. - ¿Cuál de las siguientes acciones considera necesaria para mejorar la eficacia del personal del Departamento ?

Capacitar al personal \_\_\_\_\_

Aumentar al personal

X

Disminuir al personal \_\_\_\_\_

Otras, mencione \_\_\_\_\_



14. - ¿ Las relaciones entre los miembros del Departamento con los de otros -

Departamentos son ?

	Buenas	Regulares	Pésimas
Con Contabilidad	_____	_____	_____
Con Finanzas	_____	_____	_____
Con Mercadotecnia	_____	_____	_____
Con Relaciones Públicas	_____	_____	_____

15. - ¿ Las relaciones dentro del Departamento de Personal son ?

Buenas \_\_\_\_\_ Regulares X Pésimas \_\_\_\_\_

16. - ¿ Las percepciones con respecto a otros Departamentos son ?

Mayores \_\_\_\_\_ Iguales X Menores \_\_\_\_\_

17. - ¿ Qué repercusiones tiene lo anterior en la empresa ?

Explique NINGUNA

18. - ¿ Considera adecuado el sueldo que percibe ?

SI \_\_\_\_\_ NO X  
Explique YA QUE ES MAS LO QUE SE REALIZA.

### DIRECCION

### DE LAS FUNCIONES

1. - ¿ Se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatos para ocupar las vacantes ?

SI X NO \_\_\_\_\_

¿ Cuáles son ? Razones \_\_\_\_\_

Universidades \_\_\_\_\_

Agencias de colocación \_\_\_\_\_

Instituciones Oficiales,  
( S.S.A. ) ..... \_\_\_\_\_

Los periódicos .....  X  \_\_\_\_\_

Otras .....  X  \_\_\_\_\_

*RECOMENDADOS DEL PERSONAL.*

2. - ¿ Se realizan investigaciones de:

Las recomendaciones	SI _____	NO <u> X </u>
Sociales	SI _____	NO <u> X </u>
Económicas	SI _____	NO <u> X </u>
De estudios	SI _____	NO <u> X </u>

3. - ¿ Se han determinado los requisitos generales, independientes al puesto, - para ingresar a la empresa ?

SI  X  NO \_\_\_\_\_

Explique  PRIMARIA TERMINADA Y CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

4. - ¿ Se entregan cuestionarios a los solicitantes ?

SI  X  NO \_\_\_\_\_

5. - ¿ Se archivan las solicitudes del personal que se considera adecuado para - otros puestos, para llamarlos en la primera oportunidad ?

SI  X  NO \_\_\_\_\_



12. - ¿ Se entrevistan los prospectos con el jefe del departamento en donde -  
 existe la vacante ?

SI  X

NO \_\_\_\_\_

Pues en caso de que no  
 lo acepte el jefe de -  
 esa área se envía a --  
 otro puesto..... \_\_\_\_\_

Pues nos da buenos re-  
 sultados..... \_\_\_\_\_  
 El jefe debe aceptarlo  
 simplemente..... \_\_\_\_\_  
 Otros motivos..... \_\_\_\_\_

13. - ¿ Por qué medio se comunican al Departamento de Personal las impresio-  
 nes del Jefe Departamental sobre el prospecto (s) enviados ?

Por teléfono \_\_\_\_\_

Por interfon \_\_\_\_\_

Por el candidato \_\_\_\_\_

Por memorando (a) \_\_\_\_\_

Otras.....  X

14. - ¿ Una vez aceptado el prospecto se:

Contrata a prueba por:

Se contrata definitivamente :

15 días ..... \_\_\_\_\_

Por un año.....  X

29 días ..... \_\_\_\_\_

Indefinidamente..... \_\_\_\_\_

15. - ¿ Cuando se contrata a prueba, al finalizar ese contrato que procede ?

Si lo aprueba :

Si no lo aprueba :

Se firma un contrato  
 definitivo..... \_\_\_\_\_

Se le da otra oportunidad \_\_\_\_\_  
 Se le despide..... \_\_\_\_\_

Se da por hecha su  
 contratación, aunque  
 no se firma..... \_\_\_\_\_

Se le envía a otro puesto.... \_\_\_\_\_

16.- ¿ Se tiene en la empresa un Boletín de Bienvenida para el personal de nuevo ingreso ?

SI       

NO   X  

Es una publicación permanente de la empresa         
Es eventual.....       

Pues no es útil.....         
No existe personal que la elabore.....   X  

17.- ¿ Qué contiene el Boletín ?

La historia de la organización .....         
Nombre y puesto de los principales ejecutivos.....         
Los derechos del personal.....         
Las obligaciones del personal.....         
La ubicación de los servicios.....         
El Reglamento Interior de Trabajo.....       

18.- ¿ Se cuenta con un programa ó plan de visita a las instalaciones ?

SI   X  

NO       

Para el personal de nuevo ingreso.....         
Para los trabajadores....   X    
Para las autoridades....   X    
Para estudiantes.....         
Otros.....       

Por ser costoso.....         
Por impedir el desarrollo de actividades de la empresa.....         
Por carecer de personal que se ocupe de eso.....         
No tenemos interés en eso

19. - ¿ Al personal de nuevo ingreso se le guía a las instalaciones de su trabajo?

SI X

NO     

Razones SE LE UBICA Sólo se le envía a su puesto       
EN SU NUEVO No contamos con personal       
TRABAJO para eso .....     

20. - ¿ Se realiza una presentación del personal de nuevo ingreso a sus superiores ?

SI X

NO     

Por medio de una carta      Motivos       
Telefónicamente .....       
Personalmente ..... X     

21. - ¿ Se presenta al referido personal a sus compañeros ?

SI X

NO     

¿ Quién lo hace ? Distrae a los demás .....       
LA ADMINISTRADORA Es asunto ajeno a nuestra función     

22. - ¿ Se proporciona al citado personal un manual del puesto que va ha desempeñar ?

SI     

NO X

Lo entrega el jefe de- Se carece de ellos ..... X  
partamental .....      Otros motivos .....       
Se le da al contratarlo      Explique .....

23.- ¿ Se dan cursos de capacitación a los nuevos empleados ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Los dan dentro de la  
empresa..... \_\_\_\_\_

Sólo en casos de ejecutivos.... \_\_\_\_\_

Pues su cósto es elevado..... X

Los da personal espe-  
cializado externo... \_\_\_\_\_

Otros motivos, explique ..... \_\_\_\_\_

24.- ¿ Se dan pláticas al nuevo personal sobre su empresa ?

SI X

NO \_\_\_\_\_

### ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

1.- ¿ Se efectúa análisis de puestos ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

2.- ¿ Quién lo realiza ?

El departamento de personal \_\_\_\_\_ Unidad de Organización \_\_\_\_\_

Otros, especifique ..... \_\_\_\_\_

3.- ¿ Cada cuando se realiza ?

Cada seis meses \_\_\_\_\_

Cada año \_\_\_\_\_

Cada tres años \_\_\_\_\_

4.- ¿ Se cuenta con el manual de puesto de la empresa ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Tenemos varias copias \_\_\_\_\_

Se carece de esto X

Existe uno solamente \_\_\_\_\_

No contamos con

personal que lo-

elabore..... X

5.- ¿ Qué sistema utilizan para calcular los sueldos ?

Por puntos  Por grados  Por comparación  Otro

6.- ¿ Quién realiza la valuación de los puestos ?

Contaduría  Finanzas  Departamento de Personal

7.- ¿ Se han establecido gratificaciones anuales ?

SI  NO

Razones \_\_\_\_\_ Carecemos de recursos \_\_\_\_\_

8.- ¿ Se han establecido incentivos para la asistencia y la puntualidad ?

SI  NO

En efectivo \_\_\_\_\_ Sancionamos a los impuntuales  
En especie \_\_\_\_\_ y faltistas.....

### DE LAS PRESTACIONES AL PERSONAL

1.- ¿ Se cuenta con seguros contra accidentes y de vida ?

SI  NO

El del IMSS  Razones \_\_\_\_\_

2.- ¿ Se han determinado los períodos de vacaciones ?

SI  NO

Obedecen a un programa \_\_\_\_\_ Se dan conforme se solicitan   
Son generales para el - Se ha considerado innecesario.....  
personal..... \_\_\_\_\_ rio.....  
Otro motivo..... \_\_\_\_\_



3.- ¿ Existen días de descanso independientes a los que la Ley establece ?

SI X NO     

¿ Cuáles ? JUEVES Y VIERNES Causaría problemas a la empresa     

SANTOS Y 12 DICIEMBRE Podrían pagarse.....     

4.- ¿ Existe servicio de comedor en la empresa ?

SI      NO X

¿ Cuanto paga el

empleado.....      Es necesario .....     

5.- ¿ Existe un sistema de préstamos en efectivo, sin pago de intereses ?

SI X NO     

Motivos, en cualquier caso Menor a un mes de sueldo y  
PAEADERO HASTA EN CUATRO QUINCENAS.

6.- ¿ Existe un sistema de pensiones y jubilaciones para el personal ?

SI      NO X

Explique las razones ES INNECESARIO

7.- ¿ Cuenta la empresa con servicio médico ?

SI      NO X

Cuenta con:

En caso de emergencia se acude

Médico     

a una clínica..... X

Enfermera     

Otro motivo.....     

Material

8. - ¿ Se realizan exámenes médicos con frecuencia ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Cada año ..... \_\_\_\_\_ Es necesario ..... \_\_\_\_\_

Cada dos años ..... \_\_\_\_\_ Sólo en casos de duda..... X

9. - ¿ Se previenen los accidentes de trabajo y las enfermedades del mismo, mediante algún método de los siguientes?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Folletos \_\_\_\_\_ Volantes \_\_\_\_\_

Razones LAS ACTIVIDADES NO

Carteles \_\_\_\_\_ Conferen

SON PELIGROSAS.

cias..... \_\_\_\_\_

10. - ¿ Cuentan los supervisores con las instrucciones necesarias para los casos de accidentes ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Razones \_\_\_\_\_

NO HAY SUPERVISORES.

### RELACIONES INTERNAS

1. - ¿ Se realizan pláticas de orientación cuando se requiere modificar sistemas, crear nuevos sistemas de trabajo, etc. ?

SI X

NO \_\_\_\_\_

Razones, en cualquier caso \_\_\_\_\_

AYUDAN A REALIZAR UN

MEJOR TRABAJO

2. - ¿ Quién se responsabiliza de lo anterior ?

El Departamento de Personal \_\_\_\_\_

X

La Unidad de Organización \_\_\_\_\_

El Departamento afectado \_\_\_\_\_

3. - ¿ Existe un plan para la realización de actividades diversas para la superación y desarrollo del personal ?

SI \_\_\_\_\_ NO X

Conciertos \_\_\_\_\_ Lecturas \_\_\_\_\_ Razones NO SE HA

Teatro \_\_\_\_\_ Excursiones \_\_\_\_\_ CONSIDERADO IM-

Concursos \_\_\_\_\_ Fiestas \_\_\_\_\_ PORTANTE.

Cursos varios ..... \_\_\_\_\_

4. - ¿ Se cuenta con una Biblioteca en la empresa ?

SI \_\_\_\_\_ NO X

Se constituyó por la empresa \_\_\_\_\_ Carecemos de espacio X

Se formó por los trabajadores \_\_\_\_\_ No existe personal \_\_\_\_\_

Por donación externa a la - Se carece de dinero X

empresa..... \_\_\_\_\_ Otro ..... \_\_\_\_\_

5. - ¿ Se cuenta con un programa de actividades deportivas ?

SI \_\_\_\_\_ NO X

De fut-bol ..... \_\_\_\_\_ Corresponde al sindicato \_\_\_\_\_

Natación ..... \_\_\_\_\_ Es innecesario ..... X

Se tiene contrato ..... \_\_\_\_\_

Con un Deportivo ..... \_\_\_\_\_

6. - ¿ Se mantiene el medio de trabajo en buenas condiciones ?

De luz SI X NO \_\_\_\_\_ Areas de descanso SI \_\_\_\_\_ NO X

Ventilación SI \_\_\_\_\_ NO X Vestidores SI \_\_\_\_\_ NO X

Circulación SI X NO \_\_\_\_\_

7.- ¿ La participación del departamento de personal en conflictos:

Es: Buena   X   Regular \_\_\_\_\_ Nula \_\_\_\_\_

8.- ¿ Qué tipos de problemas se afrontan con mayor frecuencia ?

De fricciones personales   X   De condiciones de trabajo \_\_\_\_\_

Falta de material \_\_\_\_\_ Falta de preparación \_\_\_\_\_

De salarios \_\_\_\_\_ Prestaciones \_\_\_\_\_

9.- ¿ En los casos de vencimientos de contrato que se hace ¿

Se liquida conforme la Ley ..... \_\_\_\_\_

Se renueva el contrato, según convenga a la empresa.....   X  

10.- ¿ En los casos de renuncia ?

Se liquida conforme la Ley .....   X  

Se investigan las causas.....   X  

11.- ¿ Cuenta la empresa con sindicato ?

SI \_\_\_\_\_ NO   X  

Es el único \_\_\_\_\_ Existen varios \_\_\_\_\_

12.- ¿ El sindicato tiene la exclusividad de contratación ?

SI \_\_\_\_\_ NO   X  

Explique \_\_\_\_\_

13.- ¿ Se realizan juntas ó reuniones regulares con el líder ?

SI \_\_\_\_\_ NO   X  

Cada 15 días \_\_\_\_\_ Sólo cuando hay problemas \_\_\_\_\_

Cada mes \_\_\_\_\_ Hasta la firma de contrato \_\_\_\_\_

14. - ¿ Existen juntas programadas con los representantes del Sindicato ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Cada mes \_\_\_\_\_

Motivos NO EXISTE

Cada tres meses \_\_\_\_\_

-----

Cada seis meses \_\_\_\_\_

-----

15. - ¿ El personal de confianza se encuentra sindicalizado ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Motivos en cualquier caso \_\_\_\_\_

16. - ¿ Esta vigente el contrato colectivo de trabajo ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Razones en cualquier caso \_\_\_\_\_

17. - ¿ Se compara el Contrato Colectivo de la empresa con otros ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Motivos \_\_\_\_\_

18. - ¿ Existe un Reglamento Interior de Trabajo ?

SI X

NO \_\_\_\_\_

19. - ¿ Considera adecuado el Reglamento Interior ?

SI X

NO \_\_\_\_\_

Razones ESTABLECE COMO ACTUAR EN EL TRABAJO

20. - ¿ Conocen el Reglamento todos los empleados ?

SI X

NO \_\_\_\_\_

Razones SE LES DA CUANDO FIRMAN SU CONTRATO

21.- ¿ El Contrato Colectivo incluye el Reglamento Interior ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

22.- ¿ Esta debidamente registrado ante las Autoridades el Contrato ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Razones

NO EXISTE

23.- ¿ Se efectúan pláticas previas a la firma del Contrato Colectivo ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

24.- ¿ Se realizan pláticas periódicas de orientación y capacitación sindical ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Cada tres meses \_\_\_\_\_

Corresponde al sindicato \_\_\_\_\_

Cada seis meses \_\_\_\_\_

Otros motivos X

25.- ¿ Las relaciones supervisor-obreros son ?

Buenas \_\_\_\_\_

Regulares \_\_\_\_\_

Pesimas \_\_\_\_\_

26.- ¿ Se hacen estudios sobre este tipo de relaciones ?

SI \_\_\_\_\_

NO X

Motivos

NO HAY SUPERVISORES

27.- ¿ Existe un sistema para conocer, opiniones, quejas y sugerencias dentro de la empresa ?

SI X

NO \_\_\_\_\_

Ha sido útil en:

Es inoperante \_\_\_\_\_

Forma importante \_\_\_\_\_

Nos interesa \_\_\_\_\_

Forma regular X

Otros motivos \_\_\_\_\_

Nula \_\_\_\_\_

28. - ¿ De que forma se investiga las relaciones internas ?

Explique A NIVEL PERSONAL.

DE LOS RECURSOS DEL DEPARTAMENTO

1. - ¿ En su opinión es adecuada la distribución del espacio ?

SI        NO X

Razones POR LO REDUCIDO DEL AREA.

2. - ¿ Cuenta el Departamento con muebles y equipo necesario ?

SILLAS SI X NO       

ESCRITORIOS SI X NO       

TELEFONOS SI X NO       

MAQUINAS DE ESCRIBIR ELECTRICAS SI X NO       

MANUALES SI X NO       

ARCHIVEROS SI X NO       

OTROS INDIQUE       

3. - ¿ Se conservan actualizados los archivos ?

SI X NO       

Razones ES IMPORTANTE TENERLOS AL CORRIENTE.

CONTROL

1. - ¿ Existe un sistema de control ?

SI X NO

2.- ¿ Qué sistema para calificar los méritos del personal utilizan ?

Explique ..... UTILIZO MI CRITERIO .....

3.- ¿ En su opinión es útil ese sistema ?

SI X NO     

Razones, en cualquier caso HASTA AHORA ME  
HA DADO BUENOS RESULTADOS.

4.- ¿Cuál de los siguientes controles tienen ?

DE ASISTENCIAS	<u>X</u>	PERMISOS	<u>    </u>
VACACIONES	<u>X</u>	NOMINAS	<u>X</u>
DESCUENTOS	<u>    </u>	PRETAMOS	<u>X</u>
GRATIFICACIONES	<u>    </u>	OTROS	<u>    </u>

5.- ¿ Se cuenta con un catálogo de formas ?

SI      NO X

Razones en cualquier caso NO LO HEMOS PENSADO.

6.- ¿ El control de visitas y seguridad de la empresa de quién es responsabilidad ?

Servicios Administrativos	<u>    </u>	Dirección General	<u>X</u>
Personal.....	<u>    </u>	Otros.....	<u>    </u>

7.- ¿ Para los gastos y presupuestos del Departamento, quién lo autoriza ?

El Depto. de Contabilidad	<u>    </u>	Dirección General....	<u>X</u>
Otros, especifique.....	<u>    </u>		



DE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.- ¿ Se realizan estudios para conocer las necesidades presentes y futuras de la empresa de elementos humanos a todos los niveles ?

SI       

NO X

Explique EXISTEN OTRAS ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES QUE IMPIDEN PENSAR EN ELLO.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Nombre del entrevistado SRA. GUADALUPE MAINES

Puesto que ocupa ADMINISTRADORA

Fecha 19-X-76 Entrevistador ANGEL SOLÓRZANO

OBSERVACIONES:

## RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Tomando como base los datos proporcionados por los empleados y la Administradora, se procedió a formular las observaciones que consideramos oportunas.

### PLANEACION

En este aspecto fué posible detectar la falta de objetivos claros y que fueran del conocimiento de los miembros de la organización, por lo que es necesario:

- Establecer objetivos tanto por lo que se refiere al negocio, como al personal, ejemplos:
- Brindar servicio eficaz a los clientes
- Ofrecer productos de calidad
- Dar buen precio

Por lo que al personal toca:

- Contar con personal capacitado y responsable
- Cumplir con las prestaciones que la Ley establece para los trabajadores, etc.

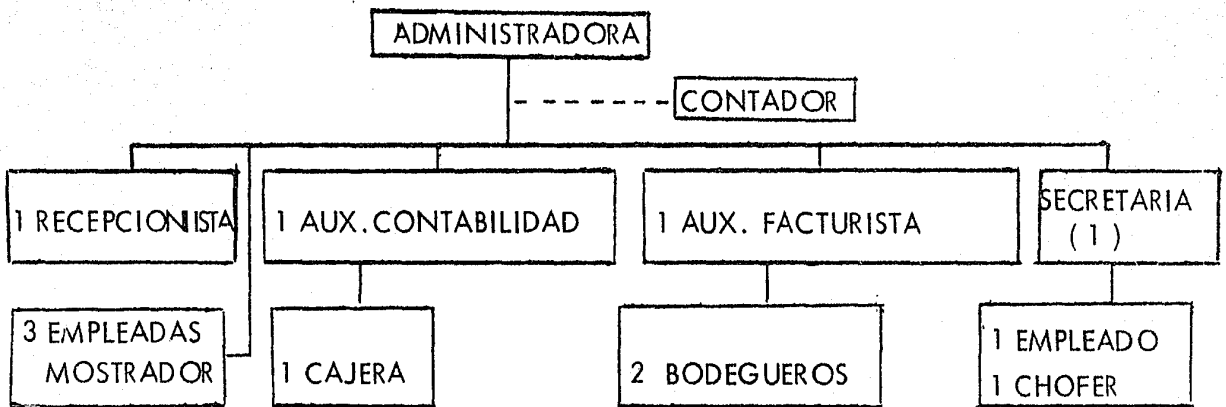
Los referidos objetivos deben darse a conocer a todos los integrantes del negocio, lo cual les ayudará a entender lo que es su organización y que deben esperar de ella.

La carencia de planes en materia de personal, debe su causa a lo reducido de su empresa, sin embargo, comentó su deseo de ampliarlo, por lo que se hace necesario ir pensando en las implicaciones y no dejar que el azar determine.

## ORGANIZACION

El estado que guardan las actividades, es inadecuado y consideramos que para una mejor realización de las tareas encomendadas se hace necesario:

Delimitar adecuadamente las funciones, en nuestra opinión, a reserva de ampliar, las investigaciones desde el punto de vista organización y métodos, sugerimos lo siguiente:



### Funciones:

#### RECEPCIONISTA SE ENCARGARA DE:

- Recibir correspondencia y darle trámite
- Recibir personal de proveedores y empleados de la papelería y permitirles el acceso para hablar con la Administradora si es necesario.

#### SECRETARIA DEBERA:

- Recibir llamadas telefónicas de pedidos, cotizaciones
- Hacer pedidos
- Hacer escritos que se le den

## AUXILIARES DE CONTABILIDAD

I	II
Elaborar nóminas y formas de la S. H. y C. P.	* Verificar con los bodegueros la entrada de mercancías.
Dar dinero a cajera para pagos	* Cargar y abonar tarjetas de almacén.
Hacer corte de caja y cuidar la labor de la cajera.	* Elaborar un diario
Autorizar los pagos de notas, facturas.	* Comunicar las anomalías a la administradora
	* Controlar y facturar los pedidos

La documentación de ambas se pasará al Contador que ya existe a nivel staff ó asesor quien realizará los trámites que correspondan.

Como se comentó, anteriormente, existen las empleadas de mostrador-cajeras, que consideramos inconveniente por lo que hemos determinado las siguientes funciones:

### EMPLEADAS DE MOSTRADOR

Atender al público

Mostrar los artículos que se le soliciten

Hacer las notas de remisión y dárselas a los clientes para que las paguen en las cajas.

Llevar la mercancía a la caja.

## CAJERA

- \* Cobrar las notas de remisión
- \* Entregar mercancía, verificando que coincidan los artículos por entregar con los anotados en la nota respectiva.
- \* Hacer pagos a proveedores previa autorización.
- \* Entregar al chofer mercancía dando la nota que éste le devolverá el mismo día sea que le devuelvan la mercancía ó que no le hayan pagado ó bien el importe.
- \* Cuando la cajera no reciba lo anterior al hacer el corte de caja indicará a la Auxiliar de Contabilidad la irregularidad.

## CHOFER

- \* Transportar la mercancía al lugar que le indique
- \* Entregar para su cobro las notas que amparen la mercancía
- \* Cobrar las notas
- \* Entregar a la cajera el importe y las notas, las que no cobre también y lo indicará a la cajera.
- \* Entregar notas a la cajera sobre cualquier gasto como gasolina, reparaciones, etc.
- \* Cuando requiera ayuda para entregar mercancía solicitará a la secretaria, al empleado que existe con este propósito.

## BODEGUEROS

- \* Recibir y conservar las mercancías que se le envíen
- \* Cuidar que la mercancía coincida con las notas ó facturas

- \* Indicar faltantes y cualquier irregularidad que note en la calidad
- \* Llevar su control de existencias al día.

### EMPLEADO

- \* Asistir en las actividades de la papelería
- \* Dependerá de la Secretaria a quien le reportará y le obedecerá

### CONTADOR ASESOR

- \* Efectuar los estados financieros que se requieran
- \* Realizar trámites correspondientes ante las autoridades competentes.
- \* Establecer el sistema de control interno

### ADMINISTRADORA

Toda persona al administrar, tiene el papel de ser el elemento de -- coordinación, no de ejecución, como hasta la fecha ha sido, de ahí, que hemos preferido ubicar hasta el final su función, ya que sólo deberá:

- \* Supervisar a los demás
- \* Encargarse de las relaciones directas con proveedores
- \* Autorizar y revisar la nómina elaborada por la auxiliar
- \* Autorizar las compras
- \* Controlar los depósitos bancarios
- \* Contratar y despedir en los casos necesarios al personal

La anterior definición de las funciones ayudará a una mejor comprensión de las responsabilidades y de la autoridad, así como permite un mejor control de los subordinados.

## DIRECCION

A. - La carencia, de un sistema de Selección por el cual se realicen las investigaciones sociales, económicas y de trabajo, así como: la no aplicación de pruebas que hagan posible el conocer la capacidad del personal, que ingresa a su negocio, hace que sus trabajadores no utilicen adecuadamente los conocimientos y experiencia que poseen y se encuentren realizando actividades que no corresponden al nivel para el que se encuentra preparado. Esto lleva al hecho, de que algunos de manera total y el desarrollo tanto de los empleados, como el de su organización no sea -- mayor.

De todo lo anterior, hemos considerado que para mejorar en este caso de la selección debe:

1. - Para futuras contrataciones acudir a un servicio especializado de Selección de Personal, quienes se encargarán de hacer las investigaciones pertinentes y aplicarán los exámenes psicométricos que el puesto ó puestos, para el cual solicite usted personal, requieran y después de seleccionar, le enviarán el más idóneo ó sea el candidato más capaz.
2. - Aceptar los gastos que, del referido servicio, se derivan en la comprensión, de donde es preferible este egreso, a tener personal que impreparado ó bien sin saber, si va a resultar ó no, en su puesto, a la larga le cuesta más a su negocio.



B. - Por lo que a la Administración de Sueldos, se refiere, su guía ha sido - la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, tomando como base los Salarios Mínimos Profesionales, para el pago a su personal. Esto tiene limitaciones ya que en su negocio la delimitación de funciones es inadecuada y en consecuencia el pago lo es también, el personal que tiene función de empleada-cajera recibe el sueldo de empleada, no de cajera, lo aconsejable es:

--- que se realice un análisis de puestos, por personal capacitado. (recomendable, contratar servicio especializado) para delimitar las funciones y responsabilidades de cada puesto.

--- y en base a ello, actualizar el sistema de retribuciones.

Lo cual se traducirá en el reconocimiento de los empleados, al ver la preocupación, que existe de su parte por repartir - de manera más justa, tanto el trabajo, como el salario.

C. - De las Prestaciones al Personal. - De nuestras investigaciones comprobamos, que las prestaciones que proporciona son las de Ley; días de descanso, vacaciones, según corresponda, pago del IMSS. Aunado a ello ha establecido préstamos al personal, que corresponden a dos quincenas de -- sueldo devengando máximo y pagaderos en 4 quincenas.

Se recomienda que:

1o. Por lo que a Préstamos se refiere, se más flexible y aumentar el -- monto de los préstamos hasta por un mes al que tenga un año de - servicio, pagaderos en 6 quincenas.

Y a los que tengan más de dos años, dar préstamos hasta por dos meses de sueldo, pagaderos en 10 quincenas. Esto es necesario en virtud, de que según opinaron los empleados en ocasiones requieren para gastos extraordinarios y el acudir a prestamistas le resulta caro y si acuden a el negocio para el que trabajan la cantidad no es suficiente y lo tienen que pagar de inmediato, acción que reduce sus ingresos. Por lo que tomando estas medidas, se evitará lo anterior y se estimulará al personal, al ver que se preocupan los propietarios de sus problemas, le motivará a trabajar más, vigilar los recursos del negocio y evitará pequeños robos que recientemente se han presentado.

- 2o. Como una de las preocupaciones de los empleados, según se pudo obtener, es la de estudiar, quienes expresaron que no tenían suficientes recursos ni tiempo para hacerlo, consideramos que podría darse un estímulo con el propósito de que realicen sus aspiraciones, dando permisos a los que lo hagan para salir media hora más temprano, en los días que lo tengan programado, siempre y cuando muestren sus boletas de calificaciones con las materias acreditadas. Reforzando y aumentando así su pertenencia al negocio que se preocupa no sólo de sus problemas sino de sus anhelos.

D. - Relaciones Internas, son regulares las interacciones, administradora, empleados, éstos se limitan a obedecer las órdenes y se sienten mal, ya que según ellos, no se les toma en cuenta. Prueba de ello, el cambio que se hizo a una empleada del mostrador que se le dió el puesto de Secretaria-

Auxiliar, simplemente obedeció y en la actualidad no se siente a gusto y no ha desempeñado bien su labor.

Lo adecuado es eliminar tensiones como la anterior, escuchar y tomar en consideración las opiniones de los empleados y si ellos tienen la razón - modificar las decisiones, no implica ceder el mando, sino tenerlo, pero con la certeza de que será respetado y reconocido por su aceptación de nuevos puntos de vista.

Afirmó que existe un reglamento interior de trabajo el cual la mayoría han olvidado, por lo que recomendamos se saquen copias suficientes y se reparta a todos y se coloque uno en el negocio para que todos lo vean.

E. - Planeación de los Recursos Humanos, su inquietud de ampliar el mercado implica nuevos compromisos para los cuales se necesitará mayor número de empleados capacitados, por lo que recomendamos un estudio mayor - de esa posibilidad y de ser posible acuda de igual forma a servicios espe- cializados quienes le pueden hacer si sus recursos económicos lo permiten, un estudio del mercado.

## CONCLUSION

Nuestra investigación se concretó al aspecto humano y su administración, simultáneamente, observamos que debe realizarse una Auditoría Administrativa total, es decir que incluya tanto lo humano como lo Contable y los Procedimientos de su papelería. De la prontitud con que ese estudio se realice aunado a lo que presentamos podrá mejorar su institución.

CAPITULO

V

C O N C L U S I O N E S

G E N E R A L E S

## CONCLUSIONES

A.- El estudio de la Auditoría Administrativa en sus diferentes áreas:

Recursos Humanos

Contable y Financiera

Organización y Métodos

permite afirmar que el Licenciado en Administración es quien debe realizarla por:

- a) Su conocimiento de las organizaciones
- b) De los elementos que las integran, humanos, técnicos y materiales y,
- c) Del manejo de las técnicas de investigación aunado a sus bases administrativas es el indicado para efectuarla.

Para que el Licenciado en Administración pueda con mayor efectividad cumplir con su función es necesario:

- 1.- Que la Auditoría Administrativa se imparta con carácter obligatorio y no opcional como actualmente se da en la Facultad de Contaduría y Administración.
- 2.- Que se capaciten Licenciados en Administración con especialización en Contaduría, esto permitiría dar fuerza a su Dictámen, cuando realice una Auditoría Administrativa en el aspecto contable en cualquier organización. Recuérdese que la contabilidad es parte de la Administración de una entidad y la Administración es la coordinadora y supervisora de todos los componentes de las instituciones.

3. - Reconocimiento por las autoridades de ese tipo de Profesionales.

4. - Actualización de los encargados de impartir la Auditoría Administrativa.

5. - Actualización de los programas educativos de esta materia en unión de los Consultores y Asociaciones de Profesionales en Administración que existen en el país.

B. - La aplicación de la Auditoría Administrativa lo mismo al todo institucional que a sus partes, independientemente de su tipología, nos muestra su flexibilidad y su consecuente utilidad.

Esa flexibilidad nos permite afirmar que no se debe estandarizar, ya que un cuestionario, un procedimiento ó un buen sistema de control que puede ser útil para una organización, para otra puede resultar inoperante.

Es responsabilidad del Licenciado en Administración utilizar y diseñar - los medios que en cada caso sean pertinentes para obtener la información que le permita dar un " Dictámen " fundamentado en su investigación.

C. - El Licenciado en Administración debe seguir un orden basado en el proceso administrativo, es decir:

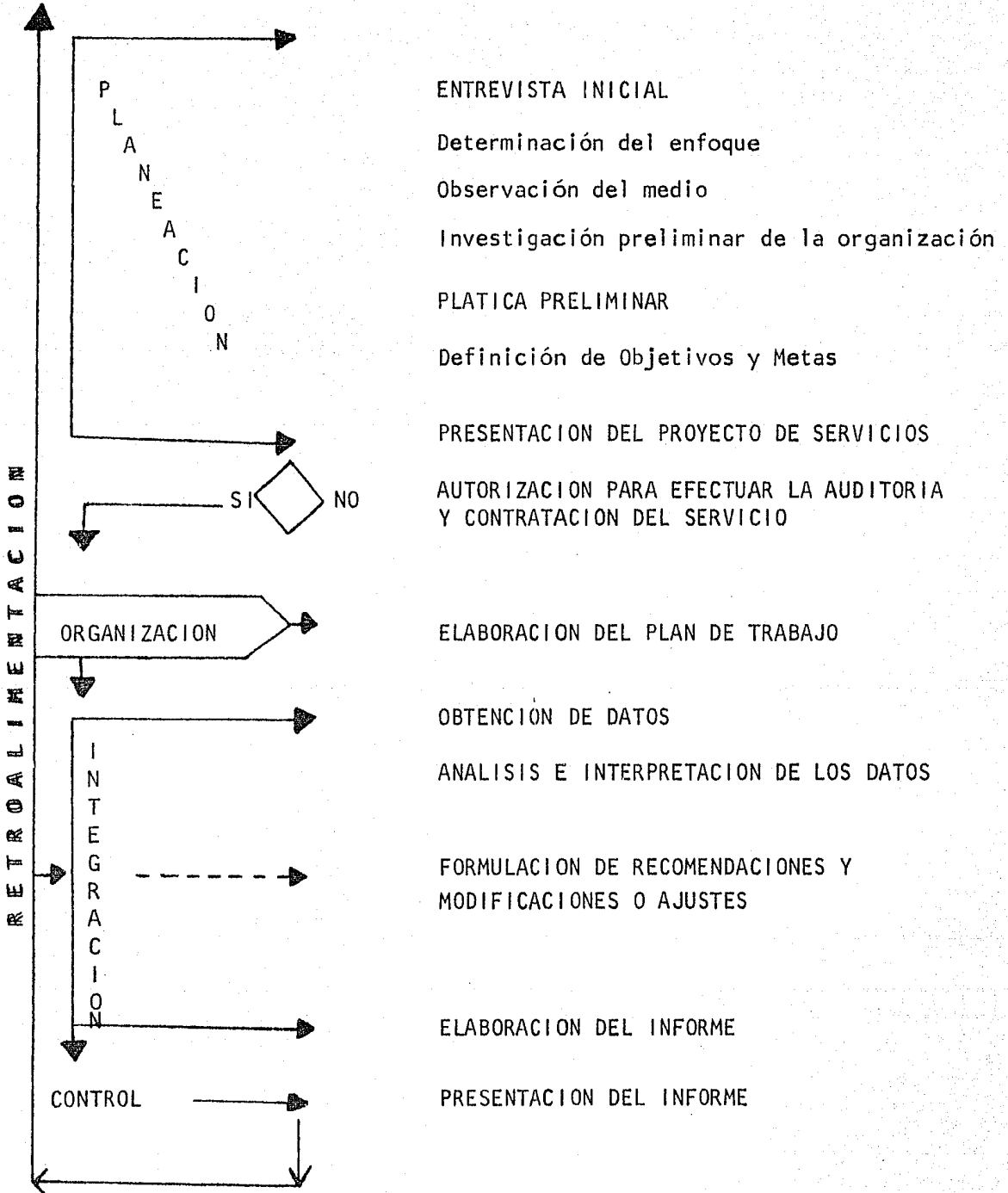
- 1) Planear
- 2) Organizar
- 3) Dirigir y
- 4) Controlar

Las Auditorías que realice desde el inicio hasta el final y lo mismo en cada una de sus partes.

**El esquema siguiente muestra el proceso que se debe seguir en la Auditoría -  
Administrativa, independientemente del área en que se aplique.**



PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA



Por lo que hace a la Auditoría General de Recursos Humanos, debe de realizarse, tomando en cuenta el Proceso Administrativo y orientarse investigando, si se lleva a cabo, la Administración de esos recursos, en sus diferentes etapas y que son a continuación expuestas:

## FASE

Aspectos que deben investigarse.

### PLANEACION

Los Objetivos

Programas

Presupuestos

Políticas

( ¿ existen, son adecuados, suficientes, ? ¿ Porqué ? etc. )

### ORGANIZACION

Estructura Departamental

Delegación de autoridad

Personal del Departamento

( ¿ es clara, adecuada, lógica, tiene fallas, cuáles, ¿ porqué ? etc. )

### DIRECCION

Sobre las funciones que efectúa el

Departamento:

Empleo

Administración de sueldos y salarios

Prestaciones al personal

Relaciones Internas

Planeación de los recursos

## CONTROL

Sistemas de evaluación y medición del rendimiento.

Normas de rendimiento

Corrección del rendimiento

Siguiendo el referido proceso deben estructurarse, los cuestionarios que el - Auditor considere pertinentes y con la profundidad que sea necesaria.

D.- La difusión de la metodología para la realización de Auditorías debe efectuar la nuestra Facultad por medio de su revista especializada y básicamente a través de los planes de estudio, permitiendo con ello que los estudiantes de la - Licenciatura en Administración logren un conocimiento y que posteriormente, en su práctica profesional, muestren una unificación en la presentación de -- sus dictámenes.

E.- Todos los que integramos esta profesión, debemos unificarnos y tomar parte -- activa en aspectos que nos afectan desde el punto de vista metodológico y de información para hacer de nuestra joven profesión, sino lo más importante, sí una de las primeras y que por su aportación al sano desarrollo de las organizaciones y en consecuencia del país, va a ser la que abarque, un mayor campo de acción en un futuro inmediato.

Rompamos con ello viejas prácticas " Administrativas ", de gente sin preparación que actualmente, impiden la incorporación de nuestros servicios al bien nacional.

## BIBLIOGRAFIA

1. - Agramonte Mier y Terán  
"Curso de Teoría de la Administración"  
Ediciones Contables y Administrativas, S.A.  
1974, Méx.
2. - Arias Galicia (Coordinador)  
"Administración de Recursos Humanos"  
Edit. Trillas  
México, 1975
3. - Badillo Barba, José Trinidad A.  
"Auditoría Administrativa"  
Tesis  
F.C.A., UNAM. 1974
4. - Barroso Hernández Joaquín y otros  
"La Auditoría Administrativa en los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal"  
Tesis  
F.C.A., UNAM. 1974
5. - Cantarell Ojeda, Alberto  
"Auditoría de Recursos Humanos"  
Boletín IPAUS, COPARMEX  
Febrero, 1975
6. - Colegio de Lics. en Admon. de Emp. de México, A.C.  
"El Licenciado en Administración - de Empresas"  
C.L.A.E.M.  
Méx., 1971
7. - Colegio de Lics. en Admon. de México, A.C.  
"Código de Ética del Licenciado en Administración"  
C.L.A.M.  
Méx., 1976
8. - Diarios Oficiales de la Federación.  
28 de enero de 1971  
11 de marzo de 1971
9. - Douglas Mc Gregor  
"El aspecto humano de las empresas"  
Editorial Diana  
México, 1974
10. - Duhalt Krauss, Miguel F.  
"Técnicas de Comunicación Administrativa"  
(Manual para Jefes ó Supervisores)  
U.N.A.M. Méx., 1970  
1a. Edición
11. - Fernández Arenas J. Antonio  
"Auditoría Administrativa"  
Editorial Diana, S.A.  
México, 1975
12. - Flores de Gortari Sergio,  
"Hacia una comunicación Administrativa Integral"  
Edit. Trillas - Méx., 1974
13. - Galtung, Johan  
"Teoría y Métodos de la Investigación Social"  
Editorial Universitaria de Buenos Aires.  
Argentina 2da. Edición 1968
14. - George A. Lundberg  
"Técnicas de la Investigación Social"  
Fondo de Cultura Económica  
México, 1949

15. - Grabinsky, Nathan  
" El análisis Factorial "  
Banco de México, S.A.  
Depto. de Investigaciones  
Industriales.  
Méx. , 1972

16. - Harwood F. Merrill ( Compilador )  
" Clásicos en Administración "  
Edit. Limusa Willey, S.A.  
México, 1971

17 - Henry Fayol  
" Administración Industrial  
y General "  
Herrero Hnos. , Suc. , S.A.  
Méx , 1965

18.- Ordieres Sieres, Adrián  
" La Auditoría Administrativa como  
elemento de control en la empresa "  
Tesis  
F.C.A., UNAM. 1970

19.- P. Leonard, William  
" Auditoría Administrativa "  
Diana, S.A.  
Méx. , 1974

20.- Patiño Anitua, Ernesto  
" Modelo sistemático de Auditoría  
Administrativa ".  
Tesis  
F.C.A., UNAM. 1974

21.- Rodil Urrego, Florencio  
( Coordinador )  
" Lecturas sobre Organiza-  
ción "  
Trillas, S.A.  
México, 1973

22.- Varios Autores  
" La Auditoría Administrativa y la  
Unidad de Organización y Métodos "  
Tesis  
F.C.A., UNAM. 1974

23.- Winslow Taylor Frederick  
" Principios de la Adminis-  
tración Científica "  
Herrero Hnos. , Suc. , S.A.  
México, 1965