

134



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

Participación del Psicólogo en la Supervisión del Cumplimiento de Normas y Políticas en una Empresa de Telecomunicaciones.

REPORTE LABORAL

Que para obtener el título de LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a
JUAN OCAMPO ANGUIANO



Director del Reporte Laboral: LIC. GERMAN ALVAREZ DIAZ DE LEON

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



Ciudad Universitaria, México, D. F. 2000

25444

COMITES PROFESIONALES
PSIC. 2000



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.

SÍNTESIS:

Las labores concernientes a la administración de los recursos humanos se realizan en las grandes empresas, por personal capacitado que toma las decisiones de contratar, desarrollar, promover, administrar prestaciones y compensaciones, así como aplicar medidas disciplinarias, demociones, o despidos del personal, según sea el momento o las circunstancias en que convergen las necesidades organizacionales y las competencias del trabajador.

Por actuar en su propio terreno y bajo el ámbito “incuestionable” de su responsabilidad, su hacer, está bien hecho, hasta en tanto no se demuestre lo contrario. Existen factores adicionales que influyen para que los resultados de los movimientos del personal sean acertados o equivocados, las técnicas y herramientas utilizadas obviamente respaldadas por su confiabilidad y validez.

Las técnicas como la selección de personal, la capacitación, el desarrollo organizacional, la planeación de recursos humanos, y sus herramientas como la aplicación de tests psicológicos, la entrevista, la investigación socioeconómica la valuación de puestos y las normas y políticas establecidas, no cumplirán adecuadamente su función si no hay garantía de su correcta aplicación y cumplimiento.

Realizar un análisis introspectivo y reconocer que quizás no se ha mantenido la supervisión necesaria al cumplimiento de normas y políticas, no se ha dado apoyo y seguimiento del corporativo a la solución de problemas en las áreas operativas o no se ha mostrado el suficiente interés por retroalimentar, actualizar y difundir las políticas, normas y

procedimientos: En todo caso y para ser contundentes preguntarse ¿Estamos siendo realmente efectivos o simplemente desconocemos como estamos?. ¿Las fallas hasta hoy identificadas, son todo cuanto tenemos por error y no hay más de que preocuparse?, o bien debemos investigar a fondo la magnitud de nuestros problemas y generar con la debida oportunidad las medidas preventivas y/o correctivas adecuadas. Lo anterior constituye el origen de la iniciativa de crear un grupo interdisciplinario para llevar a cabo auditorías internas de tipo administrativo en la empresa, justamente al interior de las áreas responsables del manejo de los recursos humanos.

El corporativo, a través de la Dirección de Recursos Humanos ordenó la integración de un equipo formado por especialistas en las distintas áreas de su control, que fueran capaces de realizar auditorias a los procesos internos de administración, aplicación de beneficios económicos y cumplimiento a los ordenamientos legales y contractuales. Se estudiaría en principio la congruencia de la normatividad difundida y la actualización de las políticas, como responsabilidad de las gerencias del corporativo, continuando con la revisión a las áreas operativas, cuya función de administración de los recursos, recae en las gerencias de recursos humanos insertas en cada una de las direcciones divisionales y empresas filiales.

El presente trabajo describe el proceso de la formación del grupo, la capacitación, la tarea realizada por el grupo de auditores, la integración y presentación de los informes de resultados, las repercusiones, tanto en el grupo corporativo, como en las áreas de operación de las auditorias realizadas, las medidas correctivas sugeridas por el auditor y las medidas tomadas por los responsables de las direcciones divisionales y del propio corporativo. Todo lo anterior resaltando la participación del Psicólogo Industrial en dicho grupo multidisciplinario, constituyendo un aporte a la misión de verificación, soporte y mejoramiento de la administración del capital humano.

INTRODUCCIÓN :

Una realidad compartida para quienes nos desempeñamos en el ámbito laboral como Psicólogos, es que en primer lugar debemos responder a funciones y actividades para las que fuimos contratados. Cotidiana y coyunturalmente debemos y tenemos que atender y resolver los problemas y asuntos que se nos plantean y además como es mi caso, participamos con otros profesionistas en el diagnóstico, intervención, solución y no muy frecuentemente en la evaluación, y elucidación de la eficiencia y eficacia de los impactos de nuestra intervención, en este caso, en los procesos de mejora organizacional de la más importante empresa de telecomunicaciones en México.

La realidad y concreción de los escenarios laborales de los Psicólogos mexicanos y sobre todo en el área laboral o industrial cambian vertiginosamente y no siempre empatan lo prescrito en los textos y en los discursos académicos, con los requerimientos del mercado del trabajo cada vez más cambiante, competitivo y contradictoriamente flexible pero especializado.

Una de las competencias profesionales para los Psicólogos que actualmente se discute y puede ser motivo de certificación profesional es demostrar la posibilidad de participar profesionalmente en grupos de trabajo multidisciplinario orientados a analizar y resolver problemas en diversos escenarios laborales, conceptualmente a esto se le ha denominado competencia. (Arias 1999:47, define como competencias “el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes que facultan a una persona para lograr un alto desempeño en el trabajo, o en una acción”).

Por la formación que obtuve al estudiar en la UNAM la carrera profesional de Psicólogo, mi temprana elección hacia la Psicología industrial o del trabajo, y también por los años de experiencia laboral, donde siempre he tratado de recurrir a ambas, considero tener los elementos para poder aportar ahora mediante este reporte laboral, mis vivencias y experiencias de trabajo en una de las actividades profesionales que si bien fueron obtenidas en una gran empresa pueden ser de utilidad para otros colegas.

Es frecuente que en las organizaciones laborales las actividades y funciones de los Psicólogos se ubiquen en las instancias encargadas del aspecto de los recursos humanos.

Dentro del campo de la Psicología laboral se han manejado diversas técnicas de administración de los recursos humanos en las organizaciones: Selección por objetivos, planeación estratégica, kaizen, benchmarking, reingeniería de procesos y se han estudiado factores de influencia en el éxito o fracaso de las empresas:

Capacitación, liderazgo, comunicación, cultura organizacional, motivación. Y se han desarrollado conceptos cuya incorporación y cumplimiento refuerzan los pronósticos de éxito en las empresas, como el establecimiento de la misión, visión, objetivos, compensaciones y premios y valuación del desempeño.

Además se ha resaltado la importancia de establecer y difundir normas y políticas y la creación de manuales de procedimientos, así como fijar los estándares de calidad y productividad esperados.

Parte importante del proceso administrativo lo constituye el control. Que permite identificar discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado. Pliego Garduño (1997), señaló acerca de la supervisión: *para lograr el éxito como quiera que lo vean, se requiere tener una visión de*

futuro con misión de calidad, lo que significa visualizar y estar yendo hacia el futuro, cumpliendo con los requisitos de todas las partes interesadas, estableciendo normas y estándares que permitan hacer las cosas bien desde la primera vez y para siempre.

Sabemos de la aplicación de premios y castigos en las empresas, como incentivos para incrementar la productividad y eficiencia de los trabajadores.

Victor Vroom (1964) en su teoría de la motivación basada en las expectativas señala: “las personas toman decisiones a partir de las expectativas de los premios que acompañarán a determinada conducta. Pondrán mucho empeño si creen que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso”.

Por otro lado, con relación al “castigo”, todo el personal que labora en una empresa está consciente de las consecuencias que acarrea el incumplimiento de sus funciones. Las “suspensiones” o “demociones”, o simplemente no ser considerado para un ascenso, se constituyen en un refuerzo negativo que estimulará una mejora en su producción, toda vez que el empleado que ha sufrido sus consecuencias procurará evitarlos cumpliendo adecuadamente con los estándares establecidos de calidad y eficiencia en su puesto,(al menos los mínimos).

También se ha identificado la importancia de las técnicas de selección, la capacitación y la planeación de carrera del personal en las instituciones. Todo lo anterior buscando garantizar el éxito de las empresas, que se desarrollan en un entorno cada vez más competitivo.

Drovetta y Guadagnini (1999) en su *Diccionario de administración y Ciencias Afines*, refiriéndose al área de recursos humanos señalan que: es el área de la organización cuya función es analizar, verificar e identificar las conductas humanas individuales y grupales, tanto como las

causas de los posibles conflictos de la interacción humana, con el fin de integrar dichas conductas a las organizacionales, de manera tal que puedan alcanzar los fines personales y los objetivos empresariales.

En el ámbito de la administración de los recursos humanos en Teléfonos de México se contemplan diversas funciones que están bajo la responsabilidad de las gerencias de recursos humanos y que son entre otras:

- Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Estructuras organizacionales.
- Valuación de puestos, asignación de salarios e incrementos y descripciones de puesto.
- Administración de prestaciones y beneficios al personal.
- Servicios de guarderías y comedores.
- Control de personal (altas, bajas, permisos, pago de cuotas I.M.S.S., INFONAVIT y Afores).
- Administración y control de los costos de mano de obra.
- Relaciones laborales.
- Programas de incentivos a la calidad y productividad.

Algunas de las cuales están íntimamente relacionadas con la asignación de beneficios económicos a los trabajadores, por lo que necesariamente deben estar bajo algún tipo de supervisión, que asegure, que son desempeñadas con apego y cumplimiento a las normas y políticas establecidas por la empresa y pactadas con el sindicato titular Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, (S.T.R.M.).

Bolaños (1997), señaló acerca de las funciones del auditor interno, que éste contribuye a: “optimizar la utilización de los recursos de las organizaciones”, y “auxilia a la alta

administración en la función de evaluación de los controles de la organización”.

Lazcano (1994) cita en su libro El manejo de las Organizaciones y su Auditoría Interna, una serie de enunciados recopilados en entrevistas a directivos de auditoría, enunciados que se han expresado como el “objetivo prioritario” de la función de auditoría interna:

Promover la eficiencia y productividad

Reforzar el control interno

Coadyuvar en la toma de decisiones

Prevenir posibles problemas

Vigilar el estricto cumplimiento de normas y procedimientos

Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos

De los cuales podemos apreciar la liga estrecha que existe entre la misión del gerente y la actividad del auditor.

Para que una organización funcione adecuadamente de acuerdo a su misión, visión, metas y objetivos es importante efectuar la supervisión al cumplimiento a los elementos del proceso administrativo a cargo de sus instancias de recursos humanos. Las auditorías internas permiten detectar el grado de eficiencia, cumplimiento y/o desviación, analizar sus consecuencias e impacto y proponer alternativas que permitan asegurar el respeto a las normas y políticas, bajo las cuales el empleado debe cumplir su relación laboral.

Un factor de logro importante es *la comunicación*, la correcta y oportuna difusión de las normas y políticas, su actualización sistemática y la capacitación correspondiente al personal responsable de su vigilancia y aplicación. Dreyfack (1985), citado en Arechiga, Salazar y Soberanes (1997), sostiene: *un equipo que se comunica logra avanzar. Se ha comprobado mediante estudios que cuando ocurren problemas en la organización, cuando se descontrolan*

los proyectos y programas, cuando cae la moral del empleado, cuando son excesivas las quejas del cliente, casi invariablemente al fondo del problema se encuentra una falla en la comunicación.

Independientemente de cuales sean los factores que influyen el desempeño del personal, lo cierto, es que si se detectan diferencias en la aplicación de las normas y políticas, se pueden tomar oportunamente las acciones correctivas más convenientes.

Frecuentemente ocurre que los procesos pueden ser cambiados de una a otra dirección, aún cuando se trata de las mismas normas y políticas de la empresa. La aplicación de beneficios no se da en forma homologada aún cuando se trate de la compensación por realizar la misma tarea en las mismas condiciones. En algunos casos la política se aplica con rigurosidad y en otros, no se lleva a cabo, por lo que se requiere de:

- Eficientar los procesos de administración, control y desarrollo de los recursos humanos.
- Fortalecer el esquema normativo y laboral de la empresa.
- Propiciar la equidad y oportunidad en la aplicación de beneficios administrativos y económicos al personal.
- Desarrollar un buen clima organizacional y mejorar las relaciones obrero-patronales.

Sin embargo el cumplimiento puntual de las normas y políticas establecidas no siempre se efectúa como la organización lo espera. Existen factores de influencia que inciden en la aplicación oportuna, correcta y adecuada de las políticas y normas establecidas por las instituciones.

Desde un punto de vista psicológico, el comportamiento de los recursos humanos, en el caso de los trabajadores podrá verse influenciado, entre otros, por los siguientes factores:

Las normas, en la medida en que correspondan a una realidad y sean de aplicación general

a toda la población a la que están destinadas. De igual manera tener la certeza, si el apearse a ellas les traerá beneficios o premios, o contrariamente, el no apearse a lo señalado les traerá consecuencias o castigos, incluso si es indistinta en cuanto a consecuencias una u otra situación.

Los líderes, dada su influencia en el grupo y la congruencia de la orientación de sus intereses, con lo esperado por la empresa.

Las Actitudes del trabajador, que puede estar motivado o desmotivado para cumplir con los objetivos de su puesto dentro de los estándares de calidad establecidos.

La influencia social positiva o negativa y la cohesión del grupo, serán determinantes del apego y respeto a las normas y políticas bajo las cuales se debe cumplir la relación de trabajo. Arias (1999), menciona como un ejemplo de lo anterior el fenómeno denominado “tortugismo”, que consiste en la restricción de la producción por acuerdo explícito del grupo.

Todo lo anterior tiene un impacto laboral y económico para la empresa, ya que en principio cuando se aplican políticas de prestaciones al personal, con interpretaciones diferentes de una área a otra se genera descontento en los trabajadores y se propician conflictos obrero - patronales. De igual manera realizar aplicaciones indebidas, constituye actos fraudulentos y genera fugas de dinero. El hecho de que los empleados desconozcan los beneficios que reciben, constituye la pérdida de una oportunidad de motivarlos. Finalmente, si las normas y políticas de la empresa no son respetadas, esto afectará su capacidad de liderazgo y control.

Los trabajadores a través de sus representantes sindicales buscarán obtener beneficios adicionales a su favor derivados de las fallas en la administración. La aplicación incorrecta genera endurecimiento de las relaciones con el sindicato y afecta o posterga negociaciones, siendo la empresa la que resulta afectada.

Considerando la relevancia de la problemática expuesta anteriormente en Teléfonos de

México se programaron reuniones de trabajo con los responsables de las 13 gerencias del corporativo de recursos humanos, con los cuales se analizaron los aspectos principales de su participación y colaboración como áreas corporativas, identificando entre otros, los siguientes problemas y posibles acciones:

- a). - Falta supervisión corporativa. Se requiere estrechar los lazos entre el corporativo y la operación. Acercarse y conocer sus necesidades, identificar sus áreas de oportunidad y buscar soluciones para mejorar la administración de los recursos humanos.
- b). - Se han documentado casos aislados de incrementos en los costos de administración de algunos procesos, por lo que deben analizarse en su totalidad las aplicaciones en cada dirección, a fin de identificar si existen problemas mayores sobre los cuales deban tomarse soluciones inmediatas.
- c). - Se requiere evaluar la vigencia de la normatividad y de las políticas que están aplicando en la operación (Las gerencias de recursos humanos de las direcciones divisionales y filiales, y personal que les reporta). Es probable que los responsables de su aplicación y vigilancia no estén actualizados o que desconozcan los últimos acuerdos o incluso que a pesar de tener las versiones correctas, su interpretación de las mismas sea errónea.
- d).- A pesar de existir un marco normativo corporativo, los avances tecnológicos no se llevan a la misma velocidad, impactando con ello en la generación de procesos heterogéneos, por lo que el esquema normativo se tiene que adecuar a ellos ejecutándose en formas diversas.

Por lo anterior se implementó una estrategia para llevar a cabo Auditorías a los procesos de recursos humanos considerando inicialmente las siguientes prioridades:

- Identificar los procesos totales de las áreas del corporativo de recursos humanos, delimitando

sus alcances y la responsabilidad para toma de decisiones de las áreas operativas.

- Actualizar (las que lo requieran) y difundir las normas y políticas correspondientes a cada gerencia corporativa.
- Practicar las auditorías tanto en las áreas operativas, como en el propio corporativo, considerando los procesos reconocidos de antemano como críticos.
- Realizar análisis periódicos a los costos de mano de obra, para identificar tendencias y en función de ellas definir nuevos puntos prioritarios para auditoría.

Para llevar a cabo los diagnósticos a los procesos de recursos humanos, se constituyó un grupo de trabajo integrado por profesionistas de distintas carreras, los cuales poseían además como respaldo la suficiente experiencia laboral en las áreas de recursos humanos, para garantizar la confiabilidad de sus intervenciones. El cuadro siguiente permite identificar su formación profesional y trayectoria en la empresa:

Nombre/puesto	Profesión	Experiencia en Telmex	A partir de
M.H.S.	Lic. En administración industrial (IPN)	Jefe de escalafones	1995 12 15
Auditor	Diplomado en Finanzas	Líder de grupo Admón. de productividad	1991 01 31
A.E.R.	Contador Público (UNAM)	Tesorero (Intelmex)	1994 04 12
Auditor	Diplomado en auditoría interna		
J.T.V.	Lic. en administración de empresas (UNITEC)	Especialista de plantillas y reubicaciones	1995 12 15
Auditor		Especialista de desarrollo organizacional	1994 06 01
A.A.C.	Lic. En Sistemas Computacionales (U del Valle)	Coordinador de encuestas y filiales	1990 08 31
Auditor		Subgerente compensaciones a filiales	1990 07 23
		Especialista de compensaciones	1987 08 01
J.D.R.R.	Lic. En Derecho (UNAM)	Especialista B prestaciones	1997 12 31
Auditor		Especialista prestaciones sociales	1995 01 15
A.S.M.	Lic. En Psicología (IBERO)	Coordinador de productividad	1995 08 31
		Coordinador de gestión de calidad	1994 05 11
		Especialista de desarrollo organizacional	1990 05 01
Juan Ocampo Anguiano	Psicólogo Industrial (UNAM)	Coordinador de control administrativo	1995 12 15
Auditor		Coordinador de servicios administrativos	1994 08 15
		Jefe departamento administrativo	1988 08 01
		Coordinador de selección	1986 09 23
		Auxiliar de selección	1982 06 01
H.A.G.R.	Maestría en administración de empresas	Gerente de planeación de rec. humanos	1997 08 31
Gerente de Auditoría	Ingeniero Industrial	Gerente de control de personal	1995 05 31

Cada uno aportó los conocimientos y habilidades adquiridas, tanto en su formación Profesional, como en su experiencia en el campo laboral.

Defliese, Johnson y Macleod (1988), establecen: *El auditor debe conocer suficientemente el asunto sobre el que está opinando para que su juicio sea valido: es necesario estar compenetrado para poder dar una opinión como experto*, lo cual de alguna manera habría sido una expectativa de la dirección al integrar al grupo de auditores.

Quien suscribe el presente reporte laboral como Psicólogo Industrial aportó elementos para una adecuada conceptualización de los procesos de: entrevista, comportamiento humano en las organizaciones, clima laboral e impacto organizacional, así como la información y conceptualización relacionada con la normatividad laboral, las políticas de la organización; la administración de beneficios y prestaciones y los procesos de control administrativo, dichas aportaciones contribuyeron para la conformación de los documentos de evaluación organizacional que serán descritos más adelante.

El grupo recibió capacitación a través de un curso preparado con el enfoque de la auditoría administrativa, pero orientado a los aspectos de control de los procesos de recursos humanos.

Se reforzó la capacitación realizando sesiones de exposición en las que cada integrante; preparó y expuso los temas propios de su experiencia y conocimiento, y en conjunto se fueron estableciendo los puntos básicos que serían considerados en las listas de cotejo que permitirían validar y analizar la información que se obtendría de las áreas.

Lo anterior fue necesario, dado que no se encontró en el mercado algún curso específico

para implementar el proceso de auditoría en las áreas de recursos humanos.

En la literatura revisada se encontró desarrollado el tema de las auditorías a los procesos de recursos humanos en la tesis presentada por Arechiga, Salazar y Soberanes (1997), en la que se identifican como principales elementos de importancia para el presente trabajo los siguientes:

Uno de los objetivos buscados por toda empresa y reto principal es: ¿Cómo incrementar su productividad?.

La productividad puede incrementarse si se garantiza el adecuado aprovechamiento del recurso humano.

Cualquiera que sea el recurso con el que cuente la organización, el mismo será manejado, modificado o influido por el recurso humano, por lo que la actitud y cooperación del personal da las condiciones para obtener los resultados esperados en aspectos de producción de bienes o servicios, ventas, finanzas, compras, y aún en la misma administración. Reyes Ponce (1973), citado en Arechiga, Salazar y Soberanes (1997).

El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos Werther (1991), citado en Arechiga, Salazar y Soberanes (1997).

Y finalmente citan del mismo autor, la importancia de la revisión al área radica en que contribuye a elevar la productividad: La evaluación de las funciones del área de recursos humanos y la investigación con miras a identificar mejores procedimientos adquieren importancia creciente año con año, debido a tres razones de gran relevancia. En primer lugar, el trabajo que

desempeñe el departamento de personal tiene gran importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes o dilatados trámites ante los tribunales. En segundo lugar los costos que genera la actividad de personal son muy significativos. Las compensaciones y prestaciones al personal, aunados a los sueldos y salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales en prácticamente cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en estos renglones pueden incluso llegar a ser fatales para la organización. En tercer lugar, las actividades del departamento de personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral. Es necesario apuntar que la creciente complejidad de las actividades de administración de personal hacen que las evaluaciones y las investigaciones sean necesarias.

De lo anterior podemos resumir, que al obtener indicadores de resultados, pueden generarse medidas en la alta dirección tendientes a eficientar la utilización de su principal recurso, el humano, con lo cual se estará incidiendo en la mejor utilización de todos los recursos involucrados.

Asimismo se encontró un cuadro comparativo de la metodología para la auditoría interna presentado por el C.P Fernando Vera Smith (1998):

Auditoría interna Vera Smith	Auditoría operacional A.I.C.P.A.	Auditoría operacional I.M.P.C.	Auditoría Administrativa Whitmore Jr.	Auditoría Interna Lozano Nieva
1. Selección del área a auditar	1. Determinación de los hechos y de circunstancias pertinentes	1. Familiarización	1. Orientación y entrevistas iniciales	1. Selección del punto a revisar
2. Determinación de objetivos	2. Identificación de objetivos	2. Investigación y análisis.	2. Preparación de un plan de estudios	2. Estudio de documentación referente al sistema revisado
3. Elaboración del programa de trabajo	3. Definición de las áreas problema y oportunidades de mejora	3. Diagnóstico.	3. Descubrimiento de hechos internos	3. Planeación
4. Ejecución de la auditoría	4. Evaluación y determinación de posibles mejoras		4. Descubrimiento de hechos externos	4. Presentación de los responsables de las áreas
5. Elaboración del informe	5. Presentación de hallazgos y recomendaciones		5. Análisis	5. Familiarización con las operaciones y objetivos
6. Seguimiento de la auditoría			6. Elaboración de conclusiones y recomendaciones	6. Desarrollo del programa
			7. Comunicación del resultado de auditoría	7. Elaboración del reporte previo
				8. Discusión del reporte
				9. Entrega del reporte definitivo
				10. Revisión de la contestación y vigilancia

Del cual se identifica que según los objetivos y el grado de definición que se pretenda en cada fase del proceso, se puede llegar indistintamente con cualquiera de ellos al fin deseado. Siendo de concepción general, son susceptibles de adaptarse al tema que se desee investigar.

El objetivo del curso fue que los participantes identificaran los beneficios de realizar auditorías, obtuvieran una visión de los métodos e instrumentos de investigación más comunes para realizar una auditoría, y que pudieran definir los componentes de un informe profesional.

El contenido del curso fue estructurado con los siguientes temas:

Objetivo

Introducción

Beneficios

Alcances

Auditorías a recursos humanos

El sistema de administración de recursos humanos.

Técnicas de muestreo para la Auditoría de recursos humanos.

Modelo para el diagnóstico de fuerzas Organizacionales.

Diagnóstico de competitividad Organizacional.

La duración del curso fue de 40 horas, programado en cinco sesiones impartidas en una semana. El producto colectivo de dicho curso fue la redacción de los documentos soporte de normatividad y las “check list” (listas de cotejo), que se utilizarían para evaluar algunos de los conceptos considerados en la auditoría anexo 1.

En el cuadro siguiente se señala brevemente su propósito o principal utilidad:

N° de documento	Área de investigación	Propósito
1	Control de expedientes	Cédula de datos a cotejar para confirmar que su registro es idéntico en los distintos sistemas de recursos humanos.
2	Control de expedientes	Listado de documentos físicos que debe contener el expediente en archivo del personal contratado y activo
3	Compensaciones y sobresueldos	Formato adaptable para evaluación de la aplicación de compensaciones y premios que aplican a nivel general.
4	Compensaciones y sobresueldos	Documento para verificar compensaciones y premios que aplican al personal de planta exterior y especialidades ligadas
5	Compensaciones pago por hablar inglés	Hoja para obtención de datos del personal que recibe el pago y especialidad a la que pertenece
6	Compensaciones pago por hablar inglés	Guía para la confirmación de las condiciones que tienen los trabajadores que reciben el pago, validando la información de origen (formato) vs la información de los distintos sistemas de control de la empresa: CICS y SIRH
7	Compensaciones pago	Hoja para obtención de datos del personal que recibe el

	de prima dominical	pago y especialidad a la que pertenece.
8	Compensaciones pago de prima dominical	Confirmación de las condiciones que tienen los trabajadores que reciben el pago, validando la información de origen (del formato) vs la información de los sistemas de control de la empresa: CICS. y SIRH. Se incluyen políticas y normatividad
9	Compensaciones pago por manejo de vehículo	Hoja para obtención de datos y condiciones del personal que recibe el pago para su análisis.
10	Compensaciones pago por manejo de vehículo	Confirmación de las condiciones que tienen los trabajadores que reciben el pago, validando la información de origen (del formato) vs la información del sistema SIRH. Se incluyen políticas y normatividad
11	Compensaciones por sustitución	Hoja para obtención de datos y condiciones del personal que recibe el pago para su análisis.
12	Compensaciones por sustitución	Confirmación de las condiciones que tienen los trabajadores que reciben el pago, validando la información de origen (del formato) vs la información de los sistemas de control de la empresa: CICS. y SIRH.
13	Compensaciones por sustitución	Políticas y normatividad para autorización del pago

14	Afectaciones a nómina por ausentismo	Hoja para obtención de datos y condiciones del personal que recibe el pago para su análisis.
15	Afectaciones a nómina por ausentismo	Confirmación de las condiciones que tienen los trabajadores afectados, validando la información de origen (del formato) vs la información de los sistemas de control de la empresa: CICS. y SIRH y otros documentos de control. Se incluyen políticas y normatividad
16	Compensación por premio de asistencia y puntualidad.	Hoja para obtención de datos y condiciones del personal que recibe el premio, para su análisis.
17	Compensación por premio de asistencia y puntualidad.	Confirmación de las condiciones que tienen los trabajadores incluidos, validando la información de origen (del formato 19) y otros documentos de control.
18	Compensación por premio de asistencia y puntualidad.	Políticas y normatividad para autorización del premio
19	Pago anticipado de antigüedad	Hoja para obtención de datos de fechas y condiciones del pago anticipado al personal, ratificación de fechas de nueva antigüedad en los sistemas CICS y SIRH
20	Pagos anticipados de antigüedad	Documento para levantamiento de información del personal que recibió pagos de antigüedad anticipada para

		su análisis.
21	Pagos anticipados de antigüedad	Guía para obtención y validación de información. Información que debe cotejarse contra la contenida en otros sistemas de control CICS y SIRH.
22	Pagos anticipados de antigüedad	Documento para verificación de pagos anticipados de antigüedad al personal y su registro en los distintos sistemas de control de la empresa. Ratificación de envío de información a las distintas instancias involucradas.
23	Higiene y seguridad	Cuestionario para validación del cumplimiento a las normas y políticas en materia de higiene y seguridad en la empresa. Se anexa normatividad cuyo cumplimiento debe verificarse
24	Pago de cuotas obrero-patronales	Documento para obtención de datos a verificar del pago de cuotas al I.M.S.S. Contiene guía para obtención y análisis de la información y normas cuyo cumplimiento deberá evaluarse.
25	Recuperación de subsidios	Documento para obtención de datos a verificar de la recuperación de subsidios del I.M.S.S., por las incapacidades entregadas a los trabajadores de la empresa. Considera relación de cheques y cargos, abonos y ajustes como registros contables.

26	Recuperación de subsidios	Flujograma de la recuperación de subsidios.
----	---------------------------	---

El propósito del presente REPORTE LABORAL será la presentación detallada de los diferentes módulos a través de los cuales se instituyó en la empresa el proceso de auditoría para la evaluación del cumplimiento de normas y políticas de recursos humanos, resaltando la aportación del Psicólogo Industrial - que por su formación y experiencia- puede contribuir a este tipo de procesos especializados de evaluación al participar en el trabajo de un grupo multidisciplinario en la empresa más importante de telecomunicaciones en México.

En el reporte laboral se describirá en las secciones y apartados correspondientes:

La problemática existente que dio origen a la implantación de las auditorías, el desarrollo de la estrategia para efectuarlas, la capacitación al grupo multidisciplinario de trabajo, la metodología de diagnóstico para la obtención de información previa y su análisis, la elaboración de instrumentos para la valoración del cumplimiento a las normas, políticas y procedimientos; la aplicación de las auditorías en las áreas; la integración y análisis de resultados y la elaboración del informe de auditoría, así como la retroalimentación a los responsables de las áreas. Las medidas correctivas sugeridas y aplicadas y por último el impacto de las auditorías en la organización.

Se detallará la información correspondiente al proceso y los resultados de las auditorías realizadas en las siguientes direcciones:

Dirección Divisional Occidente (Guadalajara)	4250 empleados	Procesos revisados:13
Dirección Divisional Pacifico Golfo (Puebla)	5496 empleados	Procesos revisados:13

Dirección Divisional Metro Sur	4342empleados	Procesos revisados:13
--------------------------------	---------------	-----------------------

Acerca de los resultados obtenidos se pueden mencionar a grandes rasgos los siguientes:

EN CUANTO AL ESQUEMA NORMATIVO

- 1 En relación a la normatividad emitida por las áreas corporativas, se identificó que aproximadamente el 50 % de la misma no tenía aplicabilidad en las áreas operativas, por ser procesos centralizados en el corporativo.
- 2 Se identificó que bajo la visión de las áreas operativas de recursos humanos, el apoyo esperado de los corporativos se traducían solamente en requerimientos de información del mismo y no como grupos asesores y controladores: Solo se interesan en los resultados y no en el proceso general de administración.
- 3 Se identificó que a pesar de que existían estructuras tipo (Idénticas organizaciones en cada División) en las gerencias de recursos humanos, los procesos aplicados en cada una de ellas diferían, en función al nivel de modernización de las mismas en cuanto a desarrollo de sistemas.

EN CUANTO A LA OPERACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 1 Se identificó que en algunos casos el personal que ocupaba los puestos de recursos humanos carecía de los perfiles ideales o deseables para su eficiente operación (niveles de escolaridad muy bajos, edades muy altas, antigüedades muy altas, entre otras.).
- 2 Las áreas de recursos humanos no tenían controles y análisis específicos que les permitieran identificar desviaciones en cuanto a costos de mano de obra asociados al recurso humano de sus divisiones (destajos, tiempo extra, sustituciones etc.).
- 3 Las áreas de recursos humanos identificaban como figura de autoridad al Director Divisional

y atendían sus demandas aunque ello implicara violar el esquema normativo.

4□ Se identificó en las áreas de recursos humanos nerviosismo y estrés ante la implantación de éstos nuevos procesos (auditorías), por el desconocimiento de su objetivo final.

Por lo anterior, las áreas del corporativo confirmaron no tener la actualización requerida en la definición de sus procesos, siendo necesario por lo tanto actualizar y difundir a la brevedad sus políticas, procurando su total comprensión, para garantizar su aplicación correcta.

No existía un enlace adecuado con los responsables de la operación, ni se llevaba un control sistemático del cumplimiento de las normas y políticas establecidas.

Los estudios a las estructuras organizacionales evidenciaron que el personal que ocupaba puestos clave no siempre reunía los requerimientos deseables para su adecuado desempeño.

Por último, las auditorías permitieron identificar áreas de oportunidad constituyéndose en una herramienta útil para efficientar la administración de los recursos humanos.

CONTEXTO LABORAL

Teléfonos de México S.A. de C.V. junto con sus empresas subsidiarias proporcionan servicios de telecomunicación en todo el país y con el extranjero a clientes residenciales y comerciales que operan en una amplia gama de actividades. Los servicios que proporciona son:

- Larga distancia internacional
- Larga distancia nacional
- Servicio local
- Videoconferencia
- Internet
- Telefonía celular y radiolocalización

Y actualmente renta sus redes de conexión telefónica a las empresas competidoras que también ofrecen servicios de telefonía en México.

Su plantilla de personal es de:

EMPLEADOS TELMEX	ACTIVOS	JUBILADOS	TOTAL	FILIALES ACTIVOS
SINDICALIZADOS	39,899	6,505	46,404	11,592
CONFIANZA	7,501	2,092	9,593	4,744
TOTAL	47,400	8,597	55,997	16,336

La edad promedio de sus empleados activos es de 38 años y el índice de antigüedad es de 14.6 años de servicio, lo que permite apreciar que es una empresa joven con un amplio potencial para retener a sus trabajadores.

En una visión de la tendencia que ha tenido Teléfonos de México desde su privatización (Diciembre de 1990), al día de hoy nos encontramos lo siguiente:

CONCEPTO	ANO 1990	ANO 1998
Número de líneas en servicio	5,189.702	9,547.405
Empleados	49.912	47.485
Empleados por cada 1000 líneas	9.62	4.97

Como podemos apreciar bajo un enfoque de Productividad, la empresa a través de sus recursos humanos ha duplicado su parámetro productivo (personal por cada 1000 líneas).

Su estructura organizacional está comprendida por:

Nº	Áreas	Funciones
1	Consejo de administración	Dirección
1	Dirección general	Dirección
10	Direcciones divisionales	Operativas
3	Direcciones comerciales	Comercialización de productos y servicios
2	Direcciones técnicas	Técnicas de soporte a la operación
4	Direcciones staff	Apoyo en la administración
1	Subdirección	Apoyo a la gestión
18	Filiales	Proporcionan diferentes productos y servicios

Dentro de la Dirección de Recursos Humanos que corresponde a las áreas staff, se ubica la Dirección de Administración de Recursos Humanos y reportando a ésta a nivel Subdirección, la Coordinación de Administración y Control, la cual tiene bajo su cargo a la Gerencia de Supervisión de Recursos Humanos, que es el área encargada de realizar las auditorías a través de los Coordinadores de Normatividad y Auditoría.

Las actividades del puesto consisten básicamente en coordinar los programas de análisis y diagnóstico de los procesos e indicadores de recursos humanos de las direcciones de Teléfonos de México y empresas filiales, a través del desarrollo de auditorías de las normas, políticas, procedimientos y disposiciones contractuales y laborales de recursos humanos, con el fin de eficientar los procesos de administración y control, dando seguimiento a las propuestas de cambio y/o mejoras.

Sus clientes y su entorno de operación abarcan las 11 gerencias de recursos humanos constituidas en la empresa, en las diferentes direcciones operativas, las 140 áreas administrativas constituidas para la administración, en las direcciones corporativas ("Staff") y las 18 direcciones de recursos humanos establecidas en las filiales de Teléfonos de México.

Los Psicólogos adscritos a la Dirección de Recursos Humanos, son los que se presentan en el listado siguiente, en el cual se pueden apreciar algunas características significativas como su fecha de ingreso a la empresa, el puesto que ocupan actualmente, la escuela de procedencia y el área de la cual egresaron:

NOMBRE	ESCUELA	AREA PSI	PUESTO	INGRESO
P.E.P	ENEP	LABORAL	SUBGTE PREVISION SOCIAL	860307
R.V.M	UNAM	PSICOLOGIA	GTE CTRL ORGANIZACIONAL	820609
J.P.D.	UAM	SOCIAL	JEFE ESCALAPONES	830222
M.G.DL	ENEP	PSICOLOGIA	SUPERV DE CAPACITACION	830620
J.S.T	UNAM	PSICOLOGIA	SUPERVISOR DE PRESTACIONES	830825
J.G.P	UIC	TRABAJO	SUBGTE PLANTILLAS Y REUBICACIONES	860827
H.C.T	UNAM	PSICOLOGIA	SUBGTE COMPENSACIONES	890315
P.M.S	UNAM	INDUSTRIAL	SUBGTE SEGUIMIENTO Y CONTROL	720207
C.G.R.	UNAM	PSICOLOGIA	SUBGTE DE DESARROLLO	751218
C.A.R	UNAM	PSICOLOGIA	SUPERVISOR DE SELECCION	781123
MT.J.M.	UNAM	INDUSTRIAL	SUBGTE ASCENSOS PERSONAL	790813
RA.O.R.	UNAM	EDUCATIVA	SUPERVISOR DE DESARROLLO DE R.H	810708
A.L.G	UNAM	PSICOLOGIA	GTE DE SELECCION	811001
A.S.M.	IBERO	PSICOLOGIA	COORD DE NORMATIVI Y AUDITORIA	820309
J.E.A.N	UNAM	INDUSTRIAL	COORD DE NORMATIVI Y AUDITORIA	820301
J.C.A	ENEP	PSICOLOGIA	SUBGTE DESARROLLO DE R.H.	821025
J.C.A	UNAM	EDUCATIVA	COORD DE BIENESTAR SOCIAL	860701
V.M.F	UNAM	PSICOLOGIA	GTE DESARROLLO DE R.H	870225
MR.V.P	UANL	TRABAJO	COORD DE BIENESTAR SOCIAL	871026
L.C.M.	UNAM	PSICOLOGIA	SUPERVISOR DE DESARROLLO DE R.H	921215
MP.M.I.	UNAM	PSICOLOGIA	SUBDIRECTOR DE DESARROLLO DE R.H.	950901
J.B.R	UAM	SOCIAL	GTA DE EVALUACION DE R.H	950901

Los Psicólogos adscritos a las áreas investigadas realizan las siguientes funciones:

DIRECCIÓN DIVISIONAL OCCIDENTE (GUADALAJARA)

NOMBRE	ESCUELA	AREA PSI	PUESTO	INGRESO
ME.J.O	UNAM	TRABAJO	SUPERVISOR COMERCIAL	691128
F.A.L	UNAM	SOCIAL	SUBGTE PLAN Y DESARROLLO DE R.H	821004
R.D.Q	OTR	PSICOLOGIA	GTE CTO DE ATN A CLIENTES	760223
T.J.B	UDG	PSICOLOGIA	SUPERVISOR CUENTA MAESTRA	771004
A.Z.C.	UNAM	INDUSTRIAL	JEFE RECURSOS HUMANOS	810601
A.O.Z	UAG	PSICOLOGIA	SUPERVISOR II DE TRAFICO	821103
A.B	UNAM	INDUSTRIAL	GTE SERVICIOS Y PRODUCTOS	841022
J.A.P.M	UASLP	CLINICA	SUPERVISOR COMERCIAL AREA II	861126
C.C.L.	UAG	PSICOLOGIA	EJECUTIVO DE CUENTA A	790829

DIRECCIÓN DIVISIONAL PACÍFICO GOLFO (PUEBLA)

NOMBRE	ESCUELA	AREA PSI	PUESTO	INGRESO
J.J.R.	UNAM	INDUSTRIAL	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	770420
F.R.S.	UNAM	INDUSTRIAL	ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS	821227
R.M.R.	UPAP	PSICOLOGIA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	860421
M.H		INDUSTRIAL	GTE TELEFONIA PUBLICA Y RURAL	900515

DIRECCIÓN DIVISIONAL METRO SUR

NOMBRE	ESCUELA	AREA PSI	PUESTO	INGRESO
V.H.V.	UAM	SOCIAL	SUPERVISOR OPERATIVO I PTA EXTERIOR	730716
A.R.C.	ENEP	PSICOLOGIA	SUPERVISOR OPERATIVO I PTA EXTERIOR	760325
M.R.L.L.	UNAM	PSICOLOGIA	SUPERVISOR I TRAFICO	790313
D.L.A.G.	ENEP	PSICOLOGIA	ESPECIALISTA COORD CONTROL Y GESTION	800818
E.R.V.	UNAM	PSICOLOGIA	SUPERVISOR I TRAFICO	861020
Y.T.R.	UNAM	PSICOLOGIA	SUPERVISOR I TRAFICO	870729
P-V-A-	UNAM	PSICOLOGIA	ESPECIALISTA DE R H COOR ADMON Y CTL	880111
B.A.N.	ENEP	PSICOLOGIA	GTE CENTRO DE ATN A CLIENTES	960702

En particular mis actividades son las de auditor de procesos de recursos humanos y las realizo mediante la recopilación de información, su análisis, diagnóstico y presentación de informes de resultados bajo el esquema de trabajo que se define en el presente reporte.

MARCO TEÓRICO.

Tal y como lo señala Sánchez (1993) “La empresa es un ente social, es un grupo de personas en el cual se vierten muchos propósitos, algunos de carácter personal, otros de carácter departamental y otros de carácter comunal; cierto es, que si a esta efervescencia de múltiples objetivos no se les aplicaran principios normativos y reguladores de observancia obligatoria, algunas fuerzas demostrarían cierto dominio sobre las demás y esto reduciría en una destrucción interna del grupo” (subrayado nuestro).

Existen diferentes conceptualizaciones acerca de la administración de recursos humanos como son:

Administración de personal es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa (Sikula, 1979)

Flippo (citado por Sánchez,1993) señala: La administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.

Para Arias Galicia (1973): La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Por su parte, Jiménez Castro (citado por Sánchez, 1993) indica: Administración de recursos humanos es el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos, para satisfacer los objetivos

institucionales y las aspiraciones de los trabajadores

Retomando los puntos de vista anteriores Sánchez (1993) indica: Nosotros diremos que la administración de recursos humanos, es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas integradoras organizacionales que son las del capital invertido y la que representa la fuerza de trabajo, con el objeto de cumplir ante la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar que aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece.

Dentro del campo de la Psicología laboral se han manejado diversas técnicas de administración de los recursos humanos en las organizaciones: Planeación Estratégica, Kaizen, Benchmarking, Reingeniería de Procesos y se han estudiado factores de influencia en el éxito o fracaso de las empresas:

Capacitación, liderazgo, comunicación, cultura organizacional, motivación, etc. De los cuales abordaremos algunos, considerados importantes dentro del contexto de este trabajo:

Sabemos de la aplicación de premios y castigos en las empresas, como incentivos para incrementar la productividad y eficiencia de los trabajadores. Fernando Arias (1999) señala que cuando el trabajador contribuye al logro de los objetivos de la empresa, recibe incentivos (Ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.), pero en caso contrario obtendrá sanciones (Castigos, carencia de ascensos, etc.) y David Bain (1987) dentro del mismo contexto señala como la forma más común de motivación la “Ley del efecto”, donde se premian las conductas deseadas (Refuerzo positivo) y se castiga el comportamiento que se quiere eliminar (Refuerzo negativo).

Victor Vroom (1964) en su teoría de la motivación basada en las expectativas señala: “las personas toman decisiones a partir de las expectativas de los premios que acompañarán a

determinada conducta. Pondrán mucho empeño si creen que así conseguirán recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso".

Por otro lado, con relación al "castigo", todo el personal que labora en una empresa está consciente de las consecuencias que acarrea el incumplimiento de sus funciones. Las "suspensiones" o "demociones", o simplemente no ser considerado para un ascenso, se constituyen en un refuerzo negativo que estimulará una mejora en su producción, toda vez que el empleado que ha sufrido sus consecuencias procurará evitarlos cumpliendo adecuadamente con los estándares establecidos de calidad y eficiencia en su puesto, al menos los mínimos.

Se ha resaltado la importancia de elaborar planes y programas de capacitación, implantar esquemas de incentivos a la productividad, así como establecer y difundir normas y políticas y crear manuales de procedimientos.

Drovetta y Guadagnini (1999) en su *Diccionario de administración y Ciencias Afines*, refiriéndose al área de recursos humanos señalan que: es el "Área de la organización cuya función es analizar, verificar e identificar las conductas humanas individuales y grupales, tanto como las causas de los posibles conflictos de la interacción humana, con el fin de integrar dichas conductas a las organizacionales, de manera tal que puedan alcanzar los fines personales y los objetivos empresariales. Objetivos específicos: a) mantener un adecuado sistema de relaciones de trabajo; b) mantener elevada la moral en los grupos de trabajo; c) detectar personal competente; d) desarrollar sistemas de mérito; e) clasificación de cargos y sistema de remuneraciones; f) adiestramiento, capacitación; g) sistema de seguridad física; h) asistencia social; i) informar comportamiento organizacional; j) inducción laboral, introducir al nuevo trabajador al marco empresarial; k) búsqueda de nuevo personal; l) análisis de la movilidad interna; m) estudio del mercado laboral demandante; n) verificación de las causas de conflictos; ñ) detección de áreas de

conflictos”.

Una de las actividades que se desarrollan en el área de recursos humanos es la de efectuar auditorías.

La auditoría según Andrés Montero (citado en Sánchez A 1990) “es el examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa, mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que pueden tener relación con las mismas, a fin de determinar su corrección.

La auditoría es un sistema de supervisión utilizado en el ámbito de la contaduría pública y de la administración de empresas, con el objeto de conocer el grado de eficiencia y cumplimiento de los métodos, procedimientos y políticas establecidos en la organización. Mediante la auditoría externa se evalúan los controles y examinan los registros contables en la extensión necesaria, pudiendo emitir un dictamen de la razonabilidad de los estados financieros de la empresa. El profesional que la realiza es ajeno a la organización.

La Auditoría interna se lleva a cabo por personal de la organización y como sistema de supervisión permite a los directivos conocer el grado de eficiencia y cumplimiento de los métodos, procedimientos y políticas establecidos. Arechiga, Salazar y Soberanes (1997).

La auditoría interna se relaciona con otros tipos de auditoría: **Operacional**, que es el examen del flujo de las transacciones que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de determinar el grado de eficiencia y eficacia operativa y proponer las recomendaciones para promover la eficiencia operacional. **Administrativa**, que es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, una institución, una sección de gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y

humanos. William P. Leonard (1979) citado en Arechiga, Salazar y Soberanes (1997). **Financiera**, es la revisión total o parcial de estados financieros, con un criterio y un punto de vista independiente con objeto de expresar una opinión respecto a ellos para efectos ante terceros. Santillana (1992) citado en Arechiga, Salazar y Soberanes (1997).

Por otro lado y con relación a las auditorías para recursos humanos, Sánchez (1993) hace referencia al proceso de auditoría recalcando su valor diagnóstico. Ante las evidencias o síntomas de algo que está sucediendo en la empresa se procede a la revisión preliminar o búsqueda de la información necesaria que defina las áreas críticas, tratando de encontrar un parámetro que indique la dimensión del problema.

Ya conociendo las áreas críticas y los alcances que podrá tener el proceso, se estará en condiciones de iniciar la planeación de la auditoría.

La metodología que puede seguirse y que ha sido plasmada en el cuadro preliminar de este trabajo, presenta distintos enfoques los cuales obviamente están en función del tipo de auditoría, para el objetivo planteado en el estudio de Teléfonos de México (Auditoría interna administrativa) el modelo que cubriría la funcionalidad requerida sería el planteado por Whitmore Jr. (Citado en Vera Smith 1998).

- a). Orientación y entrevistas iniciales
- b). Preparación de un plan de estudios
- c). Descubrimiento de hechos internos
- d). Descubrimiento de hechos externos
- e). Análisis

- f). Elaboración de conclusiones y recomendaciones
- g). Comunicación del resultado de auditoría.

El planteamiento citado anteriormente para el esquema de auditoría administrativa se asemeja en contenido al esquema que se vio en el curso que se nos dio para realizar las auditorías en Telmex.

Por otro lado la secuencia del planteamiento metodológico que hace Lozano Nieva (en el mismo cuadro citado), consigna en gran parte los pasos seguidos en el desarrollo de las actividades de los auditores que llevamos a cabo la función:

- 1.- Selección del punto a revisar.
- 2.- Estudio de documentación referente al sistema revisado.
- 3.- Planeación.
- 4.- Presentación de los responsables de las áreas.
- 5.- Familiarización con las operaciones y objetivos.
- 6.- Desarrollo del programa.
- 7.- Elaboración del reporte previo.
- 8.- Discusión del reporte.
- 9.- Entrega del reporte definitivo.
- 10.- Revisión de la contestación y vigilancia.

Bolaños (1997), señaló acerca de las funciones del auditor interno, que éste “contribuye a optimizar la utilización de los recursos de las organizaciones”, y “auxilia a la alta administración en la función de evaluación de los controles de la organización”.

Para que una organización funcione adecuadamente de acuerdo a su *misión, visión, metas* y *objetivos* es importante efectuar la supervisión al cumplimiento de las normas y políticas en los

procesos a cargo de sus instancias de recursos humanos porque permite detectar a través de las auditorías internas, los casos de incumplimiento o desviación para analizar sus consecuencias e impacto y proponer alternativas de solución tendientes a:

- Detectar áreas de oportunidad, para introducir cambios.
- Eficientar los procesos de administración, control y desarrollo del capital humano.
- Fortalecer el esquema normativo y laboral de la empresa.
- Propiciar la equidad y oportunidad en la aplicación de beneficios administrativos y económicos al personal.
- Propiciar el aprendizaje constante.

Las auditorías tienen por finalidad entonces, apreciar la efectividad de políticas y los programas relativos al capital humano (Arias, 1999). Sin embargo el cumplimiento puntual de las normas y políticas establecidas no siempre se efectúa como la organización lo espera. Existen factores de influencia que inciden en la aplicación oportuna, correcta y adecuada de las políticas y normas establecidas por las instituciones.

Desde un punto de vista psicológico, el comportamiento de los recursos humanos, en el caso de los trabajadores podrá verse influenciado, entre otros, por los siguientes factores:

Las normas, en la medida en que correspondan a una realidad y sean de aplicación general a toda la población a la que están destinadas. De igual manera tener la certeza, si el apearse a ellas les traerá beneficios o premios, o contrariamente, el no apearse a lo señalado les traerá consecuencias o castigos, incluso si es indistinta en cuanto a consecuencias una u otra situación.

Los *líderes*, dada su influencia en el grupo y la congruencia de la orientación de sus intereses, con lo esperado por la empresa.

Según Hersey y Blanchard (1981) citados en Arias (1999), el líder debe adoptar cuatro posibles estilos para ser efectivo, dependiendo del grado de madurez (habilidad y motivación) de sus colaboradores para efectuar una tarea específica. Los comportamientos del líder se expresan en relación con el tiempo y la atención dedicada a dos dimensiones: tarea y relación y se describen como sigue:

Si la madurez del trabajador es **baja**, la actitud del líder deberá ser **ordenar**, poniendo *máximo énfasis* en la tarea y menos en la relación.

Si la madurez del trabajador es **menor a la media**, la actitud del líder deberá ser **persuadir**, poniendo *gran énfasis* en la tarea y en la relación.

Si la madurez del trabajador es **mayor a la media**, la actitud del líder deberá ser **participar**, poniendo *énfasis* en la tarea y en la relación.

Si la madurez del trabajador es **alta**, la actitud del líder deberá ser **delegar**, poniendo *poco énfasis* en la tarea y en la relación.

Las Actitudes del Trabajador, que puede estar motivado o desmotivado para cumplir con los objetivos de su puesto dentro de los estándares de calidad establecidos. Lazcano (1994) señala: *Así como el establecimiento y consecución de objetivos en gran parte dependen de la firmeza de los propósitos, la definición de modelos de conducta y su aprovechamiento en aras de una mayor conciencia, también dependen mucho de los valores morales con que cada profesional participa en las empresas, independientemente del giro, ubicación y nivel jerárquico.*

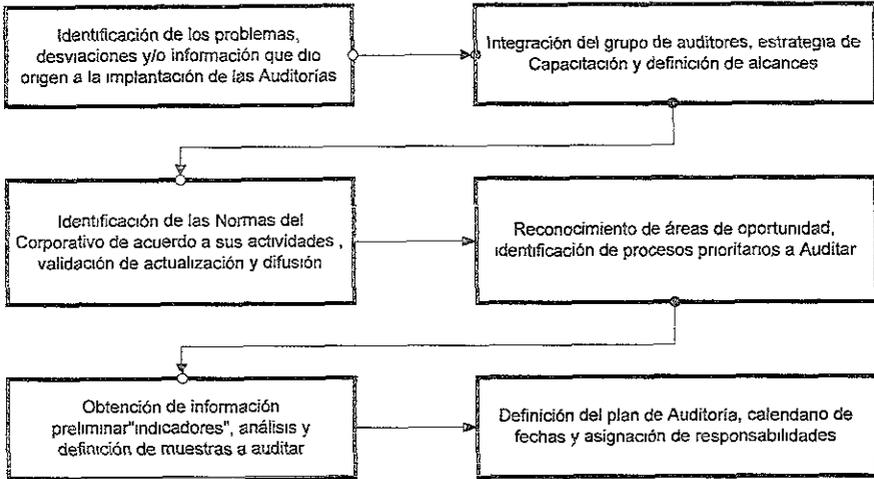
La influencia social positiva o negativa y la cohesión del grupo, serán determinantes del apego y respeto a las normas y políticas bajo las cuales debe cumplir su relación de trabajo. Arias (1999), menciona como un ejemplo de lo anterior el fenómeno denominado “tortuguismo”,

que consiste en la restricción de la producción por acuerdo explícito del grupo.

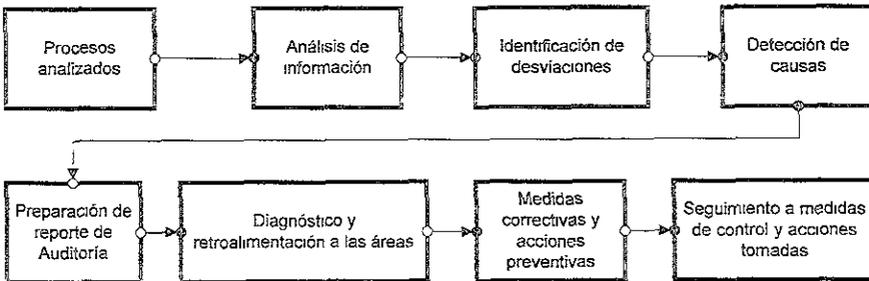
Lo anterior tiene un impacto laboral y económico para la empresa, ya que en principio las interpretaciones diferentes de una área a otra generan descontento en el personal y propician conflictos obrero - patronales. La aplicación incorrecta o fuera de las normas establecidas facilita las fugas de dinero y por otro lado, si las normas y políticas de la empresa no son respetadas, ésta pierde su capacidad de liderazgo y control.

Procedimiento

Las actividades que se van a reportar, se realizaron bajo la siguiente secuencia:



Auditorías a Direcciones : Divisional Occidente, Divisional Pacífico Golfo y Divisional Metro Sur .



Impactos al Corporativo, Impactos a la Operación

Partiendo de la información emitida por la Dirección de Finanzas, de los indicadores de costos de mano de obra y confirmando a través del análisis, que existían diferencias significativas en los gastos de una dirección a otra, se asumía que se debían a distinta interpretación y aplicación de las normas y políticas por parte de las áreas operativas. Por lo que la Dirección de Recursos Humanos solicitó a la Coordinación de Control Administrativo diseñar una estrategia para llevar a cabo auditorías que permitieran evaluar el cumplimiento de dichas normas y políticas.

El proceso se llevó bajo el siguiente orden:

- Identificación de procesos críticos a verificar, señalados por los responsables de las gerencias corporativas, en función de que los reconocían como procesos poco atendidos por ellos. No todos los procesos elegidos fueron analizados, se escogieron para los muestreos iniciales los más representativos y sobre la marcha de las auditorías, se adicionaron otros.
- Selección e integración del grupo de auditores, su capacitación e inducción a las nuevas funciones. La preparación de herramientas para llevar a cabo las auditorías y su familiarización con los análisis de costos.
- Recopilación y análisis de las normas y procedimientos de las gerencias corporativas. En este proceso colaboraron en sesiones de retroalimentación los responsables de las 13 gerencias corporativas, reconociendo las necesidades de actualización, clarificación de conceptos y su posterior difusión a todas las áreas involucradas.
- Obtención de datos y evidencias de indicadores económicos como guía para orientar

la auditoría.

- Realización de la auditoría, revisión de documentos y verificación del cumplimiento a las normas y políticas. Comparación entre información corporativa e información de la dirección auditada. (El periodo a revisar fijado por la Dirección de Recursos Humanos fue de todo el año 1997 y hasta marzo de 1998).
- Verificación de los casos previamente elegidos como muestra, ratificando en documentos lo que ya se conocía como aplicación incorrecta, ampliando el estudio en los casos necesarios hasta obtener suficiente evidencia del incumplimiento a las normas y políticas.
- Procesos Analizados:

En el cuadro que sigue se muestran los procesos atendidos en las auditorías que se llevaron a cabo, pudiendo identificar: Procesos solicitados para investigar. Procesos solicitados y atendidos, procesos no solicitados que se incorporaron en la auditoría, procesos pendientes de investigar.

Proceso solicitado para investigación	Proceso incorporado	Auditado en	Pendiente en
Personal fast track			DO,DPG,DMS
Puestos clave			DO,DPG,DMS
Cuadros de reemplazo			DO,DPG,DMS
Estrategias de desarrollo			DO,DPG,DMS
Cobertura de la capacitación			DO,DPG,DMS
Evaluación de la operación de la capacitación			DO,DPG,DMS
Ausentismo en la capacitación			DO,DPG,DMS
Indices de bajo rendimiento		DO	DPG,DMS
Inventarios de recursos humanos			DO,DPG,DMS
Evaluación de desempeño		DO	DPG,DMS
	Sistema de reorientación a resultados	DO,DPG,DMS	
	Programa general de incentivos a C y P	DPG.	DO, DMS
Reclutamiento de personal			DO,DPG,DMS
	Ingreso de familiares en misma DD.	DO,DPG,DMS	
Promociones a personal con bajo rendimiento		DO,DPG	DMS
	Incrementos de sueldo al personal	DO,DPG,DMS	
Movimientos a personal con bajo rendimiento		DO,DPG.	DMS
	Asignación de niveles de puesto	DO,DPG,DMS,D	

Entrevistas de salida			DO DPG DMS
	Funcionamiento de la Gerencia de R.H.	DO DPG	DMS
Análisis de estructuras		DO DMS	DPG
	Conversiones de puesto	DO DPG.	DMS
	Comparativo estructuras Telmex	DO DPG DMS	
	Comparativo estructuras Comertel	DO	DPG DMS
Pago de cuotas obrero-patronales I.M.S.S.-		DO.DPG	DMS
Recuperación de subsidios			DO DPG. DMS
Accidentes de trabajo (procesos seg e higiene)		DPG	DO. DMS
Notas de crédito			DO DPG DMS
	Rechazos de aplicación contable	DMS	
Teléfonos con cuota de empleado			Corporativo
Cartas constancia de antigüedad			DO DPG DMS
	Pernusos de más de 35 días	DO DMS	DPG
Conceptos de pagos de nómina		DO DPG DMS	
	Pagos de prima vacacional	DMS	DO DPG
Personal "man power"			DO.DPG. DMS
Personal por honorarios			DO DPG DMS
	Gastos de viaje adeudados	DPG	DO DMS
Tabulador de sueldos personal de confianza			Corporativo
	Pagos de antigüedad	DO DPG DMS	
Pago de compensaciones por sustitución		DO DPG.DMS	DO DPG DMS
Servicios de despensa			Corporativo
Servicio de comedores		DO DMS	
Servicio de guarderías			Otras divisiones

DO = Dirección Divisonal Occidente (Guadalajara)

DPG = Dirección Divisonal Pacifico Golfo (Puebla)

DMS = Dirección Divisonal Metro Sur

- o Identificación de causas o motivos de desviación. Ubicar conforme a las evidencias encontradas las posibles causas de desviación o mala aplicación de las políticas.
- o Retroalimentación a corporativos y dirección auditada. Presentación del reporte de auditoría, puntualizando el detalle de lo encontrado y sometiendo al análisis de los responsables los problemas detectados y las propuestas de solución sugeridas por el grupo de auditoría.
- o Definición de plan de acción (responsables). Conocer las propuestas de acción o medidas de solución que serian implementadas por los responsables de las áreas de

recursos humanos y de la dirección de la división auditada.

- Seguimiento y control por parte de auditoría. Esta etapa está considerada como parte del programa de auditorías, incluye a todas las direcciones de Telmex y todas las empresas filiales. Una vez que se hayan cubierto en la primera fase se programarán las visitas de seguimiento, donde se podrá evaluar la eficiencia de las medidas tomadas.

Una vez identificada la necesidad de realizar evaluaciones al cumplimiento de las normas y políticas de recursos humanos, el equipo de trabajo se encargó de identificar y recopilar la normatividad establecida por el corporativo para cada uno de los procesos de su administración bajo el siguiente orden de acciones:

- Obtener la normatividad y políticas de cada área en diskette y documento
- Revisar contenidos, ubicando claridad de los conceptos y normas expresadas.
- Retroalimentar a las áreas para su actualización, homologación y clarificación de conceptos.
- Una vez realizado lo anterior se procedió a la elaboración de diskettes con el material correspondiente y se integraron carpetas para consulta del grupo de auditores.
- Difusión de la normatividad homologada y actualizada a los responsables de recursos humanos, tanto de direcciones operativas y corporativas, como de las filiales de Telmex.

Se llevaron a cabo en promedio dos sesiones de trabajo con cada uno de los gerentes responsables de las áreas corporativas y sus equipos de trabajo a fin de asegurar las versiones corregidas de sus políticas y normatividad.

Asimismo los gerentes corporativos plantearon al equipo de auditoría los procesos de sus áreas que cada uno identificaba como prioritarios a atender en las primeras evaluaciones. Lo anterior quedó definido bajo la siguiente estructura:

Nombre del proceso
Funciones asociadas
Actividades asociadas
Tareas asociadas
Problemática identificada
Antecedentes de la problemática
Norma que lo regula

Quedando identificados los siguientes procesos para la investigación:

Gerencia	Proceso a investigar con prioridad
Gerencia de Planeación y Desarrollo	Personal "fast track", puestos clave, cuadros de reemplazo, estrategias de desarrollo.
Gerencia de Desarrollo de Capacitación	Cobertura de la capacitación, evaluación de la operación de la capacitación, ausentismo en la capacitación.
Gerencia de Evaluación	Índice de "bajo rendimiento", inventarios de recursos humanos y evaluación de desempeño.
Gerencia de Selección de Personal	Reclutamiento de personal, análisis de personal con bajo rendimiento que tiene movimientos horizontales y/o verticales, entrevistas de salida.
Gerencia de Control Organizacional	Análisis de estructuras.
Gerencia de Control de Personal	Pago de cuotas obrero - patronales, recuperación de subsidios, accidentes de

	trabajo, notas de crédito, teléfonos con cuota de empleado, cartas constancia, conceptos de pagos de nómina, personal "man power", personal por honorarios.
Gerencia de Sueldos y Prestaciones	Tabulador de sueldos para personal de confianza, pago de compensación por sustitución, servicio de despensas, servicio de comedores, servicio de guarderías.

DESARROLLO DE LAS AUDITORÍAS:

Una vez definido el plan de trabajo y sistematizada la información inicial requerida para llevar a cabo la auditoría a la dirección elegida, se hizo saber al director correspondiente, mediante escrito de la Coordinación de Administración y Control, de la próxima visita del grupo de trabajo. Se anexaba el plan de trabajo previsto y se solicitaba espacio y facilidades para el adecuado desempeño del equipo de auditores.

Siempre que fue posible el día de arranque de la auditoría en la dirección correspondiente al equipo le acompañó el funcionario de recursos humanos encargado de pormenorizar los detalles del proceso: objetivo, alcance del estudio, áreas de la dirección auditada que deberían colaborar con informes, expedientes y en su caso proporcionando las explicaciones necesarias.

De las tres direcciones consideradas en el presente reporte, la Coordinadora de Administración y Control se presentó en una de ellas para la introducción del equipo. En las dos restantes la introducción estuvo a cargo del propio gerente de auditoría.

Se designó al responsable de atender los requerimientos del grupo de auditores y se ubicaron las instalaciones y el personal que adicionalmente sería visitado según el plan de trabajo autorizado.

Las entrevistas iniciales con los responsables de la dirección a auditar fueron planeadas y conducidas de tal manera que se ganara la confianza del entrevistado, enfatizándole la importancia de detectar oportunamente los casos de desviación, como un beneficio tanto para la propia área, como para la empresa. Se procuró obtener su colaboración franca y decidida y desechar sus temores de ser perseguidos o enjuiciados en función de la obtención de resultados negativos. Una manera similar de entrevista se llevó a cabo con cada persona involucrada en el

proceso investigado y fue conducida en su momento por cada auditor responsable de la obtención de la información. Siempre que fue necesario se hicieron aclaraciones y se fundamentó la necesidad de información adicional.

Al tener casos comprobados de incorrecciones en la aplicación, se buscó la falla conjuntamente con el responsable, guardando la confidencialidad de aquellos hallazgos en que se presumiera que existía dolo o malversación. Lo anterior se hizo necesario a fin de evitar que se frenara el flujo para la obtención de mayores evidencias.

Cada punto previsto dentro del programa de auditoría fue verificado y validado, asegurando así la obtención total de la información de soporte necesaria.

En un 70 % de los casos la información requerida fue proporcionada en bases de datos para su posterior análisis y valoración. El 33% de las aplicaciones serían solicitadas en documento para validar como muestras selectivas y constituir el soporte de muestras investigaciones.

Los resultados significativos (por considerarse aplicaciones erróneas o fuera de política) obtenidos en las auditorías efectuadas a las direcciones se presentan en los **Anexos 2, 3 y 4**, ejemplificando para destacar como puntos importantes de la intervención los siguientes:

DIRECCIÓN DIVISIONAL OCCIDENTE

INCREMENTOS DE SUELDO PARA PERSONAL DE CONFIANZA 1997 y 1998.

Casos revisados: 152. Casos fuera de norma 131.

Causas: se otorgan incrementos de sueldo autorizados exclusivamente por la Dirección Divisional (decisiones del Director Divisional) sin considerar ni enterar al corporativo: se otorgan sin importar la equidad interna ni las evaluaciones del personal, teniendo casos de personal evaluado con “muy bajo desempeño”, que sin embargo recibió incremento salarial.

Recomendaciones de auditoría: implementar un sistema mecanizado para validación automática y supervisión del corporativo y actuar con estricto apego a las políticas, considerando los índices de desempeño.

SERVICIO DE COMEDORES

Se detectó qué: los responsables no cuentan con el contrato actualizado de prestación de servicios del proveedor.

Se detectaron: nueve meses en los que el proveedor no llevó a cabo los análisis microbiológicos a los alimentos.

Se detectó: un resultado donde la muestra superó los límites establecidos para “coliformes fecales”.

Recomendaciones de auditoría :

Mantenerse actualizados en las modificaciones o adecuaciones al contrato de prestación de servicios, ejercer vigilancia para asegurar el cumplimiento de dicho contrato efectuando las pruebas clínicas y análisis microbiológicos establecidos.

CONVERSIONES DE PUESTO

Se analizaron: 56 casos en los cuales 21 de ellos implicaron promociones. En ninguno se envió información al corporativo como lo establece la norma. En cuatro casos se modificaron puestos no autorizados oficialmente.

Recomendaciones de auditoría: desarrollar un sistema mecanizado para validación y control del corporativo, llevar a cabo conciliaciones bimestrales.

PAGOS DE ANTIGÜEDAD

Se revisaron: la totalidad de pagos de antigüedad trabajados durante 1997 y hasta el mes de Marzo de 1998 (102 casos), de los 53 que se realizaron en la Gerencia de recursos humanos.

solamente 26 contienen copia de la documentación original.

Observaciones :Por norma el total debería tener la documentación completa (convenio, copia del finiquito y cheque entregado).

Recomendaciones de auditoría se sugirió llevar a cabo por parte de la Gerencia de recursos humanos, de la División, un inventario físico de los expedientes, validando la existencia, contenido y control de los mismos.

SUSTITUCIONES

Se analizaron: 886 casos correspondientes al período desde enero de 1997 y hasta abril de 1998.

Se detectaron: siete casos de sustituciones de personal de confianza a personal de confianza, en los cuales los períodos fueron menores de 10 días. También se identificaron siete casos de sustituciones de personal sindicalizado a confianza en los cuales se rebasaron seis meses de sustitución ininterrumpida.

Observaciones : las normas indican que para los casos de sustitución de personal de confianza a confianza, los períodos no deberán ser menores a 10 días efectivos. En los casos de sustitución de sindicalizado a confianza no deberán rebasarse seis meses de sustitución en forma ininterrumpida ya que existe anuencia por parte del S.T.R.M. para el desligue sindical del trabajador.

Recomendaciones de auditoría: se recomendó apegarse estrictamente al cumplimiento de las normas y políticas a fin de evitar reclamos del sindicato.

RELACIÓN DE FAMILIARES UBICADOS EN LA DIRECCIÓN

Se identificaron: tres casos de familiares en línea directa colaborando bajo la misma

estructura jerárquica. Se hizo el señalamiento del potencial conflicto en la operación y se solicitó tomar las medidas al respecto.

SISTEMA DE REORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS

Se identificó: que desde enero de 1998 no se lleva a cabo bajo el esquema establecido por el corporativo, es decir la determinación, ponderación y calificación de objetivos mensuales mismos que al final del trimestre se traducen en el bono de productividad siempre que se haya logrado el 80 % de los mismos. No se estableció un esquema de metas y la correspondiente valuación de su cumplimiento, ya que el personal recibe los puntajes que cada trimestre les otorga el propio Director de la División.

Recomendaciones de auditoría: se sugirió retomar formalmente el esquema institucional establecido a fin de garantizar la aplicación homogénea y la equidad que debe corresponder al esfuerzo real de cada trabajador y al logro de sus resultados.

FUNCIONAMIENTO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Se identificó: un esquema de separación de funciones, en el cual una área de la gerencia atiende en forma independiente a la misma, asuntos relacionados con las funciones de recursos humanos recibiendo línea directa del Director de la División. Lo anterior además de estar fuera del esquema tipo definido y autorizado para las direcciones divisionales, afecta la operación integral que como área le corresponde a la gerencia de recursos humanos generando conflictos de autoridad.

Recomendaciones de auditoría: se recomendó definir un solo titular y responsable de las funciones integrales de la gerencia de recursos humanos, y distribuir al personal conforme a las funciones encomendadas en las descripciones de puesto de cada una de las coordinaciones que la componen.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN:

Desde el momento en que se decidió llevar a cabo auditorías a los procesos de recursos humanos, reconociendo previamente que no se tenía el control de la aplicación de la normatividad, y que asimismo no existía el grado de comunicación y acercamiento entre las instancias corporativas y las operativas que garantizara el entendimiento a las políticas dictadas por la primera, y luego entonces la correcta interpretación, aplicación y cumplimiento por la segunda, fue que la empresa empezó a beneficiarse.

Cuando la Dirección de Recursos Humanos ordenó la creación de una área que fuera capaz de estudiar los problemas, identificar sus causas y proponer soluciones, se apostó al cambio, “romper los paradigmas“. Toda empresa tiene programas establecidos de auditoría interna, a través de la cual vigila sus finanzas, salvaguarda sus activos, promueve la eficiencia y productividad, coadyuva en la toma de decisiones, previene posibles problemas, evalúa el cumplimiento de metas y objetivos etc. y corrobora la aplicación de sus métodos de administración, pero en este caso se requería ir mas allá de lo establecido: primero particularizar el estudio a “los procesos de recursos humanos”, es decir investigarse a sí mismo, conocer a fondo su realidad estando dispuesto a reconocer los errores para mejorar sus prácticas administrativas, sus procesos y el cumplimiento a sus normas y políticas, en lo concerniente a la administración del recurso más valioso de toda empresa, *el recurso humano*.

Segundo encontrar las deficiencias imputables al factor humano, a la comunicación, a la capacitación, al liderazgo y a la falta de supervisión o a una “mala supervisión” etc. *La auditoría de recursos humanos se considera como un medio de obtener percepciones que puedan convertirse en la base de un mejoramiento de toda la administración, mas bien que una*

investigación de los puntos débiles. García Ruiz y Ortiz García (1997).

Es posible aplicar las técnicas de la auditoría interna para evaluar el grado de cumplimiento a las normas y políticas de recursos humanos. Los principios y métodos pueden ser adaptados y obtener indicadores y confirmación de desviaciones. En la fase final de investigación de material bibliográfico encontré tres trabajos de tesis relacionados con la auditoría interna a los procesos de recursos humanos; Sin embargo el estudio del comportamiento laboral, la determinación de las causas de error o deficiencias en la aplicación de las políticas y el respeto a las normas, es un campo de investigación en el que el Psicólogo puede ser de gran valía. Su particular visión debe aprovecharse en cualquier empresa que desee alcanzar estándares mas elevados de eficiencia y productividad a través del mejoramiento en la administración de sus recursos humanos.

La integración a un grupo en el que confluyen los esfuerzos de personal formado en distintas disciplinas permite al psicólogo beneficiarse del conocimiento de otras ramas, como la contabilidad y la administración.

La participación que tuve en este grupo me permitió desde el inicio advertir la presentación de algunas conductas y actitudes que tendrían para con nosotros los trabajadores bajo investigación y orientar al equipo respecto de la mejor manera de interactuar con ellos para desarrollar un clima de armonía y lograr nuestros objetivos laborales y por tanto el cumplimiento de las funciones que nos fueron encomendadas. Adicionalmente el involucrarme en las tareas de este grupo me permitió ampliar mis experiencias al incursionar en un campo normalmente explotado por administradores o contadores públicos. Las experiencias que he citado de los trabajos de tesis encontrados en la F.C.A. de la U.N.A.M. Se llevaron a cabo durante el año 1997 y 1998 y desafortunadamente no estuvieron a nuestro alcance, lo que nos habría ayudado a

direccionar y perfeccionar nuestro trabajo.

Sin embargo por lo que señalan García Ruiz y Ortiz García (1997) en su tesis: *debido a que la auditoría de recursos humanos no se encuentra totalmente establecida, no es posible mencionar objetivos para todas las organizaciones, éstos deben ir surgiendo de acuerdo a las satisfacciones de cada una de ellas*, la particularidad de nuestro trabajo adquiere un soporte adecuado.

Se trabajó en la resistencia al cambio, consiguiendo cada vez mayor apertura en los equipos de trabajo visitados. Conforme evolucionaron los trabajos realizados se pudieron abarcar mas puntos dentro de la investigación incrementando la eficiencia del grupo.

La empresa cuenta con un buen número de Psicólogos, que sin embargo no están dedicados o disponibles para este tipo de trabajos especiales, por lo que considero que la experiencia de mi participación en este proyecto podría ser útil a los colegas que en su desempeño laboral algún día sean requeridos para solucionar problemas similares.

Cuando las entidades del corporativo identificaron la necesidad de recapitular sobre la vigencia de la normatividad difundida, y la falta de supervisión a determinados conceptos aplicados bajo sus preceptos y dado que se venían identificando en los análisis periódicos a los costos de mano de obra, desviaciones significativas, lo anterior no hacia mas que confirmar la necesidad de aplicar un programa bien estructurado de estudio, análisis y solución a la problemática ya conocida y por conocer.

Las auditorias efectuadas a los procesos de recursos humanos en Teléfonos de México, según los resultados obtenidos y presentados a los directores de las áreas, así como a los responsables del grupo corporativo han redituado beneficios toda vez que han permitido conocer la problemática que vive la operación. Se ha valorado la congruencia de las decisiones que se

toman en gabinete, contra la aplicación en la realidad que viven quienes la operan y están por lo mismo sujetos a influencias y variables a veces desconocidas por el grupo normativo. Se han homologado políticas y complementado las normas.

Se ha dado un mayor acercamiento en las relaciones entre ambos grupos y se han tomado medidas correctivas, individual o conjuntamente, lo que sin duda beneficia y fortalece a la empresa en su proceso de dirección y administración de los recursos humanos. Se reforzó el esquema de actualización y difusión de las normas y políticas de las áreas corporativas encargadas de su implantación y aplicación.

El total de procesos a revisar no ha sido ni con mucho alcanzado. El grupo es reducido y las prioridades por tanto fueron definidas de tal forma que al menos se visitaran durante el primer año de trabajo las direcciones divisionales, las empresas filiales, y se estudiaran los principales procesos de las direcciones corporativas.

Los estudios involucraron más procesos de los que se consignan finalmente en los informes de resultados, sin embargo por cuestiones de síntesis no se incluyeron en los documentos finales todos aquellos cuya funcionalidad y resultados fueron confirmados con aplicación correcta.

Llevar a cabo las auditorías a los procesos de recursos humanos se consolidó rápidamente como un ejercicio provechoso para mejorar en la empresa. De hecho actualmente se realiza la evaluación interna a recursos humanos con fines de auscultación y valoración a las empresas que podrían ser adquiridas por el grupo. El aprendizaje adquirido por cada integrante del grupo y la natural evolución que como profesional esto le representa es un aspecto más que se pudo confirmar en nuestro grupo. Al día de hoy hemos tenido movimientos ascendentes 3 de los 8 integrantes. Promociones que indudablemente fueron sustentadas con base en el incremento de

nuestras competencias laborales.

En la estrategia de análisis y evaluación se consideró el aspecto humano. El hecho de identificar no tanto las desviaciones de procedimientos, el actuar fuera de norma y/o sin respetar las políticas establecidas, en cuyo caso el impacto económico asociado resalta con facilidad, sino reconocer que las causas pueden estar en una mala difusión o capacitación, o por falta de reforzamiento y/o atención oportuna a las demandas de un grupo o persona, al igual que el identificar el factor humano como determinante del error y poder generar estrategias acordes a la causalidad de sus problemas.

Existen sin duda aspectos que pueden ser tratados con mayor profundidad desde la perspectiva de la Psicología Laboral, probablemente algunos de los errores que detectamos en la aplicación de la normatividad o los actos de aparente negligencia, habrán sido mas bien producto de actitudes de empleados poco motivados con sus funciones. El estudio realizado no incluyó entrevistas profundas con el personal ejecutor de las tareas ni tenía la intención de abordar temas relacionados con factores motivacionales o de satisfacción en el trabajo.

Por lo anterior considero que el apoyo que puede brindar éste profesional en el desarrollo de las auditorías a los procesos de recursos humanos permitirá reforzar la estrategia general de administración.

La responsabilidad e influencia del factor humano en el cumplimiento o incumplimiento de las normas y políticas es una situación ligada a la productividad, eficiencia y rentabilidad de cualquier empresa. Por lo anterior su estudio permite mejorar la gestión de quienes administran los recursos de la empresa.

El motivo más profundo de las decisiones equivocadas “graves” no fue investigado por nuestra parte. Las entrevistas particulares con la gente directamente “responsable” de los errores

detectados no se llevó por parte del grupo de auditoría. Sería responsabilidad del gerente de recursos humanos de la división auditada.

Existen aspectos no estudiados en el presente proyecto. En ocasiones (las menos, afortunadamente) el responsable de desviaciones es sometido a juicio ante relaciones laborales, y en otras los empleados responsables fueron removidos de sus puestos en “demociones” que obviamente influirán significativamente en su desempeño laboral futuro.

La influencia del liderazgo del mas alto nivel fue corroborada, concretamente, las instrucciones del director de la división son ejecutadas aún a pesar de ocasionar desviaciones a las políticas establecidas por el corporativo, el cual en todo caso deberá reflexionar respecto a la congruencia y vigencia de la normatividad no cumplida. Además el hecho de encontrar y dirimir entre directores los problemas, resulta ya de por sí un beneficio; Compartir y conocer las realidades de los dos grupos que conducen la organización coadyuva para la integración de un verdadero equipo de trabajo.

Quisiera resaltar por último que se tuvieron altas expectativas respecto al rendimiento del grupo de trabajo desde su formación, mismas que desde mi punto de vista se fueron cumpliendo, gracias a la transmisión que recibimos de: la *misión*, *visión* y *valores*, así como a la alta moral que nos fue transmitida por nuestro jefe inmediato y al reconocimiento por las tareas realizadas expresado en su momento por los niveles superiores.

Lo aprendido en mi formación previa fue de gran utilidad, pero no fue menos importante la formación y la consolidación que adquirí al compartir experiencias con profesionales de otras ramas y formación distinta a la mía. El psicólogo puede sin duda colaborar en múltiples funciones como lo ha señalado Grados en sus trabajos al respecto, de ahí que debemos distinguimos en las empresas en que colaboramos, como los impulsores de la aplicación de

GLOSARIO:

Benchmarking: Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. (Michael J. Spendolini).

Castigo: Presentación de una consecuencia indeseable para una propuesta conductual particular o eliminar un reforzador deseable debido a una respuesta conductual.

Clima organizacional: Es el termino utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. Es el resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización, comunicación y demás.

Cohesión: Es el grado de atracción o fuerza que existe entre los miembros de un grupo, de modo que éstos desean permanecer en él.

Competencia: En el contexto laboral, es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes que facultan a una persona para lograr un alto desempeño en el trabajo o en una acción (Arias 1999).

Concreción: Concretar: Precisar, hacer concreto lo que es abstracto. Reducir a lo más esencial.

Conducta : Manera como los hombres gobiernan su vida o dirigen sus acciones. Es el resultado de la educación y se puede conceptualizar como el comportamiento orientado a la “ley” de las costumbres, las reglas morales, los principios éticos y estéticos, que se manifiestan en el medio en que se desenvuelve el hombre.

Confiabilidad: Significa que la prueba puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto

en circunstancias similares, obteniéndose resultados similares.

Conflicto: Disfunción en las relaciones complejas entre personas o grupos de cualquier organización. Surge por diferencia de objetivos, métodos, aptitudes u otros aspectos del comportamiento humano.

Corporativo: En una división funcional de las tareas y responsabilidades de las áreas de Telmex, le corresponden las de regulación, normatividad, planeación, vigilancia y dirección.

Cultura organizacional: forma como se actúa en una empresa, es decir, los valores, los códigos, la historia, los símbolos con los cuales se rige la organización. Sistema de reglas informales que explica como debe comportarse el personal involucrado en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Delegar: Respecto a delegación de autoridad es conceder o conferir discreción organizacional a un jefe de una unidad orgánica, para que desempeñe un determinado mandato.

Democión: En Teléfonos de México se entiende como la acción de reubicar en una posición de menor nivel organizacional a un trabajador. **Eficiente:** El que logra la óptima relación entre los resultados logrados y los recursos empleados.

Desarrollo organizacional: Búsqueda de formas que permitan cambiar la organización de su estado actual hacia uno mas desarrollado. Implica coordinar todas las variables que influyen en el comportamiento, las predisposiciones de los miembros de la organización, el tipo de tarea y las practicas de organización formales.

Eficaz : El que con su esfuerzo produce los resultados deseados en cantidad y calidad.

Homologar: Establecer igualdad de condiciones y criterios para la aplicación o administración de beneficios al personal en las mismas condiciones o por las mismas tareas.

Influencia social: Transacción interpersonal que tiene efectos conductuales, referida a un

comportamiento mediante el cual el grupo altera las actitudes de un individuo, ya sea a través de sanciones, persuasión o por medio de un intercambio de ideas.

Kaizen: Kai-Cambio y Zen- la bondad. **La bondad del Cambio.** Significa mejoramiento constante que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. La filosofía de Kaizen supone que nuestra forma de vida(en el trabajo, social o familiar) merece ser mejorada de manera constante.

Líder: Persona que asume el rol especializado dentro del grupo cuyos miembros comparten un conjunto de normas, y que son aceptadas o no a través de dicha persona.

Misión: Identifica la función que la organización intenta desempeñar dentro del sistema social o económico. Es tener claro a donde se desea llegar y cuales son los atributos distintivos que se requieren para ocupar el lugar deseado.

Normas: Constituyen reglas de conducta o preceptos para regular la interacción de los individuos así como entre éstos y las instituciones. Generalmente las normas conllevan un sistema de sanciones y recompensas para quienes las violen o adopten respectivamente.

Objetivos: Hacia donde se dirige la empresa, los cuales deben ser verificables. Prerrequisito para determinar cualquier curso de acción; deben ser definidos con claridad, de fácil cuantificación y medición (de ser posible), con posibilidades reales de concreción y de fácil comprensión para los miembros de la organización.

Operativo: en la misma división funcional, le corresponden las de ejecución, producción, ventas, atención al cliente y en general las de operación del servicio telefónico.

Parámetros: Factores que actúan de referencia dentro de un proceso determinado, pero que no poseen influencia sobre él, actúan como variables estáticas así como restricciones sobre las que deben operar los diferentes modelos que se utilicen.

Planeación estratégica: Es la médula espinal del desarrollo organizacional, ya que establece de forma general los valores organizacionales, sus políticas y programas necesarios para cumplir con los objetivos de la organización (Vega Rugerío).

Políticas: Son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados.

Reingeniería: Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Retroalimentación: Proceso a través del cual se pueden medir los resultados, verificando o no la presencia de desvíos, a los efectos de que ante una variación se reinserte en el proceso, el producto obtenido y se efectúen las modificaciones necesarias que permitan llegar a los resultados previstos.

Test: Se identifica como *test mental* a una situación experimental estándar, que sirva para estimular un comportamiento, el cual se evalúa por medio de comprobaciones estadísticas, respecto de otros individuos colocados en la misma posición, de manera que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa o tipológicamente. Tipos de test: a) de eficacia; b) de personalidad; c) de inteligencia; d) de aptitud; e) de conocimiento.

Validez: Indica el grado en que la prueba mide aquellos fenómenos para los cuales ha sido construida.

Valores: Son los principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto.

Constituyen la base en que se apoya la filosofía de la organización y el verdadero sustento de identidad y cohesión entre los miembros de ésta. Ej. de valores organizacionales; Legitimidad,

respeto, calidad. Ej. De valores éticos; Lealtad, honradez, justicia, equidad, dignidad. Ej. De valores Profesionales; Puntualidad, asistencia, creatividad, actualización profesional, eficacia, eficiencia, cooperación, iniciativa, solidaridad, espíritu de servicio, tenacidad.

Visión: Es la capacidad de visualizar a la institución en un plano conceptual como un todo que evoluciona a un fin. Una unidad que concentra en si misma talentos humanos, así como recursos económicos y tecnológicos; Metas y acciones a realizar en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas, los propósitos deseados.

Sánchez, A. F. J. (1971). Programas de auditoría. México Ecasa

Sánchez, B. F. (1993) Técnicas de administración de recursos humanos. (3ª edic.)
México : Limusa , Noriega Editores.

Schein, E. (1990). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall

Schultz, D.P. (1986) Psicología Industrial. México: Interamericana

Sikua, A. F. (1979) administración de recursos humanos en empresas. México : Limusa.

Solana, M. (1995). Los recursos humanos Hoy, y su Tendencia en las empresas Mexicanas. LABORAL no. 33. Pags. 21,22 y 23. México.

Uribe, P. F. (1999). Evaluación de Personal con el Método Assesment Center. Taller, UNAM. Facultad de Psicología, División de Educación Continua.

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

*Cédula de campos a cotizar contra los Sistemas de Recursos Humanos
Auditoría Control de Expedientes*

Documento 1

DOCUMENTOS	SIRH	CICS	F-348	Inventario de RH	Base de Datos Nómina	Finiquito	Base de Datos	Vicirecord	Convenio
Acta de Nacimiento	R F C	NAC	Registro Federal de Contribuyente	?					
Instituto Mexicano del Seguro Social	No IMSS	IMSS							
Registro Federal de Contribuyente	R F C	R F C	Registro Federal de Contribuyente						
Contrato Individual de Trabajo	Fecha de ingreso (Fecha de ingreso) (Vida cara)	F-ING (F-ING) Vida cara (VC)			{Sueldo} / 30				
Comprobante egresos por vacaciones	Expediente (Expediente)	Expediente (Exped)							
F-348 por cada movimiento	Sueldo (Sueldo) Puesto (Puesto) Codificación (Cuenta Contable)	Sueldo (Sueldo) Puesto (Descripción) Codificación (UNA-PRONA-FCTA)							
Vicirecord	Fecha de ingreso (Fecha de Ingreso) Fecha de antigüedad (Fecha Antig) Puesto actual (Puesto)	Fecha de ingreso (F-ING) Fecha de antigüedad (F-ANT) Puesto actual (Descripción)				Rtro de Pg Ant (Nueva antigüedad)			
Solicitud de retiro por antigüedad	Fecha de Ingreso (Fecha de ingreso) Fecha de Antigüedad (Fecha Antig)	Fecha de Ingreso (F-ING) Fecha de Antigüedad (F-ANT)						Fecha de ingreso (Fecha alta) Fecha de antigüedad (Fecha Antigüedad)	
Finiquito de Retiro por Antigüedad	Fecha de Ingreso (Fecha de ingreso) Fecha de Antigüedad (Fecha Antig)	Fecha de Ingreso (F-ING) Fecha de Antigüedad (F-ANT)						Fecha de ingreso (Fecha alta) Fecha de antigüedad (Fecha Antigüedad)	
Convenio Retiro de Antigüedad	Nueva Antigüedad (Fec)	Nueva Antigüedad						(Pagos de antigüedad anticipados)	
Calculo de Finiquitos	Anti Cob) (Fecha Antig)	(ANTIG) (F ANT)						(Pagos de antigüedad anticipados)	
Solicitud de cheque por pagar F-92	Cantidad neta a pagar (?) Cantidad (importe a favor o a cargo)								
Solicitud información préstamos	Solo verificar su existencia								
Comunicado de Finiquitos a la Gcía Legal Recepcion por la Gcía Legal verificando	La entrega del cheque (firma) La fecha de entrega Que aparezca la F-92 (recibida)								
Comunicado de la Gcía Legal a Finiquitos Recepcion por Finiquitos verificando	Copia de F-92 Copia del cheque entregado Copia del convenio Fecha de regreso								

**CEDULA: EXPEDIENTES DE PERSONAL
DIRECCION DIVISIONAL....**

CHECK LIST DE EXPEDIENTES DE PERSONAL

CHECK LIST DEL AREA CORPORATIVA		CHECK LIST DEL AREA	Documento 2
			DOC. DIF AL COORP.
ACTAS DE INVESTIGACION	1		
ACTUALIZACION DE ESTRUCTURA			
ANTECEDENTES NO PENALES	1		
AUTORIZACION DE MODIF. A PLANTILLA DE PUESTOS AUTORIZADOS	1		
AVISO AL STRM DE CUMPLIMIENTO CL. 2 Y 3			
AVISO DE CONTRATACION AL SINDICATO			
AVISO DE CONTRATACION AL STRM/EVENTUAL Y DEFINITIVO			
CALCULO DEL FINIQUITO	1		
CARTAS DE FELICITACION	1		
CEDULA DE DESIGNACION DE BENEFICIARIOS	1		
CEDULA DE PERSONAL PERMANENTE	1		
CEDULA DE SEGURO DE GRUPO	1		
CEDULA DE SEGURO DE VIDA	1		
CLA. 1, 2, SOL. DE MOV. PERSONAL Y NOTIFICACION AL STRM VACANTE			
COMPROBANTE DE EGRESO POR VACACIONES	1		
COMUNICADO DE FINIQ. A LA GCIA LEGAL PARA ENTREGA DE CHEQUE	1		
CONSTANCIA DE ESTUDIOS	1		
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO	1		
CONVENIO DE RETIRO DE ANTIGUEDAD	1		
COPIA DE CHEQUE RECIBIDO	1		
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO POR PERIODOS DE PRUEBA	1		
F-348 POR CADA MOVIMIENTO DE PERSONAL	1		
FINIQUITO	1		
FINIQUITO DE RETIRO DE ANTIGUEDAD	1		
FOTOCOPIA DE ACTA NACIMIENTO	1		
FOTOCOPIA DE CARTILLA LIBERADA	1		
FOTOCOPIA DE RFC	1		
FOTOCOPIA DE TARJETA IMSS	1		
INSCRIPCION DE MUTUALIDAD	1		
LISTADO DE DATOS GENERALES	1		
MEMORANDA ADMINISTRATIVA POR CADA MOVIMIENTO DE PERSONAL	1		
MEMORANDUM DE ADMINISTRATIVO A PER PARA ELAB F-348	1		
NOTIFICACION DE CONTRATACION PERMANENTE	1		
RELACION DE DOCUMENTOS PARA INGRESO	1		
REPORTE DE ACCIDENTE AUTOMOVILISTICO	1		
REQUISICION DE PERSONAL	1		
SOBRE CON FOTOGRAFIA	1		
SOL. DE INF. DE PRES. BANC. DE PERS. DE CONF. PARA APLIC DE FINIQ	1		

CEDULA: EXPEDIENTES DE PERSONAL
DIRECCION DIVISIONAL....

CHECK LIST DE EXPEDIENTES DE PERSONAL

CHECK LIST DEL AREA CORPORATIVA		CHECK LIST DEL AREA	Documento 2
			DOC. DIF AL COORP.
SOL. DE PERS. INTERNO PARA PROM. O TRANSF. PARA P. CONF.	1		
SOLICITUD DE CUOTA DE EMPLEADO	1		
SOLICITUD DE CHEQUE POR PAGAR Y LIQ. FINAL DE FINIQ. F-92	1		
SOLICITUD DE EMPLEO	1		
SOLICITUD DE RETIRO DE ANTIGÜEDAD	1		
SOLICITUD DE TRAMITE PARA CREDENCIAL	1		
SOLICITUD EXAMEN MEDICO	1		
TARJETA VICIRECORD	1		
AUTORIZACION PARA EJERCER VACANTE			
AUTORIZACION DE MOVIMIENTO DE SUELGO			
SAR			
PLAN DE REEMBOLSO DE GASTOS MEDICOS MAYORES			
REPORTE DE MOVOMIENTOS DE PERSONAL DE LA GCIA DE ORGANIZACION			
CONVERSION DE PUESTOS			
DOCUMENTACION DE VIATICOS			
DOCUMENTACION DE INFONAVIT			
SOL. DE SEGURO PARA AUTOMOVIL			
TOTAL	41	0	0
	0.00%	0.00%	0.00%
1	2	3	4

OBSERVACIONES

1. SE SOLICITA LOS EXPEDIENTES DE LA MUESTRA TOMADA DE LA RELACION DE PAGOS DE ANTICIPOS DE ANTIGÜEDAD. Y SE ENLISTAN LOS DIFERENTES DOCUMENTOS QUE SE ARCHIVAN EN ESTOS.
2. SE PONE UN UNO NUMERICO PARA INDICAR QUE ESE DOCUMENTO ESTA CONTENIDO EN UNA MUESTRA DE LOS EXPEDIENTES DEL CORPORATIVO. ESTOS SE SUMAN Y SE CALCULA UN PORCENTAJE EN RELACION NUMERO TOTAL DE DOCUMENTOS ENCONTRADOS RELACION AL NUMERO TOTAL DE DOCUMENTOS ENCONTRADOS
3. SE PONE UN UNO EN LOS DOCUMENTOS ENCONTRADOS EN LOS EXPEDIENTES DEL AREA A SUPERVISAR.
4. SE PONE UN UNO EN LOS DOCUMENTOS DIFERENTES DEL CORPORATIVO PARA SACAR LAS DIFERENCIAS.

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA: COMPENSACIONES Y PREMIOS GENERAL

INFORMACION A OBTENER

DIRECCION:

Documento 3

PERIODO:

PERSONAL AL QUE SE PAGA				SITUACION DEL EVENTO				
[1] EXP	[2] NOMBRE	[3] CATEGORIA	[4] SALARIO	[5] CENTRO DE TRABAJO	[6] TURNO DE TRABAJO	[7] SALARIO DE CATEG. SUPERIOR	[8] IMPORTE	[9] PERIODO
NU	DE DONDE SE OBTIENE	COTEJAR Vs			PARA QUE			
Y 2	DEL FORMATO 20 CLAVE 31	CICS Y SIRH			VERIFICAR QUE SEA PERSONAL ACTIVO			
3	CICS Y SIRH				IDENTIFICAR LA ESPECIALIDAD Y VALIDAR CATEGORIA			
4	CICS Y SIRH				VALIDAR CALCULO DE IMPORTE A APLICAR			
5	DEL FORMATO 20 CLAVE 31	CICS Y SIRH			VALIDAR ASIGNACION Y UBICACION DEL C T CORRESPONDIENTE			
6	ROL DE TURNOS (JEFE INMEDIATO)	TARJETA DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA			VALIDAR HORARIO TRABAJADO (CUANDO COMPENSACION APLICA POR T E			
7	CICS Y SIRH				VALIDAR CALCULO DE IMPORTE A APLICAR			
8	DEL FORMATO 20 CLAVE 31	SCRN *			VALIDAR PAGO REPORTADO			
9	DEL FORMATO 20 CLAVE 31	SCRN *			IDENTIFICAR SEMANA DEL EVENTO			

CONDICIONES Y BENEFICIOS

PARA QUE PROCEDA EL PAGO DE COMPENSACION Y PREMIOS EXCLUYENDO A PLANTA EXTERIOR Y SUS ESPECIALIDADES LIGADAS , DEBERA CONSIDERARSE LO SIGUIENTE:

- UNICAMENTE APLICA PARA LAS ESPECIALIDADES DE

CENTRALES MANTENIMIENTO
 INSTALACION Y RECEPCION EQUIPO
 SISTEMAS DE ALIMENTACION DE ENERGIA
 LD MANTENIMIENTO

INGENIERIA Y PROYECTOS EQUIPO
 SERVICIO TRAFICO NACIONAL
 SERVICIO TRAFICO INTERNACIONAL
 COMERCIAL
 FINANZAS
 OFICINISTAS ADMINISTRATIVOS

LAS CONDICIONES BAJO LAS CUALES PROCEDE LA APLICACION DE LAS INCIDENCIAS DE COMPENSACIONES Y PREMIOS , ASI COMO LOS MONTOS A EJERCER POR CADA UNA DE ESTAS SE DESCRIBEN EN EL CUADRO ANEXO.

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA: INGLES

INFORMACION A OBTENER

DIRECCION:

PERIODO:

Documento 6

PERSONAL QUE SE REPORTA								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
EXPEDIENTE	NOMBRE	PUESTO O CATEGORIA	NO DE HORAS Y/O DIAS REPORTADOS	PERIODO	SUELDO	APLICABILIDAD	AJUSTE	OBSERVACIONES
N°	DE DONDE SE OBTIENE	COTEJAR CONTRA	CAMPO	PARA QUE				
1	DEL FORMATO F-18	CICS SIRH	EXPED EXPEDIENTE	VERIFICAR QUE SEA PERSONAL ACTIVO Y QUE CORRESPONDA A LA PERSONA				
2	DEL FORMATO F-18	CICS SIRH	EXPED EXPEDIENTE	VERIFICAR QUE SEA PERSONAL ACTIVO Y QUE CORRESPONDA A LA PERSONA				
3	DEL FORMATO F-18	CICS SIRH		SABER LA CATEGORIA A LA QUE PERTENECE				
4	DEL FORMATO F-18	TARJETA DE ASISTENCIA PUNTUALIDAD	Y	VERIFICAR LA CONGRUENCIA DEL REPORTE VS TARJETA DE ASISTENCIA				
5	DEL FORMATO F-18	TARJETA DE ASISTENCIA PUNTUALIDAD	Y	SABER QUE SEMANA ESTAN REPORTANDO EN OBSERVACIONES SE CONSIGNA SEMANA(S) ANTERIOR(ES) OMITIDAS				
6	DEL FORMATO F-18	CICS SIRH	SUELDO SUELDO	CONOCER EL SUELDO QUE PERSIBE				
7				DE ACUERDO A CONDICIONES Y/O RESTRICCIONES ESTABLECIDAS				
8	DEL FORMATO F-18			EN CASO DE EXISTIR INFORMACION, REMITIRSE A OBSERVACIONES E IDENTIFICAR SEMANA DE AJUSTE				
9	DEL FORMATO F-18			DEBE ANOTARSE EN OBSERVACIONES EL MOTIVO Y/O CAUSA DE LA APLICACION				

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA: PRIMA DOMINICAL

INFORMACION A OBTENER

DIRECCION:

PERIODO:

Documento 8

PERSONAL AL QUE SE PAGA			SITUACION DEL EVENTO				PERSONAL SUSTITUIDO	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
EXP.	HOMBRE	SUELDO	# DE HORAS TRABAJADAS	AJUSTE DE DESCUENTO	PERIODO	TURNO ASIGNADO	PUESTO O CATEGORIA	SUELDO
NUMERO	DE DONDE SE OBTIENE		COTEJAR CONTRA:	CAMPO	PARA QUE			
1 Y2	DEL FORMATO 18 CLAVE 29		CICS Y SIRH		VERIFICAR QUE SEA PERSONAL ACTIVO			
3	CONOCER EL SUELDO QUE PERCIBE		CICS Y SIRH		SABER EL SUELDO QUE PERCIBE			
4	DEL FORMATO 18 CLAVE 29				SABER EL NUMERO DE HORAS QUE LABORO			
5	FORMATO 18 CLAVE 29				IDENTIFICAR SEMANA DE AJUSTE			
6	DEL FORMATO 18 CLAVE 29				IDENTIFICAR LA SEMANA DE PAGO			
7	PROGRAMA DE ASIGNACION DE TURNOS				PARA CONOCER DIAS DE DESCANSO			
8	SUGERIR UN CAMPO ADICIONAL EN F-18 PARA ESTA INFORMACION (CONSULTAR AL JEFE)		CICS Y SIRH		VERIFICAR QUE EL PUESTO QUE SE ESTA SUSTITUYENDO SEA DE MAYOR CATEGORIA Y/O JERARQUIA			
9			CICS Y SIRH		VERIFICAR EL SUELDO DEL PUESTO			

CONDICIONES

PARA QUE PROCEDA EL PAGO DE PRIMA DOMINICAL DEBERA CONSIDERARSE LO SIGUIENTE:

- LA ASIGNACION DE JORNADA LABORAL INCLUYA EL DOMINGO
- SE PAGA POR JORNADA COMPLETA O PARCIAL SI SE TIENE UN PERMISO SIN SUELDO POR HORAS Y EL TURNO LABORADO FUE MENOR A MEDIA JORNADA
- SI EL PERSONAL TIENE JORNADA ASIGNADA Y COINCIDE CON DIA DE DESCANSO OBLIGATORIO PROCEDE
- EN CASO DE SUSTITUCION LA PRIMA DOMINICAL SE CALCULA EN BASE AL SALARIO DE LA PERSONA SUSTITUIDA

BENEFICIO:

- PARA PERSONAL SINDICALIZADO SE PAGA EL 70%
- PARA PERSONAL DE CONFIANZA SE PAGA EL 60%

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA: MANEJO

INFORMACION A OBTENER

DIRECCION:

PERIODO:

Documento 10

PERSONAL REPORTADO			SITUACION DEL EVENTO						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EXP	NOMBRE	PUESTO O CATEGORIA	N° DE JORNADAS TRABAJADAS	AJUSTE	PERIODO	TOTAL DE JORNADAS	APLICABILIDAD	PUESTO O CATEGORIA	N° ECONOMICO VEHICULO
N°	DE DONDE SE OBTIENE		COTEJAR CONTRA	CAMPO	PARA QUE				
1	DEL FORMATO F-19 CLAVE 13		SIRH	EXPEDIENTE	PARA VERIFICAR NOMBRE CORRESPONDE A EXPEDIENTE.				
2	DEL FORMATO F-19 CLAVE 13		SIRH	N/A	PARA VERIFICAR NOMBRE CORRESPONDE A EXPEDIENTE.				
3	DEL SIRH		SISTEMA DE NOMINA	PUESTO	PARA VERIFICAR CATEGORIA				
4	DEL FORMATO 19		TARJETA DE REGISTROS DE ASISTENCIA PUNTUALIDAD	DE Y	PARA VERIFICAR DIAS DE ASISTENCIAS CORRESPONDEN A JORNADAS REPORTADAS				
5	DEL FORMATO 19 (JORNADA MENOS)				EN CASO DE EXISTIR INFORMACION REMITIRSE AL FORMATO CORRESPONDIENTE A LA JORNADA TERMINADA				
6	DEL FORMATO 19*				* SE SUGIERE SENALAR EN OBSERVACIONES LAS FECHAS LABORADAS.				
7	DEL FORMATO 19 (JORNADA MÁS)		TARJETA DE REGISTROS DE ASISTENCIA PUNTUALIDAD	DE Y	PARA VERIFICAR ASISTENCIA CORRECTO CON JORNADAS.				
8	DEL FORMATO 19				ES LA COMPROBACION DE, ACUERDO A LA NORMATIVIDAD				
9	DEL SIRH				PARA VERIFICAR CONTRA NORMATIVIDAD (NO PROCEDE A CATEGORIA "CHOFER")				
10	DEL FORMATO 19				SE SUGIERE ANOTAR EN OBSERVACIONES DEL F-19 EL N° ECO DEL VEHICULO UTILIZADO				

3.1 CONDICIONES

<p>FORMATO ACTUAL: Campos que se requisitan F-19</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> - PERIODO TERMINADO O DIA FESTIVO - PERSONAL SINDICALIZADO O COMEJANZA - DESCRIPCION "CLAVE" Y "NOMBRE" - LOCALIDAD - SIGLAS (DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO) - ROL - NOMBRE - NUMERO DE EXPDIENTE - NORMAL JORNADAS COMPLETAS "MÁS", "MENOS" - OBSERVACIONES (COMENTARIOS Y/O INP. ADICIONAL) - ELABORADO POR (SIGLAS PERSONALES Y NO DE EKT) - CIFRAS DE CONTROL "SUMAS" (TIEMPO Y SALARIO) - JORNADAS "MÁS" "MENOS" - AUTORIZADO POR (RESPONSABLE DEL ÁREA ADMVA) </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">CONDICIONES</p> <p>Exclusivo para personal sindicalizado</p> <p>Categoría de "chofer".</p> <p>Se paga por jornada o fracción</p> <p>Consiste un pago por jornada de \$5 38 (cinco pesos 38/100M N)</p> </div> <p>No procede el pago si no coincide la jornada reportada con registro de asistencia del trabajador</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">SOPORTE</p> </div> <p>CCT Art 113 inciso a)</p>
---	--

MATRIZ DE OBTENCION DE INFORMACION

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA: SUSTITUCIONES

INFORMACION A OBTENER

DIRECCION:

PERIODO:

Documento 12

PERSONAL QUE SUSTITUYE				SITUACION DEL EVENTO						PERSONAL SUSTITUIDO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
EXP	NOMBRE	PUESTO O CATEGORIA	SUELDO	# DE HORAS TRABAJADAS	AJUSTE DE DESCUENTO	PERIODO	TOTAL HRS. SEMANALES	NOMINAL O FISICA	APLICABILIDAD	PUESTO O CATEGORIA	SUELDO	MOTIVO
Nº	DE DONDE SE OBTIENE	COTEJAR CONTRA	CAMPO	PARA QUE								
1	DEL FORMATO F-18	CICS Y SIRH		VERIFICAR QUE SEA REPRESENTATIVO								
2	DEL FORMATO F-19	CICS Y SIRH		VERIFICAR QUE CORRESPONDA AL PERSONAL								
3	DEL SIRH Y CICS	CICS Y SIRH		SABER A QUE CATEGORIA PERTENECE								
4	DEL SIRH Y CICS	CICS Y SIRH		CONOCER EL SUELDO QUE PERCIBE								
5	DEL FORMATO F-19	TARJETA DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD		SABER EL NUMERO DE HORAS QUE SUSTITUYO								
6	DEL FORMATO F-20			EN CASO DE EXISTIR INFORMACION REMITIRSE A OBSERVACIONES E IDENTIFICAR SEMANA DE AJUSTE								
7	DEL FORMATO F-21			SABER QUE SEMANA ESTAN REPORTANDO EN OBSERVACIONES SE CONSIGNA SEMANA(S) ANTERIOR(S) OMITIDAS								
8	AL REALIZAR EL ANALISIS			SABER SI SE ESTAN REPORTANDO MAS DE 40 HORAS POR SEMANA								
9	EN OBSERVACIONES DEL FORMATO F-18			DEBE PONERSE EXPEDIENTE DEL SUSTITUIDO, FISICA O NOMINAL Y LAS FECHAS PARA CONOCER SI PROCEDEN OTRAS SUSTITUCIONES COMO CONSECUENCIA DE ESTA								
10	AL REALIZAR EL ANALISIS			SI DE ACUERDO A CONDICIONES Y RESTRICCIONES PROCEDA LA SUSTITUCION								
11	EN OBSERVACIONES DEL FORMATO F-18	CICS Y SIRH		CONFIRMAR QUE PUESTO SUSTITUIDO Y SI EL QUE SUSTITUYE ESTA DENTRO DEL ESCALAFON								
12	DEL FORMATO F-21	CICS Y SIRH		VERIFICAR QUE SEA MAYOR EL SUELDO DEL PUESTO								
13	EN OBSERVACIONES DEL FORMATO F-18			CONOCER EL MOTIVO Y/O LA JUSTIFICACION DE LA SUSTITUCION								

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA: SUSTITUCIONES

CONDICIONES

Documento 13

FORMATO ACTUAL:

E-18

**CAMPOS
QUE
SE
REQUISITAN**

- PERIODO TERMINADO (SEMANA QUE SE REPORTA)
- PERSONAL (SIND. O CONF.)
- CONCEPTO (CVE Y MOTIVO)
- LOCALIDAD
- SIGLAS (DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO)
- NOMBRE (EMPLEADO QUE SUSTITUYE)
- NUMERO DE EXPEDIENTE
- CLAVE TURNO
- TIEMPO (MAS O MENOS SEGUN SEA EL CASO)
- SALARIO (DEL PUESTO QUE SE SUSTITUYE)
- OBSERVACIONES (COMENTARIOS Y/O INF. ADICIONAL)
- ELABORADO POR (SIGLAS PERSONALES Y NO. DE EXT.)
- CIFRAS DE CONTROL "SUMAS" (TIEMPO Y SALARIO)
- AUTORIZADO POR (RESPONSABLE DEL AREA ADMVA)

**CAMPOS
QUE
SE
REQUISITAN**

E-20

- PERIODO TERMINADO (SEMANA QUE SE REPORTA)
- PERSONAL (SIND. O CONF.)
- CONCEPTO (CVE Y MOTIVO)
- LOCALIDAD
- SIGLAS (DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO)
- NOMBRE (EMPLEADO QUE SUSTITUYE)
- NUMERO DE EXPEDIENTE
- IMPORTES (MAS O MENOS SEGUN SEA EL CASO)
- OBSERVACIONES (COMENTARIOS Y/O INF. ADICIONAL)
- ELABORADO POR (SIGLAS PERSONALES Y NO. DE EXT.)
- CIFRAS DE CONTROL "SUMAS" (IMPORTES)
- AUTORIZADO POR (RESPONSABLE DEL AREA ADMVA)

CONDICIONES

PARA QUE PROCEDAN LAS SUSTITUCIONES DEBERAN CONSIDERARSE LO SIGUIENTE:

- SUSTITUCIONES DE SINDICALIZADO A SINDICALIZADO

- * POR 15 DIAS O MENOS ES DECISION DE LA EMPRESA
- * POR 16 DIAS O MAS ES OBLIGADO PARA LA EMPRESA
- * TAMBIEN SE PAGAN SUSTITUCIONES NOMINALES

BENEFICIO: SE PAGA LA DIFERENCIA DE SUELDOS AL QUE SUSTITUYE
SE PAGA 15% DEL SALARIO A PERSONAL "VACACIONERO" DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS

- SUSTITUCIONES DE SINDICALIZADO A CONFIANZA

- * DEBEN SER POR UN MINIMO DE 10 DIAS CONTINUOS
- * PUEDEN SER POR UN MINIMO DE 5 DIAS CONTINUOS (EN PUESTOS FRONTERA)
- * DEBE EXISTIR DESLIGUE SINDICAL

BENEFICIO: EL AREA DE COMPENSACIONES DETERMINA LA CANTIDAD A PAGAR POR EL NUMERO DE DIAS (CONSIDERANDO EL RANGO SALARIAL DEL PUESTO SUSTITUIDO). EL MONTO TOTAL DEL PAGO PARA EL PERSONAL SINDICALIZADO NO DEBERA EXCEDER AL 60% DE SU SUELDO BASE (MASC Rhs-1)

- SUSTITUCIONES DE CONFIANZA A CONFIANZA

- * NO PROCEDEN SUSTITUCIONES DE MENOS DE 10 DIAS HABLES CONTINUOS
- * NO PROCEDEN PAGOS DE SUSTITUCION DE CONFIANZA A CONFIANZA PARA EMPLEADOS DE NIVEL SUPERIOR A SUBGERENTE O GERENTE DE 2° NIVEL

BENEFICIO: EL AREA DE COMPENSACIONES DETERMINA LA CANTIDAD A PAGAR POR EL NUMERO DE DIAS (CONSIDERANDO EL RANGO SALARIAL DEL PUESTO SUSTITUIDO). EL MONTO TOTAL DEL PAGO POR SUSTITUCION NO DEBERA EXCEDER EL 30% DE SU SUELDO BASE (MASC Rhs-1)

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA: AUSENTISMO

INFORMACION A OBTENER

DIRECCION:

PERIODO:

Documento 15

PERSONAL QUE SE REPORTA							
1	2	3	4	5	6	7	8
EXPEDIENTE	NOMBRE	CLAVE CONCEPTO	NO. DE HORAS Y/O DIAS REPORTADOS	PERIODO	APLICABILIDAD	AJUSTE	MOTIVO

N°	DE DONDE SE OBTIENE	CÓTEJAR CONTRA:	CAMPO	PARA QUE
1	DEL FORMATO F-17	CICS SIRH	EXPED EXPEDIENTE	VERIFICAR QUE SEA PERSONAL ACTIVO Y QUE CORRESPONDA A LA PERSONA
2	DEL FORMATO F-17	CICS SIRH	EXPED EXPEDIENTE	VERIFICAR QUE SEA PERSONAL ACTIVO Y QUE CORRESPONDA A LA PERSONA
3	DEL FORMATO F-17	CARTA DE SUSPENSION POR CIA. O STRM		CONOCER LA CAUSA DEL AUSENTISMO
4	DEL FORMATO F-17	TARJETA DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD		VERIFICAR LA CONGRUENCIA DEL REPORTE VS TARJETA DE ASISTENCIA
5	DEL FORMATO F-17	TARJETA DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD		SABER QUE SEMANA ESTAN REPORTANDO EN OBSERVACIONES SE CONSIGNA SEMANA(S) ANTERIOR(ES) OMITIDAS
6				DE ACUERDO A CONDICIONES Y/O PENALIZACIONES ESTABLECIDAS
7	DEL FORMATO F-17	DOCUMENTO QUE JUSTIFIQUE EL AJUSTE (INCAPACIDAD)		CONOCER EL AJUSTE DE ALGUN REGISTRO MAL APLICADO
8	DEL FORMATO F-17			DEBE ANOTARSE EN OBSERVACIONES EL MOTIVO Y/O CAUSA DEL AUSENTISMO (NO CLAVE DE CONCEPTO)

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA: ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Documento 17

- PERIODO TERMINADO (SEMANA QUE SE REPORTA)
 - PERSONAL (SIND. O CONF.)
 - CONCEPTO (CVE Y MOTIVO)
 - LOCALIDAD
 - SIGLAS (DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO)
 - NOMBRE
 - NUMERO DE EXPEDIENTE
 - SITUACION EN LA JORNADA
 - TIEMPO (MAS O MENOS SEGUN SEA EL CASO)
 - OBSERVACIONES (COMENTARIOS Y/O INF. ADICIONAL)
 - ELABORADO POR (SIGLAS PERSONALES Y NO DE EXT.)
 - CIFRAS DE CONTROL "SUMAS" (TIEMPO Y SALARIO)
 - AUTORIZADO POR (RESPONSABLE DEL AREA ADMVA.)

¿DE DONDE SE OBTIENE?

- DEL FORMATO 18 CLAVE 09
- DEL FORMATO 18 CLAVE 09
- DEL SIRH
- DEL SIRH
- DEL FORMATO 18 CLAVE 09
- DEL F-18 CLAVE 09 (HRS Y MIN MENOS)
- DEL FORMATO 18 CLAVE 09
- AL REALIZAR EL ANALISIS
- BASE DE DATOS
- DEL FORMATO 18 CLAVE 09
- DEL F-18 CLAVE 09 (OBSERVACIONES)

¿PARA QUE?

- VERIFICAR QUE SEA PERSONAL ACTIVO
- VERIFICAR QUE EL NUMERO DE EXPEDIENTE Y EL NOMBRE REPORTADOS SEAN CORRECTOS
- SABER A QUE CATEGORIA PERTENECE
- SABER EL SUELDO QUE PERCIBE
- SABER EL NUMERO DE HORAS QUE SUSTITUYO
- SABER SI SE REALIZO LA CORRECCION DE ALGUN REGISTRO MAL APLICADO
- SABER QUE SEMANA ESTAN REPORTANDO
- SABER SI ESTAN REPORTANDO MAS DE 40 HORAS POR SEMANA (40 HRS DEBEN SER MAXIMO EN UNA SEM.)
- VERIFICAR QUE EL PUESTO QUE SE ESTA SUSTITUYENDO SEA DE MAYOR CATEGORIA Y/O JERARQUIA
- VERIFICAR QUE SEA MAYOR EL SUELDO DEL PUESTO.
- CONOCER EL MOTIVO Y/O LA JUSTIFICACION DE LA SUSTITUCION

FORMATO ACTUAL:

F-18

**CAMPOS
QUE
SE
REQUISITAN**

- PERIODO TERMINADO (SEMANA QUE SE REPORTA)
 - PERSONAL (SIND. O CONF.)
 - CONCEPTO (CVE Y MOTIVO)
 - LOCALIDAD
 - SIGLAS (DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO)
 - NOMBRE (EMPLEADO QUE SUSTITUYE)
 - NUMERO DE EXPEDIENTE
 - CLAVE TURNO
 - TIEMPO (MAS O MENOS SEGUN SEA EL CASO)
 - SALARIO (DEL PUESTO QUE SE SUSTITUYE)
 - OBSERVACIONES (COMENTARIOS Y/O INF. ADICIONAL)
 - ELABORADO POR (SIGLAS PERSONALES Y NO DE EXT.)
 - CIFRAS DE CONTROL "SUMAS" (TIEMPO Y SALARIO)
 - AUTORIZADO POR (RESPONSABLE DEL AREA ADMVA.)

**CAMPOS
QUE
SE
REQUISITAN**

F-20

- PERIODO TERMINADO (SEMANA QUE SE REPORTA)
 - PERSONAL (SIND. O CONF.)
 - CONCEPTO (CVE Y MOTIVO)
 - LOCALIDAD
 - SIGLAS (DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO)
 - NOMBRE (EMPLEADO QUE SUSTITUYE)
 - NUMERO DE EXPEDIENTE
 - HORAS (MAS O MENOS SEGUN SEA EL CASO)
 - OBSERVACIONES (COMENTARIOS Y/O INF. ADICIONAL)
 - ELABORADO POR (SIGLAS PERSONALES Y NO DE EXT.)
 - CIFRAS DE CONTROL "SUMAS" (IMPORTES)
 - AUTORIZADO POR (RESPONSABLE DEL AREA ADMVA.)

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA: ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

CONDICIONES

PARA QUE PROCEDAN LAS SUSTITUCIONES DEBERAN CONSIDERARSE LO SIGUIENTE.

Documento 18

-SUSTITUCIONES DE SINDICALIZADO A SINDICALIZADO

- * POR 15 DIAS O MENOS ES DECISION DE LA EMPRESA
- * POR 16 DIAS O MAS ES OBLIGADO PARA LA EMPRESA
- * TAMBIEN SE PAGAN SUSTITUCIONES NOMINALES

BENEFICIO: SE PAGA LA DIFERENCIA DE SUELDOS AL QUE SUSTITUYE
SE PAGA 15% DEL SALARIO A PERSONAL "VACACIONERO" DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS

-SUSTITUCIONES DE SINDICALIZADO A CONFIANZA

- * DEBEN SER POR UN MINIMO DE 10 DIAS CONTINUOS
- * PUEDEN SER POR UN MINIMO DE 5 DIAS CONTINUOS (EN PUESTOS FRONTERA)
- * DEBE EXISTIR DESLIGUE SINDICAL

BENEFICIO: EL AREA DE COMPENSACIONES DETERMINA LA CANTIDAD A PAGAR POR EL NUMERO DE DIAS (CONSIDERANDO EL RANGO SALARIAL DEL PUESTO SUSTITUIDO) EL MONTO TOTAL DEL PAGO PARA EL PERSONAL SINDICALIZADO NO DEBERA EXCEDER AL 60% DE SU SUELDO BASE (MASC Rhs-1)

-SUSTITUCIONES DE CONFIANZA A CONFIANZA

- * NO PROCEDEN SUSTITUCIONES DE MENOS DE 10 DIAS HABLES CONTINUOS
- * NO PROCEDEN PAGOS DE SUSTITUCION DE CONFIANZA A CONFIANZA PARA EMPLEADOS DE NIVEL SUPERIOR A SUBGERENTE O GERENTE DE 2° NIVEL

BENEFICIO: EL AREA DE COMPENSACIONES DETERMINA LA CANTIDAD A PAGAR POR EL NUMERO DE DIAS (CONSIDERANDO EL RANGO SALARIAL DEL PUESTO SUSTITUIDO) EL MONTO TOTAL DEL PAGO POR SUSTITUCION NO DEBERA EXCEDER EL 30% DE SU SUELDO BASE (MASC Rhs-1)

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

RELACION DE PAGOS ANTICIPADOS DE ANTIGÜEDAD DE LA DIRECCION DIVISIONAL ...
PERSONAL SINDICALIZADO Y NO SINDICALIZADO CON CORTE AL

Documento 21

NO.	PATERNO	MATERNO	NOMBRE	EXPEDIENTE	PERS	NO. FINIQ.	LOCALIDAD	AREA	FECHA DE ANTIGÜEDAD				MONTO	
									FINIQUITOS	CICS	SIRH	EXP.		
			1			2				1	3	4	5	1
	DE DÓNDE SE OBTIENE			PARA QUE										
1	SE SOLICITA AL AREA DE FINIQUITOS CORPORATIVO			PARA TENER LA BASE DE ATOS A COTEJAR										
2	DEL SIRH			PARA VERIFICAR LA FECHA DE ANTIGÜEDAD										
3	DEL CTC S			PARA VERIFICAR LA FECHA DE ANTIGÜEDAD										
4	DEL SIRH			PARA VERIFICAR LA FECHA DE ANTIGÜEDAD										
5	SE SOLICITA EL EXPEDIENTE EN LA GERENCIA DE R H			PARA VERIFICAR SI CUENTA CON COPIA DEL FINIQUITO CONVENIO Y CHEQUE ASI COMO LA FECHA DE ANI										
6	SE SOLICITA AL AREA DE FINIQUITOS CORPORATIVO			PARA VERIFICAR LOS MONTOS PAGADOS										

OBSERVACIONES

SE SOLICITAN LOS EXPEDIENTES DE TODOS LOS QUE COBRARON SU ANTIGÜEDAD ANTICIPADA Y EN PARALELO SE ANALIZAN LOS EXPEDIENTES PARA VERIFICAR EL CONTENIDO DE LOS MISMOS
LAS FECHAS DE ANTIGÜEDAD ASI COMO LAS FORMATOS DE FINIQUITO SE COTEJAN ENTRE SIRH CICS EXP Y EL FORMATO DEL FINIQUITO

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

TITULO DE AUDITORIA :

CONTROL DE EXPEDIENTE

FECHA DE ELABORACION :

FECHA DE INICIO

Documento 22

SOLICITA POR :

FECHA DE TERMINACION

CONCEPTO : SOLICITUD DE RETIRO DE ANTIGÜEDAD

COTEJAR VS

CONCEPTOS	SIRH	CICS	VICIRECORD
SOLICITUD DE RETIRO DE ANTIGÜEDAD	FECHA DE INGRESO FECHA DE ANTIGÜEDAD	FECHA DE INGRESO FECHA DE ANTIGÜEDAD	FECHA DE INGRESO FECHA DE ANTIGÜEDAD
FINQUITO DE RETIRO DE ANTIGÜEDAD	FECHA DE INGRESO FECHA DE ANTIGÜEDAD	FECHA DE INGRESO FECHA DE ANTIGÜEDAD	FECHA DE INGRESO FECHA DE ANTIGÜEDAD
CONVENIO DE RETIRO DE ANTIGÜEDAD	VUEVA ANTIGÜEDAD	VUEVA ANTIGÜEDAD	VUEVA ANTIGÜEDAD
CALCULO DEL RETIRO DE ANTIGÜEDAD	FECHA DE ANTIGÜEDAD	FECHA DE ANTIGÜEDAD	FECHA DE ANTIGÜEDAD
SOLICITUD DE CUENTA POR PAGAR	CONVENIO (CANTIDAD, MONTOS A PAGAR) F-92		
SOLICITUD DE PRESTAMOS BANCARIO	SE VERIFICA SU EXISTENCIA		
COMUNICADO DE FINQUITOS A LA GERENCIA LEGAL	RECEPCION POR LA GERENCIA LEGAL, VERIFICANDO ENTREGA DEL CHEQUE, RECIBIDA AL F-92		
ENTREGA DE COMUNICADO DE LEGAL A FIN	FINQUITOS: COPIA DE F-92, COPIA DEL CHEQUE ENTREGADO, COPIA DEL CONVENIO Y FECHA DE REGRES		

OBJETIVO :

INFORMACION ALINEADA DE LA FECHA DE ANTIGÜEDAD, SIRH, CICS, Y F-348

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA: SEGURIDAD E HIGIENE

AREA: DIRECCION DIVISIONAL.....

Documento 23

No.	PROCESO	SE LLEVA A CABO	%	PROBLEMÁTICA GENERAL A SUPERVISAR	PROBLEMÁTICA ENCONTRADA
1	SERVICIOS DE MEDICINA DEL TRABAJO A) VERIFICAR LIBRO DE FIRMAS, EXAMEN MEDICO PERIODICO. B) EXAMENES MEDICOS INGRESO, ENVIO DEL FJ-096 A LA COORDINACION MENSUALMENTE			NO SE ESTA EFECTUADO EN ALGUNAS PARTES EL EXAMEN MEDICO PERIODICO A TODOS LOS TRABAJADORES QUE USAN DIARIAMENTE PANTALLAS DE VIDEO	
2	DOTACION Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS FIJOS DE DETECCION, ALARMA Y EXTINCION DE INCENDIOS. A) PROGRAMA ANUAL POR ESCRITO B) CONSTANCIA MEDIANTE FACTURAS			EN RECORRIDOS DE LAS EMPRESAS ASEGURADORAS O INSPECCIONES DE LA ST P S, SE HA DETECTADO FALTA OPORTUNA DE MANTENIMIENTO	
3	ATENCION Y CUMPLIMIENTO A INSPECCIONES OFICIALES. A) CONTAR CON ARCHIVO DE INSPECCIONES PRACTICADAS. B) REGISTRO EN SISTEMA SIPREVER. C) EVIDENCIAS D) VERIFICAR MEDIDAS CONCLUIDAS			EL NO LLEVAR EL SEGUIMIENTO HASTA QUE SE CONCLUYA CON LA MEDIDA SEÑALADA EN LA INSPECCION, HA LLEVADO A SANCIONES ECONOMICAS Y HASTA CLAUSURAS ADEMAS QUE EL RIESGO POTENCIAL CONTINUA LATENTE.	
4	INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE COMISIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE. A) COMISIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE. B) ACTAS DE VERIFICACION			EL NO EFECTUAR LOS RECORRIDOS HA LLEVADO A RECLAMACIONES SINDICALES Y VIOLACIONES A LA REGLAMENTACION DE LA ST P S.	
5	SUPERVISION DE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LAS INSTALACIONES. A) PROGRAMA ANUAL DE RECORRIDOS. B) CAPTURAR EN SIPREVER C) DOCUMENTOS QUE AVALEN SU CORRECCION D) VERIFICAR MEDIDAS SEÑALADAS COMO ATENDIDAS			EN EL RECORRIDO DE LOS SEGUROS, SE ESTAN DETECTANDO MUCHAS ANOMALIAS QUE DEBIERON SER ATENDIDAS, CON VISITAS SISTEMATICAS	

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE DE RECURSOS HUMANOS

CEDULA: SEGURIDAD E HIGIENE

AREA: DIRECCION DIVISIONAL.....

Documento 23

No.	PROCESO	SE LLEVA A CABO	%	PROBLEMÁTICA GENERAL A SUPERVISAR	PROBLEMÁTICA ENCONTRADA
6	PLAN DE PREVENCIÓN, EVACUACIÓN Y AUXILIO.				
	A) FORMACIÓN DEL COMITÉ.			NO SE TIENEN IMPLEMENTADOS ESTOS PLANES EN LOS EDIFICIOS ESTRATÉGICOS	
	B) FORMACIÓN DE BRIGADAS				
	C) EJERCICIOS DE EVACUACIÓN				
7	DOTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO PORTÁTIL CONTRA INCENDIO.				
	A) PROGRAMA ANUAL.			EN ALGUNAS OCASIONES NO SE CUENTA CON UN PROGRAMA ANUAL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO O SI SE TIENE, NO SE ESTÁ CUMPLIENDO EN LAS FECHAS PROGRAMADAS	
	B) CONSTANCIA DE MANTENIMIENTOS (FACTURAS).				

PORCENTAJE

SIPREVER

ESTADÍSTICAS DE RIESGO DE TRABAJO Y CÁLCULO DE ÍNDICE DE SINIESTRALIDAD

SE VERIFICA EN EL SISTEMA COMPUTARIZADO SIPREVER LA INCIDENCIA DE LOS RIESGOS DE TRABAJO DE LOS DIFERENTES REGISTROS PATRONALES QUE CONTROLAN EN CADA DIVISIONAL, EN LOS FORMATOS OFICIALES; ST-1, ST-2, ST-3 Y ST. ESTA CAPTURA SE DEBE DE REALIZAR CON UN MÍNIMO DE DOS MESES POR CADA FORMATO EN FEBRERO DE CADA AÑO SE CALCULA EL ÍNDICE DE SINIESTRALIDAD, POR CADA REGISTRO PATRONAL, EN BASE DEL CUAL SE DETERMINA EL GRADO DE RIESGO DE TRABAJO Y LA PRIMA A PAGAR POR EL SEGURO DE RIESGO DE TRABAJO DEL IMSS A EFECTO DE FORMULAR LA DECLARACIÓN ANUAL DEL GRADO DE RIESGO Y PRIMA PARA LA COBERTURA DE LAS CUOTAS DEL SEGURO DE RIESGOS DE TRABAJO

EN RELACION AL RESTO DE LOS PROCESOS DE SEGURIDAD E HIGIENE SE REVISAN EN FORMA GENERAL, CUESTIONANDO SI ESTOS PROCESOS SE LLEVAN A CABO, ADEMÁS DE VER EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DE LOS 7 PROCEDIMIENTOS A SUPERVISAR DEBEN DE TENER CONSTANCIAS DE LAS ACTIVIDADES (SACAR COPIA DE ESTAS).
EN LOS ESPACIOS DE PROBLEMÁTICA ENCONTRADA SE DEFINE LA MISMA QUE EL DEPARTAMENTO TIENE PARA REALIZAR CADA ACTIVIDAD DE LOS PROCESOS

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

**CEDULA: PAGO DE CUOTAS OBRERO PATRONALES
(DESDE JULIO DE 1997 A LA FECHA)**

AREA: DIRECCION DIVISIONAL

Documento 24

N°	AREA	LOCALIDAD	REG. PATRONAL	JUL 97			AGO 97			SEP 97			OCT., NOV., DIV., ETC.			
				CARATULA			CARATULA			CARATULA			CARATULA			
				FECHA	SUA	BANCO	FECHA	SUA	BANCO	FECHA	SUA	BANCO	FECHA	SUA	BANCO	
1				2	3	4	2	3	4							
TOTAL					\$0.00	\$0.00		\$0.00	\$0.00		\$0.00	\$0.00				

DE DONDE SE OBTIENE	COTEJAR CONTRA	PARA QUE			
1 DEL AREA DEL IMSS CORP	REGISTROS DEL AREA A SUPERVISAR	VERIFICAR LOS REGISTROS PATRONALES			
2 DEL S U A Y EL BANCO	DEL AREA IMSS CORP.	VERIFICAR LAS FECHAS DEL PAGO			
3 DEL PAGO AL BANCO	DEL AREA IMSS CORP.	VERIFICAR LOS IMPORTES A PAGAR			
4 DEL S U A. Y DEL PAGO AL BANCO	DEL AREA IMSS CORP.	VERIFICAR LOS IMPORTES PAGADOS			

OBSERVACIONES A CONSIDERAR:

LA FECHA DE PAGO DE LA LIQUIDACION DEL IMSS DEBE DE SER LOS DIAS 17 DE CADA MES
(SI EL DIA 17 ES VIERNES, PUEDE PAGARSE HASTA EL LUNES O EL PRIMER DIA HABIL, SI EL LUNES ES FESTIVO)

LOS PAGOS PARA ABONO EN CUENTA DE AFORES E INFONAVIT SON BIMESTRALES.

LAS AMORTIZACIONES DEL INFONAVIT NO SE PAGAN EN NINGUNA LOCALIDAD, ESTAS SE REALIZAN EN LA GERENCIA DE CONTROL DE PERSONAL EN METRO (EL DEPARTAMENTO DEL INFONAVIT)

SI LAS FECHAS SON POSTERIORES AL PAGO, VERIFICAR LAS MULTAS E INTERESES MORATORIOS QUE SE PUDIERON PAGAR

ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS AL IMSS.

VERIFICAR TODAS LAS ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS QUE SE REGISTRARON EN EL ULTIMO MES QUE SE PAGO LA LIQUIDACION
ESTOS CAMBIOS LAS DEBEN DE REGISTRAR EN UN PLAZO DE 5 DIAS HABILES (PARA TELMEX SE TIENE PACTADO EN DOS SEMANAS)
ESTAS ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS SE VERIFICAN EN LA LIQUIDACION DEL MES CORRESPONDIENTE.

GERENCIA DE NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO. RECUPERACION DE SUBSIDIOS

RECEPCION POR DEPOSITO DE CHEQUE IMSS

Documento 26

Nº	ACTIVIDAD	INFORMACION	RESPONSABLE
1	TRABAJADOR OBTIENE INCAPACIDAD	No. DE INCAPACIDAD No. de AFILIACION NOMBRE No. DE DIAS TIPO PERIODO	IMSS (MEDICO)
2	CONCENTRADO DE INCAPACIDAD PARA ENVIO A DELEGACION RESPONSABLE	IGUAL ACT. 1	IMSS (UNIDAD ADMINISTRATIVA)
3	ELABORACION DE CHEQUE	IGUAL ACT. 1 SALARIO INTEGRADO (CALCULO DE MONTO DE ACUERDO A DIAS DE INCAPACIDAD)	IMSS (PRESTACIONES EN DINERO)
4	ENTREGA DE CHEQUES Y RELACIONES QUE AVALAN LOS MISMOS	MEMORANDA DE ENTREGA (FECHA DE RECIBIDO POR PARTE DE TELMEX) *SUGERIR, ENTREGAR EN COPIA DE ENTREGA A DEPTO. DEL IMSS	IMSS (PRESTACIONES EN DINERO)
5	RECEPCION DE CHEQUES, RELACIONES E INCAPACIDADES.	IGUAL ACT. 1 RAZON SOCIAL REGISTRO PATRONAL No. DE CHEQUE E IMPORTE RAMO QUE AMPARA EL CHEQUE FECHA DE LOS CHEQUES No. DE FOLIOS QUE AMPARO EL CHEQUE PODER NOTARIAL A AL PERSONAL TELMEX QUE RECIBE LA INFORMACION	TELMEX (TESORERIA)
6	DEPOSITO DE CHEQUES A CUENTA DE TELMEX	FECHA DE DEPOSITO FECHA Y No. FACTURA (F-1061) CODIFICACION CONTABLE PERSONA QUE HACE EL INGRESO FECHA DE RECIBIDO POR PARTE DE TESORERIA	IMSS-TELMEX
7	ABONO; NOTAS DE CREDITO. CARGO: DEPOSITO QUE HACE EL IMSS A ESA CUENTA	IMSS-TELMEX	IMSS-TELMEX
8	CONCILIACION DE LA RELACION QUE AVALA EL CHEQUE VS. INCAPACIDAD NOTIFICADA F-21	IGUAL ACT. 1 SALARIO BASE DE COTIZACION TEMPORALIDAD DE LA INCAPACIDAD)	IMSS-TELMEX

A Lic J.P.G. Director de Administración de Recursos Humanos		SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rhan-039/98
DE C.P. L.G.L. Coordinadora de Administración y Control		FECHA 21 de julio de 1998.	ASUNTO Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Occidente.

Por medio del presente, informamos los resultados obtenidos en la revisión a la aplicación de normas y políticas en la Dirección Divisional Occidente

1. Proceso: "Incrementos de Sueldo para Personal de Confianza 1997-1998"

Se revisaron la totalidad de los incrementos que se otorgaron durante este período (152 casos, que representan el 34% de personal de confianza), de los cuales se presentan los siguientes análisis:

**INCREMENTOS DE SUELDO PARA PERSONAL DE CONFIANZA 1997 Y 1998
DIRECCION DIVISIONAL OCCIDENTE**

	1997		1998		TOTAL	
	CASOS	%	CASOS	%	CASOS	%
CASOS ANALIZADOS	76	100.00%	76	100.00%	152	100.00%
CUMPLEN CON NORMAS	15	19.74%	6	7.89%	21	13.82%
NO CUMPLEN CON NORMAS	61	80.26%	70	92.11%	131	86.18%

EQUIDAD INTERNA PREVIO A LA APLICACIÓN DE LOS INCREMENTOS

	1997		1998		TOTAL	
	CASOS	%	CASOS	%	CASOS	%
POSICION MENOR AL .80 DEL TABULADOR	31	40.79%	12	15.79%	43	28.29%
ENTRE .80 Y EL 1.00 DEL TABULADOR	42	55.26%	56	73.68%	98	64.47%
ENTRE 1.00 Y 1.20 DEL TABULADOR	3	3.95%	8	10.53%	11	7.24%
ARRIBA DEL 1.20 DEL TABULADOR	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
TOTAL	76	100.00%	76	100.00%	152	100.00%

NO CUMPLEN CON LAS NORMAS

	1997		1998		TOTAL	
	CASOS	%	CASOS	%	CASOS	%
LA POLITICA SEÑALA..."						
HASTA .80 DEL TABULADOR	23	37.70%	36	51.43%	59	45.04%
HASTA .85 DEL TABULADOR	7	11.48%	9	12.86%	16	12.21%
HASTA .90 DEL TABULADOR	11	18.03%	9	12.86%	20	15.27%
HASTA .95 DEL TABULADOR	10	16.39%	10	14.29%	20	15.27%
HASTA 1.00 DEL TABULADOR	5	8.20%	2	2.86%	7	5.34%
SIN INCREMENTO	5	8.20%	3	4.29%	8	6.11%
A SUELDO PROMEDIO	0	0.00%	1	1.43%	1	0.76%
TOTAL	61	100.00%	70	100.00%	131	100.00%

EQUIDAD INTERNA POSTERIOR A LA APLICACIÓN DE LOS INCREMENTOS

	1997		1998		TOTAL	
	CASOS	%	CASOS	%	CASOS	%
POSICION MENOR AL .80 DEL TABULADOR	10	13.16%	0	0.00%	10	6.58%
ENTRE .80 Y EL 1.00 DEL TABULADOR	40	52.63%	49	64.47%	89	58.55%
ENTRE 1.00 Y 1.20 DEL TABULADOR	26	34.21%	27	35.53%	53	34.87%
ARRIBA DEL 1.20 DEL TABULADOR	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
TOTAL	76	100.00%	76	100.00%	152	100.00%

1.1 De los 131 casos, que no cumplen con las normas, se identificaron 5 como casos extremos:

EXP.	EMPLEADO	INCREMENTO %	INDICE DE COMPENSACIONES	EVALUACION DEL DESEMPEÑO
9645357	M M C A	49.64%	5	BAJO
9549702	M R G B	29.80%	5	BAJO
9318846	J F P G	40.42%	2	MUY BAJO
7810882	V R P	42.14%	8	MUY BAJO
7810916	J A Z L	75.54%	2	BAJO

En estos casos, en un lapso menor a tres meses, se otorgaron dos incrementos de sueldo (independientes a los correspondientes por revisión contractual), y como se puede observar tanto el índice como las evaluaciones son bajas

A	Lic. J.P.G. Director de Administración de Recursos Humanos	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO
			Rhan-039/98
DE	C.P. L.G.L. Coordinadora de Administración y Control	FECHA	21 de julio de 1998.
		ASUNTO	

- 1.2 Es importante señalar que los 131 casos que no cumplen con la normatividad, fueron únicamente autorizados por la Dirección Divisional, omitiendo el análisis y la autorización de la Subdirección de Administración de Personal, conforme a la política. (anexo 1).

Se recomienda para mayor control en la aplicación descentralizada de los incrementos de sueldo el que se cuente con un sistema mecanizado a través del S.I.R.H. que valide o asegure automáticamente la correcta aplicación de incrementos, de acuerdo a las normas y políticas, así como el que la división lleve a cabo conciliaciones mensuales, donde se verifiquen físicamente los formatos y las F-348 correspondientes.

Es necesario hacer énfasis con las áreas usuarias en que los índices de compensaciones y evaluaciones del desempeño son elementos invariables de decisión, por lo que se solicita su estricto apego conforme a las políticas establecidas, ya que como se podrá observar en el cuadro siguiente, de los incrementos efectuados fuera de política el 36.16% de los casos corresponden a evaluaciones de bajo y muy bajo desempeño.

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO - 1997-98		
NO.	CASOS	%
MUY ALTO - ALTO	40	30.60%
CUMPLE	23	17.60%
BAJO *	28	21.30%
MUY BAJO *	19	14.50%
SIN EVAL. *	21	15.00%
TOTAL	131	100.00%

2. Proceso: "Asignación de Códigos de Puesto para la Subdirección de Operación y la Subdirección Comercial de Mercado Masivo"

En base al parámetro de líneas fijado por la Gerencia de Sueldos y Prestaciones en marzo de 1996, para la asignación de niveles y sueldos correspondientes, se procedió a verificar la aplicación del mismo y su actualización al día de hoy, observándose lo siguiente:

- 2.1 Se observó que en la Dirección, el parámetro que se utiliza para asignación de niveles de área o zona en puestos de Comercial y Operación corresponde al de líneas instaladas, debiendo ser el de líneas en servicio
- 2.2 Efectuando un muestreo de la aplicación del parámetro de líneas en servicio para la asignación de niveles de área o zona, se encontraron los siguientes resultados

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V

A	Lic. J.P.G. Director de Administración de Recursos Humanos	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO
		FECHA	21 de julio de 1998.
DE	C.P. L.G.L. Coordinadora de Administración y Control	ASUNTO	

Direcciones analizadas. Occidente, Metro Poniente, Noreste y Centro, se observó lo siguiente

LINEAS EN SERVICIO		
AREA		
TOTAL DE CASOS	178	100.00%
CASOS CORRECTOS	93	52.84%
CASOS INCORRECTOS	83	47.16%
DE LOS INCORRECTOS		5 SOBREVUADOS 78 SUBVALUADOS

SUBDIRECCION DE OPERACION		
LINEAS EN SERVICIO		
AREA		
TOTAL DE CASOS	255	100.00%
CASOS CORRECTOS	208	81.57%
CASOS INCORRECTOS	47	18.43%
DE LOS INCORRECTOS		8 SOBREVUADOS 39 SUBVALUADOS

FUENTES DE INFORMACION DIRECCION DIVISIONAL OCCIDENTE
LINEAS EN SERVICIO, REPORTE 27, A FEBRERO DE 1998

- 2.3 En base a lo señalado en el punto anterior, se procedió a identificar que existen casos de puestos sobrevaluados o bien subvaluados de la siguiente forma, en la Subdirección Comercial de Mercado Masivo.

SUBDIRECCION COMERCIAL DE MERCADO MASIVO

PUESTO	PERSONAL ANALIZADO	CRITERIO	PERSONAL C/DIF.ASIG.	PERSONAL	
				SOBREVAL.	SUBVAL.
GERENTE COMERCIAL	7	LINEAS EN SERVICIO QUE ATIENDE EL AREA	2	0	2
GERENTE DE ATENCION A MERCADO MASIVO	8	LINEAS EN SERVICIO QUE ATIENDE EL AREA	5	3	2
15			TOTALES	7	3
				4	

A. Lic. J.P.G. Director de Administración de Recursos Humanos		SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rhan-039/98
DE C.P. L.G.L. Coordinadora de Administración y Control		FECHA	21 de julio de 1998.
		ASUNTO	

3. Proceso: "Servicio de Comedores"

- 3.1 Se detectó que la Supervisora de Comedor y el Coordinador de Administración de Recursos Humanos no cuentan con las nuevas condiciones de prestación de servicios del proveedor. Cabe señalar que por nuestra parte procedimos a hacer entrega inmediata del contrato vigente.
- 3.2 Se identificó el incumplimiento por parte del proveedor a lo pactado en la cláusula 8ª. Para el inciso a) (pruebas de laboratorio, análisis microbiológicos mensuales de alimentos) se detectaron 9 meses en que no se llevaron a cabo. Para el inciso b) (análisis de laboratorio cuatrimestral al personal) desde la firma del contrato al mes de abril de 1998 no se han llevado a cabo.
- 3.3 Se detectó en los análisis de laboratorio efectuados en el mes de octubre de 1997 que la muestra tomada de la ensalada de col, superó el límite permitido microbiológico para "coliformes fecales" (100 UFC/g) teniendo un resultado de 2,000 UFC/g (anexo 2)

Análisis Microbiológicos de Alimentos

1997												1998			
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	S	O	N	D
			X		X		X	X	X	X	X				
1998															
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
X	X	X	X												

ANALISIS NO EFECTUADOS
 ANALISIS EFECTUADOS

Es recomendable que la Gerencia de Sueldos y Prestaciones supervise las actualizaciones y/o modificaciones del contrato pactado con el proveedor, a fin de garantizar su total cumplimiento, por lo que se sugiere que dicha gerencia, a la brevedad posible, y en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos de Occidente, definan un programa de trabajo anual en donde se garantice la revisión y cumplimiento de las cláusulas del contrato de servicios.

En relación al incumplimiento señalado, está en evaluación la aplicación al prestador del servicio de una sanción económica establecida en la cláusula 8ª por el número de meses que no se efectuaron los análisis microbiológicos, mismos que hasta el día de hoy, no nos han sido proporcionados por la Srta. E.R. (Supervisora de Comedor). Asimismo, se sugiere para la próxima revisión y/o negociación del contrato de servicios, la inclusión de una cláusula de penalizaciones económicas en los casos en que los análisis bacteriológicos excedan los límites permitidos, según las normas de la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

A	Lic. J.P.G. Director de Administración de Recursos Humanos	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rhan-039/98
		FECHA	21 de julio de 1998.
DE	C.P. L.G.L. Coordinadora de Administración y Control	ASUNTO	

4. Proceso: "Comparativo de Puestos de Personal de Confianza Telmex"

Se efectuó un comparativo entre los organigramas oficiales de la Gerencia de Control Organizacional y la Gerencia de Recursos Humanos Occidente, encontrándose:

- 4.1 En la estructura organizacional presentada por la Gerencia de Recursos Humanos Occidente, no se identifican 5 empleados pertenecientes al centro de reparaciones, así mismo se señalan 6 empleados no identificados por la Gerencia de Control Organizacional, mismos que fueron investigados y que corresponden a bajas en la nómina, lo cual señala la falta de actualización del organigrama por parte de esta área
- 4.2 Se cotejó su base de datos de ubicación real de personal de confianza vs organigrama oficial de la Gerencia de Control Organizacional, encontrándose que existen 34 casos en donde la ubicación física (puestos) es distinta, sin contar con la autorización oficial de dichos movimientos (anexo 3)
Lo anterior, implica que funcionalmente se labora con una estructura organizacional diferente a la oficialmente autorizada
- 4.3 Sólo se encontró el caso de una persona ubicada en puestos distintos, sin que éste represente un problema significativo.

EXP.	NOMBRE	PUESTO SEGUN	
		GOA. CONTROL ORGANIZACIONAL	GOA. DER. H. OCCIDENTE
772750	MEEA	COORDINADOR CEBO	SUPERVISOR CEBO

Se sugiere solicitar a la Gerencia de Control Organizacional el análisis en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos Occidente de los 34 casos identificados, a fin de su evaluación integral, así como apegarse a la estricta norma en el sentido de no modificar estructuras organizacionales si no se cuenta con la autorización oficial (anexo 4).

5. Proceso: "Comparativo de Puestos de Personal de Confianza Comertel Argos"

Se llevó a cabo un comparativo entre los organigramas de personal de Comertel Argos, de la Gerencia de R.H. Occidente y Gerencia de Control Organizacional, encontrándose las siguientes diferencias.

- 5.1 Total de personal según Gerencia de Control Organizacional = 51 empleados
Total de personal según Gerencia de R.H. Occidente = 59 empleados.
- 5.2 Conforme al organigrama de la Gerencia de R.H. Occidente, existen 30 empleados asignados a jefaturas diferentes a las autorizadas oficialmente (anexo 5).
- 5.3 Se detectó que el Sr. S.C.V., expediente 9800940, se contrató como Ejecutivo Comercial, con un sueldo de \$ 7,023 00, desempeñando actualmente las actividades de Asistente (Chofer) del director de la división, por lo que se recomienda de inmediato la regularización y/o proceder, según corresponda.

A Lic. J.P.G. Director de Administración de Recursos Humanos	SU NUMERO NUESTRO NUMERO Rhan-039/98	
DE C.P. L.G.L. Coordinadora de Administración y Control	FECHA 21 de julio de 1998.	ASUNTO

Se recomienda una conciliación mensual de estas estructuras tanto física como en papel, conforme a lo autorizado oficialmente, y con ello evitar una asignación errónea del personal, conforme a los perfiles y descripciones de puesto para los cuales fueron contratados.

6. Proceso: "Conversiones de Puesto"

Se revisaron las bases de datos de conversiones de puesto otorgadas desde enero de 1997 a la fecha, verificando los niveles de autorización ejercidos y su repercusión en el nivel de valuación del puesto asignado en el puesto convertido. De 56 casos, 21 implicaron promociones. Del total de casos, en ninguno de ellos se envió copia a la Gerencia de Control Organizacional, como lo establece la norma. Cabe señalar que de los 56 casos, existen 4 en donde tanto en la asignación anterior como en la nueva asignación, según el propio formato "Movimientos de Estructuras Organizacionales", los puestos convertidos eran inexistentes de acuerdo al catálogo oficial, es decir, estaban fuera de política, ya que esta señala que sólo es factible aplicar conversiones en puestos oficialmente autorizados en estructuras organizacionales.

Se recomienda para establecer una mayor seguridad en cuanto a la aplicación de las conversiones de puesto, el desarrollo de un sistema mecanizado vía S.I.R.H., que valide en forma automatizada, previa a su aplicación en F-348 que cumplan con los requisitos establecidos en la normatividad al respecto. En el transcurso de su desarrollo se sugiere llevar a cabo conciliaciones bimestrales de los formatos que se han autorizado en este período. En el futuro y una vez mecanizado el proceso, se sugiere evaluar el que al momento de aplicar la conversión, simultáneamente se lleve a cabo el movimiento de personal por la misma área.

7. Proceso: "Pagos de Antigüedad"

Se revisaron la totalidad de pagos de antigüedad elaborados por la Gerencia de Personal durante 1997 y lo acumulado hasta marzo de 1998 en la Dirección Divisional Occidente (102 casos con un costo total de \$ 8 235,078.00 y un costo promedio de \$ 81,535 43 por cada finiquito)

- 7 1 En la cabecera de la Gerencia de Recursos Humanos Occidente, existen 53 de los 102 expedientes, con un costo de \$ 3'984,348 00, de los cuales solamente 26 contienen copia de la documentación original que avala el pago de antigüedad, cuando por norma el total debería tener la información completa (convenio, copia del finiquito y cheque entregado).
- 7 2 En paralelo se consultaron el C.I.C.S Y S.I.R.H. a fin de verificar la actualización de la fecha de la nueva antigüedad, observándose que para los 102 casos, en 8 no coincide el C.I.C.S. y en 34 no coincide el S.I.R.H., debiendo indicar que 14 de ellos estaban en proceso de actualización. Sin embargo cabe señalar que esta problemática ya está siendo atendida a través del programa formal que se estableció con la Subdirección de Auditoría.
- 7 3 La Gerencia de Recursos Humanos Occidente indicó desconocer su obligación en cuanto a la actualización de los movimientos de personal en las tarjetas vicirecord.

Cabe señalar que los expedientes restantes (49), la Gerencia de Recursos Humanos Occidente señaló que se encontraban en las cabeceras de área, en las Jefaturas de Recursos Humanos.

TELEFONOS DE MEXICO, S.A DE C.V.

A		SU NUMERO	NUESTRO NUMERO
Lic. J.P.G. Director de Administración de Recursos Humanos		FECHA	21 de julio de 1998.
DE C.P. L.G.L. Coordinadora de Administración y Control		ASUNTO	

Se recomienda a la Gerencia de Control de Personal establecer un criterio homogéneo para el control de expedientes de personal, así como determinar el tipo de documentos que debe contener el expediente de un empleado, en continuidad al proceso de descentralización vigente en las Gerencias de Recursos Humanos. Asimismo, es necesario que la Gerencia de Control de Personal clarifique si aún se requiere llevar controles manuales de los movimientos de personal o bien si en su totalidad están integrados actualmente en el S.I.R.H.

Se sugiere llevar a cabo por parte de la Gerencia de Recursos Humanos de la división, un inventario físico de los expedientes existentes en las cabeceras de área, validando la existencia, contenido y control de los mismos.

8. Proceso: "Sustituciones"

Se analizaron 886 casos de sustituciones que representan la totalidad de pagos por este concepto durante 1997 y hasta abril de 1998 (lo que representa un promedio mensual de 55 casos), encontrándose lo siguiente.

8.1 Sustituciones de confianza a confianza

Se encontraron 7 casos con períodos de sustitución menores a 10 días, justificados por la División Occidente por tratarse de puestos de áreas de operación o comercial.

Nº	EXP	NOMBRE			EXP	NOMBRE			FECHA DE PAGO		DÍAS	PUESTO
		SUSTITUYE				SUSTITUIDO			INICIAL	FINAL		
1	8803995	G	R	R	8400030	B	G	F	971110	971121	9	GERENTE COMERCIAL ZACATECAS
2	7409905	L	M	C	8510071	A	P	A	970601	970609	8	JEFE CENTRO ATN AREA COMERCIAL
3	7315989	R	P	J	8311377	C	A	J	970630	970610	8	JEFE DE OPERACION
4	8028441	F	V	V	8138185	A	N	F	970820	970829	8	JEFE DE OPERACION
5	7206293	M	B	V	8229989	Z	N	J	970318	970331	6	JEFE DE CENTRO DE TRABAJO
6	7829536	P	V	M	8510748	O	B		970620	970630	9	JEFE CENTRO DE ATENCION CUENTES
7	8942541	P	M	J	7221643	D	L	A	991223	970108	9	GERENTE DE ATENCION A CLIENTES

8.2 Sustituciones de sindicalizado a confianza

Se identificaron 7 casos en donde se rebasaron 6 meses de sustitución. Cabe señalar que en todos ellos existen constancias de terminación del desligue sindical antes de los 6 meses, sin embargo, la sustitución continuó dándose en forma ininterrumpida superando dicho período.

Nº	EXP	NOMBRE			EXP	LOC.	NOMBRE		LOC.	MOTIVO	FECHA DE PAGO		FECHA DE DESLIGUE		FECHA DE LIGUES	
		SUSTITUYE					SUSTITUIDO	INICIAL			FINAL	MESES	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
1	7220899	R	P	8530079	GUAD	M	A	GUAD	COMISION EN GDS. C.	991223	970330	9	981227	971237	970328	970815
2	7106883	D	F	8317580	GUAD	R	A	GUAD	ASUBIACION	970113	970724	6	970113	970721	970726	970726
3	7613377	M	M	8506815	GUAD	M.C.G	H	GUAD	COMISION EN GDS. C.	970113	971126	10	981229	971218	970622	970622
4	8011526	H	G	9782291	GUAD	P	P	GUAD	SUSTITUCIONES VARIAS	970121	970830	7	970123	980118	970709	970720
5	8300456	D	S	9307159	GUAC	A	M	ZACAT	J.B. RALLAGUANO	981001	970311	8	981001	970624	970222	970330
6	8004516	R	B	8713625	GUAC	C	N	GUAD	J.B. CARLOS C.	970318	971231	9	970217	980116	970719	970727
7	8006826	G	V	8018831	GUAD	T	G	ZAPOCAN	FROM JEFE C.T ZAPOCAN	950231	970630	10	970414	971005	970401	970413

A	Lic. J.P.G. Director de Administración de Recursos Humanos	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rhan-039/98
		FECHA	21 de julio de 1998.
DE	C.P. L.G.L. Coordinadora de Administración y Control	ASUNTO	

En el caso de la sustitución realizada por el Sr P.D.S., se identifica pago de viático durante todo el tiempo que ha venido sustituyendo el puesto que por jubilación dejó el Sr R.A.M., ya que este se encontraba ubicado en Zacatecas. El gasto identificado es de \$ 151,140.00, considerando que los pagos son a partir del mes de octubre de 1996, fecha desde la cual inició las sustituciones.

8.3 Sustituciones a puestos de confianza después de la circular Rhs-598 (enero de 1998)

Conforme a la circular Rhs-598 en donde se señaló la restricción para autorizar sustituciones a puestos de áreas administrativas y/o corporativas se identificaron 4 casos: a) Especialista de Recursos Humanos b) Jefe de Recursos Humanos Colima (en dos ocasiones) y c) la Jefatura de Recursos Humanos Zacatecas

Las Jefaturas de Recursos Humanos fueron sustituidas por encontrarse los titulares en comisión especial "Grupos de Procesos", y en relación al Especialista de R.H. justifican la sustitución argumentando que la Coordinación de Administración y Control sólo tiene dos puestos de confianza que le reportan directamente, cuando en el organigrama oficial autorizado se identifican 3 puestos (2 Especialistas de R.H. y 1 Supervisor de Comedores)

8.4 Sustituciones con Pago diferente al establecido

Fueron revisados los pagos efectuados por sustitución encontrando que todos ellos son correctos, con excepción de dos casos que no se consideran de consecuencias gravesas

8.4.1 Expediente 7106693, J.J.D.F., sustituyó durante 11 meses al mismo puesto y persona, recibiendo durante los primeros 10 meses la resultante de un salario base de cálculo de \$ 11,378.30, mientras que para el último mes, fue considerado un sueldo de \$ 9,244.87. La diferencia en contra del trabajador equivale a \$ 1,418.56.

8.4.2 Expediente 7810882, V.R.P., recibió por pago de sustitución el equivalente al 1.35% de su salario, contraviniendo lo establecido en la política de Compensaciones que señala como máximo a pagar el 1.30% por sustitución en puestos de confianza a confianza. La diferencia que se le pagó en exceso al empleado fue de \$ 470.78.

Se recomienda apearse estrictamente al cumplimiento administrativo ante el S.T.R.M. de los desligues y terminación de los mismos, procurando el garantizar la interrupción física y de pago de sustitución, una vez que el personal con respecto a la fecha de ligue ha regresado a la nómina sindical.

9. Proceso: Permisos sin Sueldo por más de 35 días Consecutivos

Se obtuvo información de 62 casos en los que fueron concedidos permisos sin sueldo por más de 35 días consecutivos (7 casos de confianza y 55 sindicalizados), procediendo a identificar el número de días por los cuales deberían afectarse las primas vacacionales correspondientes, así como los días reales a disfrutar por el personal, toda vez que dichos permisos afectan el derecho según lo establecido en las cláusulas 41 y 89 del C.C.T

TELEFONOS DE MEXICO, S A. DE C.V.

A. Lic. J.P.G. Director de Administración de Recursos Humanos		SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rhan-039/98
DE C.P. L.G.L. Coordinadora de Administración y Control		FECHA 21 de julio de 1998.	ASUNTO

Se identifica un total de 392 días, los cuales no debieron pagarse ni disfrutarse. En información recibida del área, de los 62 casos en que debió aplicarse afectación, solamente en 6 de ellos se hicieron los ajustes correspondientes, de lo anterior se conserva un número total de 360 días que no debieron pagarse ni permitirse el disfrute al personal, de acuerdo a las políticas arriba indicadas.

10. Proceso: "Pago de Cuotas Obrero Patronales I.M.S.S.-Infonavit"

Se identificaron 4 casos de pagos con irregularidades en el proceso (1 se pagó con recargos, 1 en forma anticipada y 2 pagos de amortizaciones de Infonavit).

Al mismo tiempo, se revisaron los soportes administrativos que avalaron los pagos desde julio de 1997 (fecha de descentralización del pago) hasta el mes de marzo de 1998, encontrándose que para los meses de julio de 1997, septiembre de 1997 y febrero de 1998, no existe documentación en algunos registros patronales.

PAGOS IRREGULARES EN CUOTAS OBRERO PATRONALES IMSS-INFONAVIT

FECHA	AREA	LOCALIDAD	MONTO	MOTIVO
17/08/97	AGUASCALIENTES	AGUASCALIENTES	\$5,138.25	* PAGO DE AMORTIZACIONES INFONAVIT
17/08/97	ZACATECAS	FRESNILLO	\$5,783.86	* PAGO DE AMORTIZACIONES INFONAVIT
27/11/97	COLIMA	7 LOCALIDADES	\$26,971.28	** RECARGOS ANTE EL IMSS
17/02/98	TEPIC	5 LOCALIDADES	\$472,179.51	PAGO ANTICIPADO DE CUOTAS IMSS

* Pago de amortizaciones: Se realizó indebidamente en la oficina local, debiendo haber sido manejado directamente por el corporativo.

** Recargos ante el I.M.S.S. Se pagaron por incumplimiento en las fechas establecidas (10 días de retraso).

Se sugiere que la Gerencia de Control de Personal emita un comunicado a la brevedad posible, en donde especifique la responsabilidad de las Gerencias de Recursos Humanos y áreas involucradas en cuanto a conservar la documentación soporte de pago, señalando que en caso de su no cumplimiento colocan a la empresa en un alto riesgo ante auditorías del propio IMSS. En paralelo se sugiere establecer como norma el pago de las cuotas en el día de aplicación, evitando con ello pagos anticipados que a pesar de que no están penalizados por el IMSS repercute en la empresa en los beneficios financieros que podrían obtenerse de ellos.

En adición, se le solicitará a la Gerencia de Control de Personal identificar y cuantificar a nivel nacional los pagos de amortizaciones efectuados erróneamente por las Gerencias de Recursos Humanos, a partir de la descentralización del pago (julio de 1997) y establezca fechas compromiso de recuperación ante el Infonavit. Cabe señalar que estos pagos se realizan en forma centralizada en el Departamento de Infonavit Telmex.

A	Lic. Jaime Pérez Gómez Director de Administración de Recursos Humanos	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rhan-039/98
		FECHA	21 de julio de 1998.
DE	C.P. Lilia García Luna Coordinadora de Administración y Control	ASUNTO	

11. Proceso: "Relación de Familiares Ubicados en la Dirección Divisional Occidente"

Se analizaron las nóminas de Comertel Argos y personal confianza Telmex, encontrándose 24 casos de empleados que son hermanos y de los cuales en tres de ellos se contrataron vía Comertel Argos en fechas recientes, en adición se identificaron dos parejas de familiares, mismos que a continuación se presentan:

EXP.	PATERNAL	MATERNAL	NOMBRE	PUESTO	SUBDIRECCION
8842938	C	A	A	CENTRO DE ATEN. A CUENIENTES	COMERCIAL DE MERCADO MASIVO
6645537	C	A	M.A.M	EJECUTIVO DE CUENIENTA I	COMERCIAL DE MERCADO MASIVO
* 9800338	C	A	A	EJECUTIVO COMERCIAL I	COMERCIAL DE MERCADO MASIVO

EXP.	PATERNAL	MATERNAL	NOMBRE	PUESTO	SUBDIRECCION
7810818	Z	L	J	GTE. MERCADO MASIVO	COMERCIAL DE MERCADO MASIVO
* 9800546	Z	L	M.A.	EJECUTIVO COMERCIAL I	COMERCIAL DE MERCADO MASIVO

EXP.	PATERNAL	MATERNAL	NOMBRE	PUESTO	SUBDIRECCION
**9309252	A	J	J.J	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
* 9700706	A	F	N.M	EJECUTIVO COMERCIAL	COMERCIAL DE MERCADO MASIVO
*** 9630679	L	T	R	GERENTE CUENIENTES MAYORES	CUENIENTES MAYORES, AREA GUAD

- * Personal de Comertel Argos de recién ingreso.
- ** En fecha reciente renunció a Telmex.
- *** Conyuge de J.J.A.I

Quando existe personal con nexos de parentesco en la misma línea de mando, se generan conflictos en la operación, por lo que se solicita apearse a las normas ya establecidas.

12. Proceso: "Sistema de Reorientación hacia los Resultados"

Se identifica a partir de enero de 1998, que el Sistema de Reorientación hacia los Resultados no se está llevando a cabo tal y como lo establece la normatividad emitida, es decir, la determinación, ponderación y calificación de objetivos mensuales mismos que al final del trimestre se traducen en el bono de productividad, siempre y cuando se cumpla el 80% de los mismos. Los resultados obtenidos o "asignados" al personal son transmitidos vía telefónica a la Gerencia de Recursos Humanos de la división, conforme a la autorización de la Dirección Divisional. No se establece un esquema de metas y la correspondiente valuación de su cumplimiento, ya que el personal recibe los puntajes que cada trimestre les otorga el propio director de la división.

Se sugiere retomar formalmente el esquema establecido a fin de garantizar la aplicación homogénea y la equidad que debe corresponder al esfuerzo real de cada trabajador y al logro de sus resultados.

13. Proceso: "Funcionamiento de la Gerencia de Recursos Humanos Occidente"

Como último punto debemos hacer mención de la funcionalidad operativa identificada en la Gerencia de Recursos Humanos de la División, en la cual se da un esquema de separación de funciones que segmenta la operación de la gerencia

TELEFONOS DE MEXICO, S.A DE C.V.

A Lic. J.P.G. Director de Administración de Recursos Humanos	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rhan-039/98
DE C.P. L.G.L. Coordinadora de Administración y Control	FECHA. 21 de julio de 1998.	
ASUNTO		

La Coordinación de Planeación de Recursos Humanos atiende lo correspondiente a Selección, Contratación, Aumento de Sueldo, Capacitación, Planeación de Recursos Humanos, Grupos de Proceso y Talleres de Excelencia, recibiendo línea directa de la Dirección Divisional, y por su parte, la Gerencia de Recursos Humanos atiende lo relacionado al marco laboral y administración y control de personal, y en forma compartida ambos supervisan la operación de las 4 Jefaturas de Recursos Humanos existentes en la división.

Lo anterior, además de estar fuera del esquema tipo definido y autorizado para las Direcciones Divisionales, afecta la operación integral que como área le corresponde a la gerencia. El flujo de información y la toma de decisiones se canalizan a través de las dos entidades, lo que conlleva a un conflicto de autoridad, en la cual la responsabilidad que corresponde al gerente se ve disminuida y afecta sus resultados e incluso se da duplicidad de funciones.

Se recomienda la definición del titular oficial de la Gerencia de Recursos Humanos Occidente y redistribuir al personal conforme a las funciones encomendadas en las descripciones de puesto de cada una de las coordinaciones que la componen.

Cabe señalar que por cada uno de los procesos aquí planteados, contamos con documentación soporte que está a disposición para su consulta, por si se considera necesario

Atentamente,

C.P. L.G.L.

ccp Dr J.E.S
 Lic A.A.F
 Lic. P.M.I

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	Ing. J.C.M. Director Divisional Pacifico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
		FECHA: 21 de diciembre de 1998.	
De	C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacifico Golfo.

Por medio del presente, informamos los resultados obtenidos en la revisión a la aplicación de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacifico Golfo

1. Proceso: "Incrementos de Sueldo para Personal de Confianza 1997-1998"

Se revisaron la totalidad de los incrementos que se otorgaron durante este periodo (62 casos, que representan el 13.5% de personal de confianza) hasta el 1° de junio de 1998, de los cuales se presentan los siguientes análisis (anexo 1):

INCREMENTOS DE SUELDO PARA PERSONAL DE CONFIANZA 1997 Y 1998
DIRECCION DIVISIONAL PACIFICO GOLFO

	1997		1998		TOTAL	
	CASOS	%	CASOS	%	CASOS	%
CASOS ANALIZADOS	47	100.00	15	100.00	62	100.00
CUMPLEN CON NORMAS	37	78.72	14	93.34	51	82.25
NO CUMPLEN CON NORMAS	10	21.28	1	6.66	11	17.75

EQUIDAD INTERNA PREVIO A LA APLICACIÓN DE LOS INCREMENTOS

	1997		1998		TOTAL	
	CASOS	%	CASOS	%	CASOS	%
POSICION MENOR AL .80 DEL TABULADOR	9	19.15	3	20.00	12	19.35
ENTRE .80 Y EL 1.00 DEL TABULADOR	34	72.34	9	60.00	43	69.36
ENTRE 1.00 Y 1.20 DEL TABULADOR	3	6.38	3	20.00	6	9.68
ARRIBA DEL 1.20 DEL TABULADOR	1	2.13	0	0.00	1	1.61
TOTAL	47	100.00	15	100.00	62	100.00

NO CUMPLEN CON LAS NORMAS

	1997		1998		TOTAL	
	CASOS	%	CASOS	%	CASOS	%
CONFORME A POLITICA						
SE REBASO EL .80 DEL TABULADOR	9	90.00	1	100.00	10	90.90
SE REBASO EL .85 DEL TABULADOR	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SE REBASO EL .90 DEL TABULADOR	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SE REBASO EL .95 DEL TABULADOR	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SE REBASO EL 1.00 DEL TABULADOR	1	10.00	0	0.00	1	9.10
SIN INCREMENTO	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A SUELDO PROMEDIO	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAL	10	100.00	1	100.00	11	100.00

EQUIDAD INTERNA POSTERIOR A LA APLICACIÓN DE LOS INCREMENTOS

	1997		1998		TOTAL	
	CASOS	%	CASOS	%	CASOS	%
POSICION MENOR AL .80 DEL TABULADOR	6	12.77	4	26.67	10	16.13
ENTRE .80 Y EL 1.00 DEL TABULADOR	39	82.97	11	73.33	50	80.64
ENTRE 1.00 Y 1.20 DEL TABULADOR	2	4.26	0	0.00	2	3.23
ARRIBA DEL 1.20 DEL TABULADOR	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAL	47	100.00	15	100.00	62	100.00

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	ing. J.C.M. Director Divisional Pacifico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
De	C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacifico Golfo.

1.1 Cabe señalar que en forma adicional se identificaron 67 casos: 19 demociones, 29 promociones y 19 transferencias (anexo 2). De estos últimos resaltan dos casos de democión en donde no se contó con la autorización de la Subdirección de Administración de Personal:

EXP.	NOMBRE	SITUACION ANTERIOR	SITUACION ANTERIOR	SITUACION ACTUAL	SITUACION ACTUAL	COMENTARIO
		NIVEL	POSICION	NIVEL	POSICION	
7306024	JMP	20	1 14	16	1 64	SIN AUTORIZACION DE RH
7019175	HLO	25	0 98	18	2 14	SIN AUTORIZACION DE RH

Se recomienda para mayor control en la aplicación descentralizada de los incrementos de sueldo el que se cuente con mecanismos de validación, conciliación y control entre la División y la Gerencia de Sueldos y Prestaciones, que garanticen la correcta aplicación de los mismos, previo a su aplicación en F-348.

Es necesario hacer énfasis con las áreas usuarias en que está estrictamente prohibido el otorgar incrementos de sueldo superiores a los que establecen las normas al respecto, mismas que establecen como elementos invariables de decisión tanto los índices de compensaciones así como las evaluaciones del desempeño, ya que como se podrá observar en el cuadro siguiente, el 20.97% de los incrementos otorgados correspondieron a personal sin evaluación y en el 11.29% a personal con evaluaciones bajas:

EVALUACION DE DESEMPEÑO 1997 -1998		
CONCEPTO	CASOS	%
MUY ALTO/ALTO	33	53.23%
CUMPLE	9	14.51%
BAJO	5	8.06%
MUY BAJO	2	3.23%
SIN EVALUACION	13	20.97%
TOTAL	62	100.00%

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A ing. J.C.M. Director Divisional Pacifico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
	FECHA	21 de diciembre de 1998.
De C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacifico Golfo.

2. Proceso: "Asignación de Códigos de Puesto para la Subdirección de Operación y la Subdirección Comercial".

En base al parámetro de líneas en servicio establecido en la normatividad de la Gerencia de Sueldos y Prestaciones, para la asignación de niveles y sueldos correspondientes, se procedió a verificar la aplicación del mismo y su actualización al día de hoy, observándose lo siguiente (anexo 3)

2.1

**ANALISIS DE LINEAS EN SERVICIO A NIVEL AREA
SUBDIRECCION COMERCIAL**

	AREA	PORCENTAJE
TOTAL DE CASOS	72	100%
CASOS CORRECTOS	42	58.33%
CASOS INCORRECTOS	30	41.67%

DE LOS CASOS INCORRECTOS:	
0	SOBREVALUADOS
30	SUBVALUADOS

**ANALISIS DE LINEAS EN SERVICIO A NIVEL AREA
SUBDIRECCION DE OPERACION**

	AREA	PORCENTAJE
TOTAL DE CASOS	101	100%
CASOS CORRECTOS	84	83.17%
CASOS INCORRECTOS	17	16.83%

DE LOS CASOS INCORRECTOS:	
12	SOBREVALUADOS
5	SUBVALUADOS

Nota: Lineas en servicio, reporte 27, a abril de 1998

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A Ing. J.C.M. Director Divisional Pacífico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
	FECHA	21 de diciembre de 1998.
Do C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacífico Golfo.	

2.2. En base a lo señalado en el punto anterior, se identificó que existen casos de puestos sobrevaluados o bien subvaluados en la Subdirección Comercial (en las Gerencias Comerciales) y en la Subdirección de Operación (en las Jefaturas de Centros de Trabajo), de la siguiente forma.

ANALISIS DE LINEAS EN SERVICIO A NIVEL AREA

SUBDIRECCION COMERCIAL

PUESTO	PERSONAL ANALIZADO	PERSONAL CON DIFERENCIAS	PERSONAL SOBREVALUADO	PERSONAL SUBVALUADO
GERENTE COMERCIAL	8	0	0	0
GTE. ATN. MERC. MASIVO	8	0	0	0
GERENTE DE CENTRO DE ATENCION A CLIENTES	46	28	0	28
SUPERVISOR COMERCIAL	10	2	0	2
TOTAL	72	30	0	30

SUBDIRECCION DE OPERACIÓN

PUESTO	PERSONAL ANALIZADO	PERSONAL CON DIFERENCIAS	PERSONAL SOBREVALUADO	PERSONAL SUBVALUADO
JEFE DE OPERACIÓN	9	0	0	0
JEFE CENTRO DE TRABAJO	37	11	6	5
SUPERVISOR DE OPERACIÓN PLANTA EXTERNA	55	6	6	0
TOTAL	101	17	12	5

Nota Líneas en servicio, reporte 27, a abril de 1998.

Se recomienda llevar a cabo la aplicación correcta en el nivel de valuación de puestos asignado tanto para los casos de subvaluados así como para los sobrevaluados. Cabe señalar que en los casos de subvaluados (35), corresponden a puestos de la Subdirección Comercial y de la Subdirección de Operación, en donde el número de líneas en servicio a nivel área corresponde a un nivel de valuación de puestos superior (la mayoría de los casos son de Gerentes de Centro de Atención a Clientes y Jefes de Centro de Trabajo, respectivamente).

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A.	Ing. J.C.M. Director Divisional Pacifico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
De	C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacifico Golfo.

3. Proceso: "Comparativo de Puestos de Personal de Confianza Telmex"

3.1. Se cotejó la base de datos de ubicación real de la División Pacifico Golfo del personal de confianza vs organigrama oficial de la Gerencia de Control Organizacional, no encontrándose diferencias de la ubicación física (personas-puestos), sólo se encontraron 4 casos en donde la nomenclatura de los puestos es diferente, sin que esto represente un problema significativo (anexo 4).

EXP.	NOMBRE	GCIA. CONTROL ORGANIZACIONAL	GCIA. REC. HUM. DIV. P/G
7109438	G.N.M.	JEFE DIV. TRAFICO	COORD. DE TRAFICO
8207627	S.M.R.	JEFE INGRESOS I	JEFE ADTIVO. Y CONTABLE I
9633180	P.C.N.	INV. A COORD. SISTEMAS	COORD. B SISTEMAS
7217401	R.G.M.	SUP. PROYECTOS	SUPERVISOR CAR

Se recomienda una conciliación mensual de estas estructuras tanto física como en papel, conforme a lo autorizado oficialmente, y con ello evitar una asignación errónea del personal, conforme a los perfiles y descripciones de puesto para los cuales fueron contratados.

4. Proceso: "Conversiones de Puesto"

Se revisaron los formatos "de movimientos de estructura de organización" para los casos de conversiones de puesto otorgadas desde enero de 1997 a la fecha, verificando los niveles de autorización correspondientes. De 95 casos, 50 implicaron promociones. Cabe señalar que en la totalidad de los mismos las conversiones fueron correctamente aplicadas, es decir, fueron efectuadas a puestos existentes en "estructuras tipo", sin embargo en ninguno de ellos se envió copia a la Gerencia de Control Organizacional y se carece de los comunicados y Vo.Bo del Director Divisional que justifique los cambios solicitados conforme lo establece la norma (anexo 5)

Se recomienda para mayor control en las autorizaciones de movimientos de estructura organizacional, en especial para conversiones de puesto, el desarrollo de un sistema mecanizado vía S.A.P. que valide en forma automática, previa a su aplicación en F-348, que se cumplan con los requisitos establecidos en la normatividad al respecto, o bien contar con mecanismos de validación, conciliación y control entre la División y la Gerencia de Control Organizacional.

5. Proceso: "Pagos de Antigüedad"

5.1 Se revisaron la totalidad de pagos de antigüedad elaborados por la Gerencia de Control de Personal durante 1997 y lo acumulado hasta al 15 de julio de 1998 en la Dirección Divisional Pacifico Golfo (120 casos con un costo total de \$ 11,812,941.30 y un costo promedio de \$ 98,441.18 por cada finiquito).

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	Ing. J.C.M. Director Divisional Pacífico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO
			Rha-1361098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
De	C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacífico Golfo.

- 5.2 En la cabecera de la Gerencia de Recursos Humanos Pacífico Golfo y el área de Cuernavaca, existen 52 de los 120 expedientes, de los cuales solamente 41 contienen copia de la documentación original que avala el pago de antigüedad (convenio, copia del finquito y cheque entregado).
- 5.3 En paralelo se consultaron el C.I.C.S Y S.I.R.H a fin de verificar la actualización de la fecha de la nueva antigüedad, observándose que para los 120 casos, en dos no coincide el C.I.C.S., y en todos coincide el S.I.R.H. Cabe señalar que al día de hoy, dichas actualizaciones ya fueron efectuadas por parte de la Coordinación de Finquitos de la Gerencia de Control de Personal.

Cabe señalar que los expedientes restantes (66), la Gerencia de Recursos Humanos Pacífico Golfo señaló que se encontraban en las cabeceras de área, en las Jefaturas de Recursos Humanos (anexo 6).

Conforme a la normatividad difundida por la Gerencia de Control de Personal en relación a la administración y control de expedientes de personal, se sugiere que a la brevedad posible la Gerencia de Recursos Humanos de la División, lleve a cabo un inventario físico de los expedientes existentes en las cabeceras de área, validando el contenido y control de los mismos.

6. Proceso de "Sustituciones"

Se analizaron 949 casos de sustituciones que corresponden a la totalidad de pagos por este concepto durante 1997 y hasta junio de 1998 (lo que representa un promedio mensual de 53 casos), encontrándose lo siguiente:

6.1 Sustituciones de Confianza a Confianza

Se encontraron 7 casos con períodos de sustitución menores a 10 días (la política al respecto señala como máximo 10 días hábiles), siendo todos ellos a puestos de áreas operativas (anexo 7).

No.	EXP.	NOMBRE SUSTITUYE	EXP.	NOMBRE SUSTITUIDO	FECHA DE PAGO			PUESTO
					INICIAL	FINAL	DIAS	
1	7501939	M.R.T.	7827928	P.R.E.	971021	971102	9	JEFE TRAFICO I
2	7522918	G.L.R.	7310201	F.R.G.	971222	980105	9	JEFE OPERACION I
3	8312985	E.L.M.		CUBRE VACANTE	980202	980213	9	JEFE OPERACION I
4	8510440	R.P.J.	7109454	O.C.S.	980421	980504	9	JEFE EQUIPO
5	8547584	B.F.C.	7710047	E.M.M.	970109	970117	7	GTE ATN MERC MASIVO
6	8715795	MC L.D.	8742988	V.S.C.	970320	970331	5	CTO ATN CLIENT AREA I
7	8848538	A.M.R.	6401195	A.Z.P.	970802	970811	6	JEFE CTO TRABAJO I

6.2 Sustituciones de Sindicalizado a Confianza.

Se identificaron 3 casos en donde se rebasaron 6 meses de sustitución, contraviniendo lo señalado en las cláusulas 2 y 7 del C.C.T. (anexo 8).

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A Ing. J.C.M. Director Divisional Pacífico Golfo	SU NÚMERO	NUESTRO NÚMERO Rha-1361098
	FECHA: 21 de diciembre de 1998.	
De C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO: Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacífico Golfo.	

Nº	EXP	NOMBRE SUSTITUYE	NOMBRE SUSTITUIDO	MOTIVO	FECHAS		FECHA DESLIGUE	
					INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
1	7522523	V.S.	AUXILIAR COMERCIAL	COMISION	970203	980127	970203	970721
							970726	980127
2	8322887	M.R.	PUESTO VACANTE	VACANTE	970203	980217	970127	970727
							970716	
							980112	
							980427	
3	8811097	C.L.	PUESTO VACANTE	VACANTE	970602	971231	970310	970910
							970922	980315

6.3 Sustituciones a Puestos de Confianza Después de la Circular Rhs-598 (Enero de 1998)

No se encontraron sustituciones a puestos de áreas administrativas o corporativas que contravinieran a lo señalado en el Rhs-598 emitido el mes de enero de 1998.

6.4 Sustituciones con Pago Diferente al Establecido.

Se identificaron 27 casos de sustitución de sindicalizado a confianza en los que se rebasó el 60% (tope que señala la norma para este tipo de sustituciones) de pago en relación al sueldo del personal que realiza la sustitución. Los porcentajes van del 63% al 106% (anexo 9).

En sustitución de confianza a confianza se identificaron 22 casos con pagos que rebasan el 30% en relación al sueldo del personal que realiza la sustitución. Los porcentajes van del 34% al 40% (anexo 9).

Asimismo, se identificó un caso de pago duplicado por sustitución realizada del señor Hernández Tolentino Cirilo, del 97/12/15 al 97/12/31, por la cantidad de \$ 910 73 (anexo 10).

Es necesario apearse estrictamente al cumplimiento administrativo ante el S.T.R.M. en cuanto a los desligues y terminación de los mismos, procurando el garantizar la interrupción física y de pago de sustitución, una vez que el personal con respecto a la fecha de terminación ha regresado a la nómina sindical.

Asimismo, es necesario vigilar el cumplimiento a las políticas establecidas respecto al pago de compensaciones al personal, debiendo evitar pagos por sustitución de confianza a confianza y de sindicalizado a confianza que rebasen el 30% y 60%, respectivamente.

7. Proceso: "Pago de Cuotas Obrero Patronales I.M.S.S. - INFONAVIT"

Se identificaron 11 casos de pagos con irregularidades en el proceso (2 de pago con recargo, 2 de pago en forma anticipada y 7 pagos de amortizaciones de infonavit)

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	Ing. J.C.M. Director Divisional Pacífico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rhc-1361098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
De	C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacífico Golfo.

Al mismo tiempo, se revisaron los soportes administrativos que avalaron los pagos desde julio de 1997 (fecha de descentralización del pago) hasta el mes de junio de 1998, encontrándose que para los meses de octubre de 1997, diciembre de 1997, febrero de 1998, abril de 1998 y junio de 1998, no existe documentación en algunos de los registros patronales.

PAGOS IRREGULARES EN CUOTAS OBRERO PATRONALES IMSS- INFONAVIT

No	FECHA	AREAS	LOCALIDAD	MONTO	MOTIVO
1	17/09/97	ACAPULCO	ACAPULCO	\$11,025.91	PAGO DE AMORTIZACIONES INFONAVIT
2	17/09/97	ACAPULCO	ZIHUATANEJO	\$30,172.58	PAGO DE AMORTIZACIONES INFONAVIT
3	17/09/97	CHILPANCINGO	IGUALA	\$9,930.08	PAGO DE AMORTIZACIONES INFONAVIT
4	17/09/97	CHILPANCINGO	TAXCO	\$6,566.41	PAGO DE AMORTIZACIONES INFONAVIT
5	17/11/97	ACAPULCO	ZIHUATANEJO	\$23,897.00	PAGO DE AMORTIZACIONES INFONAVIT
6	17/11/97	CHILPANCINGO	IGUALA	\$10,109.10	PAGO DE AMORTIZACIONES INFONAVIT
7	17/11/97	CHILPANCINGO	TAXCO	\$6,275.33	PAGO DE AMORTIZACIONES INFONAVIT
SUBTOTAL:				\$ 97,976.41	
8	21/01/98	VERACRUZ	VERACRUZ	\$30,549.00	RECARGO ANTE EL IMSS
9	05/06/98	VERACRUZ	SAN ANDRES TUXTLA	\$4,412.15	RECARGOS POR PAGO COMPLEMENTARIOS

En relación a los pagos de amortizaciones al Infonavit, la Gerencia de Control de Personal desde el mes de septiembre de 1997 ha venido señalando a través de diversos comunicados el evitar el pago por este concepto por parte de las Gerencias de Recursos Humanos, ya que este proceso se realiza en forma centralizada, con lo que al salirse de esta norma se generan pagos duplicados.

Con respecto a los pagos de recargos que se identificaron, el correspondiente a Veracruz fue debido a que el pago se liquidó hasta el 21 de enero de 1998, por lo que se tuvieron que pagar recargos por los seguros de R.C. y V e INFONAVIT. El correspondiente a San Andrés Tuxtla con fecha 980517, inicialmente pagó un importe de cuotas al IMSS por \$76,304.17, ya que calculó la prima de riesgo de trabajo con 0.83710%, debiendo ser con 1.6199%, y posteriormente con fecha 980605 pagó la diferencia. Cabe señalar que ambos casos fueron identificados en los controles de la Gerencia de Control de Personal y no así en los correspondientes a la Gerencia de Recursos Humanos de la División.

En adición a lo anterior, se identificó una multa en la población de Actopan, Hgo, por \$ 3,527.36 de los meses de marzo, abril y mayo de 1998, de acuerdo a la fracción XV del artículo 6 del Reglamento para la Imposición de Multas por Infracción a las Disposiciones de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos (OMITIR PRESENTAR, HACERLO EXTEMPORANEAMENTE CON DATOS FALSOS O INCOMPLETOS, LA DECLARACIÓN ANUAL DEL SEGURO DE RIESGO DE TRABAJO).

Se detectó una rectificación del grado de riesgo de trabajo con número de folio 98/3-90132 por parte del I.M.S.S.; notificando la nueva resolución, siendo el riesgo de trabajo del 14 y con una prima de 1.6199%, por lo que se pago un complementario del área de Puebla por los siguientes meses

PUEBLA

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	Ing. J.C.M. Director Divisional Pacífico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
De	C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacífico Golfo.

COMPLEMENTARIO	FACTOR DE ACTUALIZACION	RECARGOS MORATORIOS	TOTAL
MARZO 1998 \$142,203 65	\$2,460 12	\$8,650 88	\$153,314.66
ABRIL 1998 \$144,887 44	\$1,144 61	\$6,951 13	\$152,983.18
MAYO 1998 \$225,740 19	\$0.0	\$5,530 63	\$231,270.82
TOTAL \$512831.28	\$3,604.73	\$21,132.65	\$537,568.66

Complementario del área de POZA RICA (Reg. Pat. 65 04 1339 10 5), como sigue.

COMPLEMENTARIO	FACTOR DE ACTUALIZACION	RECARGOS MORATORIOS	TOTAL
MARZO 1998 \$7,953 38	\$0.0	\$834 62	\$8,788 00
ABRIL 1998 \$8,190 69	\$0.0	\$674 31	\$8,865 00
MAYO 1998 \$11,690.97	\$0 0	\$718 03	\$12,409 00
JUNIO 1998 \$8,850 56	\$0 0	\$216 44	\$9067.00
TOTAL \$36,685.6	\$0.0	\$2,443.40	\$39,129.00

Cabe señalar que el motivo que generó dichos pagos complementarios correspondió a la no inclusión por parte de personal de la Gerencia de R.H. de incapacidades por riesgos de trabajo de trabajadores Telmex, mismas que no fueron notificadas por éstos, conforme a lo señalado en las normas para tal fin.

En relación a las altas y bajas ante el I.M.S.S., se verificaron la totalidad de las mismas para el área de Puebla y Cuernavaca en base a la liquidación del mes de junio de 1998, y en paralelo se efectuó un muestreo de 100 modificaciones de salario encontrándose correcta su aplicación. (anexo 11)

Se recomienda que la Gerencia de Control de Personal refuerce con las Gerencias de Recursos Humanos y áreas involucradas su responsabilidad en cuanto a conservar la documentación soporte de pago.

Cabe señalar que la Gerencia de Control de Personal ya solicitó al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Lic. V.O.R., Gerente de Administración de Cartera) a través de sus comunicados Rhcpf-752 y 993 fechados el pasado 31 de agosto y 7 de septiembre, respectivamente, la recuperación de 33 casos de pagos de amortización de créditos duplicados, así como 13 casos de otros pagos improcedentes de créditos ya liquidados, cantidad que asciende a \$ 179,406.00 (Ciento Setenta y Nueve Mil Cuatrocientos Seis Pesos 00/100 M.N.), por lo que se le dará seguimiento hasta su recuperación.

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A.	Ing. J.C.M. Director Divisional Pacifico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
De	C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacifico Golfo.

8. Proceso: "Relación de Familiares Ubicados en la Dirección Divisional Pacifico Golfo"

Se analizaron las nóminas del personal de Nuevo Telmex y personal de confianza Telmex, encontrándose únicamente para este último, 11 casos de empleados que son hermanos y de los cuales 4 casos adscritos a la misma subdirección y/o gerencia, mismos que a continuación se presentan (anexo 12).

EXP.	PATERNO	MATERNO	NOMBRE	PUESTO	SUBDIRECCIO
843623	S	T	J.F.	ESP. LOGISTICA	CONTRALORIA
860753	S	T	J.G.	ESP. LOGISTICA	CONTRALORIA
721051	R	R	A	SUP. PROY	OPERACION
884864	R	R	A	SUP. PROY	OPERACION
832040	E	B	G	JEFE CTO. TRAB.	OPERACION
792384	E	B	R.R	JEFE CTO. TRAB.	OPERACION
841700	C	C	J.A	JEFE CTO. TRAB.	OPERACION
864664	C	C	J.V	JEFE CTO. TRAB.	OPERACION
864146	C	C	J.A	SUP. OPER.	OPERACION

9. Proceso: "Sistema de Reorientación hacia los Resultados" (Pagos de Productividad para Personal de Confianza)

Se llevó a cabo un comparativo entre la Coordinación de Control Financiero de Productividad (área corporativa que integra los resultados y efectúa el pago en conjunto con la Gerencia de Salarios) y la Gerencia de R.H. de la División, eligiéndose una muestra de 50 empleados de confianza, a fin de cotejar los resultados del cumplimiento de objetivos para los meses de abril, mayo y junio del presente año, y que sirvieron como base para el pago efectuado del bono de productividad correspondiente al segundo trimestre, encontrándose lo siguiente:

- ✓ El 100% de las calificaciones coinciden.
- ✓ En el 100% de casos evaluados no se utilizó el formato de cumplimiento de objetivos mensuales que establece la normatividad al respecto.
- ✓ Su esquema de medición consiste básicamente en considerar rubros de competitividad, aspectos financieros, percepción del cliente y resultados operativos propios de cada unidad organizativa.
- ✓ La evaluación final proviene de los resultados grupales citados en el punto anterior e individualizados por una evaluación aplicada por cada jefe inmediato de confianza.

En relación a este proceso, la Gerencia de Productividad está evaluando un nuevo esquema de aplicación de bonos de productividad para personal de confianza.

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	Ing. J.C.M. Director Divisional Pacifico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
De	C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacifico Golfo.

10. Proceso: "Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad"

Se supervisaron los rubros de repartición de incentivos y aplicación del cumplimiento de metas para el mes de junio de 1998, eligiéndose para tal fin el personal de la Especialidad de Planta Exterior ubicado en el "Centro Operativo Ignacio Zaragoza", encontrándose lo siguiente:

- ✓ Para una muestra de 104 trabajadores (totalidad de los existentes en el Centro), coincide la categoría, salarios, días laborados y puntos obtenidos entre las bases de pago del corporativo de productividad y la de la Gerencia de R. H
- ✓ En relación a los días laborados se cotejaron los registrados en las bases de datos y las tarjetas de checar (muestra = 51 casos), de los cuales destaca lo siguiente (anexo 13).
 - ✓ En un caso, los días reportados en el sistema no coinciden con los señalados en las tarjetas de control de asistencia, debido a permisos con sueldo, mismos que conforme a la norma no son sujetos a pagos.
 - ✓ En 14 casos, los días reportados en el sistema no coinciden con los señalados en las tarjetas o control de asistencia, debido a vacaciones disfrutadas en el período, ausentismos que conforme a la norma no son sujetos a pagos
 - ✓ En 7 casos, los días reportados en el sistema no coinciden con los señalados en las tarjetas o control de asistencia, debido a permisos económicos, ausentismos que conforme a la norma no son sujetos a pagos.
- ✓ En lo concerniente al esquema de adjudicación de puntos, la mecánica que se observó en el Centro de Trabajo Ignacio Zaragoza, difiere con lo pactado en el Programa General de Incentivos.

Cabe señalar que en relación a estos dos últimos puntos, existe una acta administrativa firmada por representantes del S.T.R.M. exclusivamente, en donde se estableció "que a partir del mes de agosto de 1997 se iniciaría a pagar productividad a personal que esté en vacaciones y que en la distribución del pago se les descontaría de los 40 puntos, los que no se comprueben con su trabajo diario, a aquellos que no están cooperando en el cumplimiento de las metas". Con el acta anterior, al día de hoy y como se pudo observar, se dan condiciones, tales como, el otorgamiento de puntos a personal que está en periodos vacacionales o bien con permisos económicos (laborar en días de descanso a cambio de ausentarse en días hábiles), con lo que no se cumple el esquema pactado en el Programa General de Incentivos (anexo 14).

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Ing. J.C.M. Director Divisional Pacifico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
	FECHA	21 de diciembre de 1998.
C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacifico Golfo.	

✓ En relacion a la aplicación del cumplimiento de metas, se cotejaron los porcentajes de pago aplicados a las bolsas asignadas a cada uno de los indicadores (de competitividad e internos), coincidiendo los presentados por la Coordinacion de Control Financiero de Productividad y la Gerencia de Contraloría y Administración.

Se recomienda la intervención del corporativo de Relaciones Laborales para la resolución de esta problemática, ya que tanto la Gerencia de R.H. como la Jefatura de Operación de la División, en reiteradas ocasiones les han solicitado a la representación del S.T.R.M. la modificación de este esquema, sin contar con respuesta positiva a la fecha.

11. Proceso: "Funcionamiento de la Gerencia de Recursos Humanos Pacifico Golfo"

Se efectuo un análisis de las trayectorias laborales, expedientes e inventarios de personal que labora en la Gerencia de R.H., a fin de identificar los perfiles y áreas de conocimiento que poseen, encontrándose lo siguiente (anexo15)

ANÁLISIS DE PERFILES

PUESTO	No OCUP	PROMEDIOS		REQUISITOS PARA		NIVEL DE ESCOLARIDAD	TITULADO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO R.H.										ORIGEN DE CONTRATACION		
		EDAD	ANTIGÜEDAD	JUB.	PREJUB.			SI	NO	P	RL	A	C	Ca	S	PL	EXTERNA	SINDICALIZADO		
SERVENTE DE R.H.	1	45	20		SI	LAE	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	
SUBSISTE A Y G. R.H.	1	38	10			ING QUIMICO		1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
SUBSISTE DE R.H.	1	45	10			LAF	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
JEFE DE R.H.	8	42.5	14.4		3-SI	LAE	1	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		2
						2-LIC DER	2		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		2
						2-LIC PSIC IND	1	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		1
						1-ING MECANICO	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		1
						1-CONT PUB	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		1
ESPECIALISTA R.H.	4	40.75	12.8		1-SI	1-COMERCIO		1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
						PREFA Y TECNICA		1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		1
						1-LIC ADMON VTAS		1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		1
						1-LIC PSIC IND		1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		1
ARJIGADO	2	42.5	12.0		1-SI	1-MITRIA		1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
						1-LIC DERECHO		1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		1
DOCTOR	2	46	14.5		1-SI	1-LIC MEDICO CIRUJANO		1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
						1-LIC MEDICO GENERAL		1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		1
SUPER SEC E ING	1	46	10			SECUNDARIA			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

NOTA

- P = PERSONAL
- RL = RELACIONES LABORALES
- A = PROCESOS ADMINISTRATIVOS
- C = COMPETENCIAS
- Ca = CAPACITACION
- S = SELECCION
- PL = PLANEACION DE R.H
- *** = AREA A DESARROLLAR (ARLA SIN EXPERIENCIA EN BASE A SU TRAYECTORIA LABORAL)

En resumen, resalta que:

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A Ing. J.C.M. Director Divisional Pacífico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
	FECHA	21 de diciembre de 1998.
De C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacífico Golfo.	

- ✓ El 30% del personal está en condiciones de prejubilación.
- ✓ El 50% no está titulado.
- ✓ El 35% del personal fue promovido de sindicalizado a confianza (uno de ellos es abogado).
- ✓ El 30% cuenta con carreras o estudios no afines al perfil de conocimientos requeridos en el área de Recursos Humanos.
- ✓ Para personal con mando (gerente, subgerentes y jefes) se identifica que no cuentan con los conocimientos necesarios en Compensaciones, Capacitación, Selección y Planeación de Recursos Humanos. Asimismo, se identifica que su mayor área de experiencia ha sido en Relaciones Laborales.
- ✓ Para personal sin mando (especialistas, abogados, doctores y supervisores) se identifica que no cuentan con los conocimientos necesarios en Personal, Relaciones Laborales, Procesos Administrativos, Compensaciones, Capacitación, Selección y Planeación de Recursos Humanos, que permitan planear a futuro una rotación de puestos entre los mismos. Asimismo, se identifica que su mayor área de experiencia ha sido en las áreas de Selección y áreas Administrativas.

Basados en sus trayectorias laborales y en función a los puestos desempeñados y años en los mismos, se identifica en forma genérica la necesidad del establecimiento de un programa de desarrollo que contribuya a evaluar y capacitar al personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

Para efectos de lo anterior, ya se contactó con personal del INTELMEX y la Gerencia de Desarrollo de R.H., quienes ya están analizando una propuesta de solución. En paralelo se sugiere desarrollar por parte del INTELMEX un manual de inducción al puesto que permita capacitar y actualizar al personal que opera las diversas funciones de Recursos Humanos a nivel nacional.

12. Proceso "Gastos de Viaje, Adeudos Pendientes por Comprobar"

Se procedió a consultar con la Gerencia de Contabilidad General los saldos pendientes al mes de junio por concepto de comprobación de viáticos, identificando 140 casos que tenían adeudos desde \$ 10,000.00 hasta \$ 96,697.34, con antigüedad desde un mes hasta 17 meses. La totalidad de adeudo era de \$ 2,412,080.30 (140 casos muestra, anexo 16)

DEUDORES CTA. 1132 (VIATICOS)

RANGOS	CASOS	TOTAL
DE \$10,000.00 A \$11,999.00	40	\$436,203.51
DE \$12,000.00 A \$13,999.00	22	\$283,689.58
DE \$14,000.00 A \$16,999.00	29	\$452,208.32
DE \$17,000.00 A \$18,999.00	12	\$214,930.61
DE \$19,000.00 A \$20,999.00	7	\$137,790.70
DE \$21,000.00 A \$23,999.00	11	\$246,348.20
DE \$24,000.00 A \$27,999.00	9	\$231,917.44
DE \$28,000.00 A \$36,999.00	7	\$226,081.89
DE \$37,000.00 A \$45,999.00	2	\$86,162.23
DE \$46,000.00 A \$96,999.00	1	\$96,697.34
TOTAL	140	2,412,080.30

NOTA: LA ANTIGÜEDAD DE LOS SALDOS ES DESDE UN MES HASTA 17 MESES

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	Ing. J.C.M. Director Divisional Pacífico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
De	C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacífico Golfo.

En base a lo anterior, se le solicitó a la Gerencia de R.H. de la División la información de las acciones tomadas al respecto, obteniendo la siguiente información:

- 1 Por parte de la División se obtuvo información actualizada al mes de julio, analizando en forma particular los 140 casos de la muestra, observándose lo siguiente (anexo 17).
 - a) 84 personas presentaron disminución en sus saldos derivado de cuentas de gasto entregadas y algunos descuentos aplicados vía nómina De un total de \$ 1,469,377 00 se redujo a \$712,585.00.
 - b) 28 personas incrementaron sus saldos al recibir viáticos (F-1060) adicionales. De un total a junio de \$ 456,960.00 se incrementó a \$ 543,602 00.
 - c) 26 personas estuvieron sin movimientos, con un saldo de \$ 446,452 00.
 - d) 2 personas jubiladas estuvieron sin movimientos, con un saldo de \$ 39 291.
 - e) El reflejo del saldo total de junio disminuyó en un 28%, de \$ 2,412,080.00 a \$ 1,741,930 00.
2. Se procedió a verificar con la Coordinación Administrativa de Recursos Humanos, los casos en que se hubieran recibido y tramitado cuentas de gastos adicionales a las reflejadas en el mes de julio por la Gerencia de Contabilidad General (Fccg), obteniendo lo siguiente.
 - a) En 30 casos (de 140 casos), se recibieron cuentas de gastos y/o se identificó la necesidad de realizar traspasos contables a aplicaciones incorrectas por un total de \$ 537,542.00, lo que redujo el saldo total a julio de \$ 1,741,930.00 a \$ 1,204,388.00, equivalente a un 31% menos.
 - b) De los 140 casos analizados, el saldo a junio por \$ 2,412,080 00 se vió reducido a agosto a \$ 1,204,388.00, lo que representa un 51% menos.

Comentarios Generales.

- Se corroboró con el área que solicitan la aplicación de descuentos al personal, los cuales en ocasiones no es posible aplicarlos debido a que los trabajadores tienen otros conceptos de adeudo, cuyos descuentos se aplican con prioridad.
- Se identificaron 3 casos de aplicaciones incorrectas a la cuenta de viáticos, debiendo ser a "Beneficios al Personal" (pago de gastos funerales), dos aplicados desde julio y uno en agosto de 1997, y a la fecha no se habían realizado los traspasos contables.

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Ing. J.C.M. Director Divisional Pacífico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
	FECHA	21 de diciembre de 1998.
C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacífico Golfo.	

SALDOS DEUDORES DE VIATICOS JUNIO, JULIO Y AGOSTO DE 1998
AREA : DIRECCION DIVISIONAL PACIFICO GOLFO

C/S	PERSONAL	SALDO JUNIO Fcgg	CUENTAS	SALDO JULIO Fcgg	CTAS JUL / AGO R.H.	SALDO
1	C	28	\$515,103	\$288,391	\$226,712	\$93,214
1	S	56	\$954,274	\$468,401	\$485,873	\$249,354
	SUBTOTAL		\$1,469,377	\$756,792	\$712,585	\$382,568
	PERSONAL	SALDO JUNIO Fcgg	F-1060	SALDO JULIO Fcgg	CTAS JUL / AGO R.H.	SALDO
2	C	7	\$154,834	\$44,127	\$198,961	\$125,287
2	S	21	\$302,126	\$42,515	\$344,641	\$321,871
	SUBTOTAL		\$456,960	\$86,642	\$543,602	\$447,158
	PERSONAL	SALDO JUNIO Fcgg	F-1060	SALDO JULIO Fcgg	CTAS JUL / AGO R.H.	SALDO
3	C	7	\$167,079	\$167,079	\$54,589	\$112,490
3	S	19	\$279,373	\$279,373	\$17,201	\$262,172
	SUBTOTAL		\$446,452	\$446,452	\$71,790	\$374,662
	PERSONAL	SALDO JUNIO Fcgg	F-1060	SALDO JULIO Fcgg	TRASPASO AGO R.H.	SALDO
3	J	2	\$39,291	\$39,291	\$39,291	\$0
	PERSONAL	SALDO JUNIO Fcgg	CTAS/F-1060	SALDO JULIO Fcgg	CTAS/TRASP.AGO.	SALDO
	C	42	\$837,016	\$244,264	\$592,752	\$370,991
	S	96	\$1,535,773	\$425,886	\$1,109,887	\$833,397
	J	2	\$39,291	\$0	\$39,291	\$0
TOTAL	140	\$2,412,080	\$670,150	\$1,741,930	\$537,562	\$1,204,368

- 1) Personal que disminuyó su saldo , según listado de Julio de Fcgg
- 2) Personal que incrementó su saldo , según listado de julio de Fcgg
- 3) Personal que no reflejó cambios al mes de julio
 - a) Saldo de los 140 casos a junio de 1998
 - b) Saldo a julio de 1998 (-28%) , en relación a junio
 - c) Saldo a agosto de 1998 segun Rh (-51 %) . en relación a junio de 1998.

13. Proceso: "Seguridad e Higiene"

Se verifico aleatoriamente el proceso de alimentacion del Sistema de Informacion para Prevención de Riesgos (SIPREVER), encontrando que se lleva de acuerdo a la normatividad, sin embargo se encontro que no todas las poblaciones que integran la Division, entregan los formatos en tiempo y forma para su captura al sistema, y así disponer de los elementos necesarios para el cálculo y pagos correspondientes al I M S S . a fin de evitar sanciones económicas.

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A. Ing. J.C.M. Director Divisional Pacífico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO
	FECHA	21 de diciembre de 1998.
De C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacífico Golfo.	

El Procedimiento para el Registro y Control de Riesgos de Trabajo emitido por la Coordinación General de Relaciones Laborales y Recursos Humanos con fecha junio de 1995, se desconocía por parte del Coordinador de Seguridad e Higiene, por lo que por nuestra parte procedimos a hacer entrega inmediata del mismo.

Con respecto al resto de procesos del área de Seguridad e Higiene, se revisaron en forma general siete de ellos, en los cuales se verificaron si se llevan a cabo, en que porcentaje y la problemática existente, encontrándose los siguientes resultados (anexo 18).

**CEDULA: SEGURIDAD E HIGIENE
AREA: DIRECCION DIVISIONAL PACIFICO GOLFO**

No	PROCESO	SE LLEVA A CABO	%	PROBLEMÁTICA GENERAL A SUPERVISAR	PROBLEMÁTICA ENCONTRADA
1	SERVICIOS DE MEDICINA DEL TRABAJO			NO SE ESTA EFECTUANDO EN ALGUNAS PARTES EL EXAMEN MEDICO PERIODICO A TODOS LOS TRABAJADORES QUE USAN OBTAMIENT PARTIALMENTE DE VIDEO	NO HAY INTERES DEL PERSONAL POR EXAMINARSE PERIODICAMENTE NI DE LOS JEFS DEL PERSONAL PARA DAR SEGUIMIENTO A LAS CAMPAÑAS DE ESTE EXAMEN
	A) VERIFICAR LIBRO DE FIRMAS EXAMEN MEDICO PERIODICO	SI	100%		
2	B) EXAMENES MEDICOS INGRESO, ENVIO DEL FJ-088 A LA COORDINACION MENSUALMENTE	SI	80%	EN RECORRIDOS DE LAS EMPRESAS ASEGURADORAS O INSPECCIONES DE LA STPS, SE HA DETECTADO FALTA DE OPORTUNA DE MANTENIMIENTO	NO SE CUENTA CON UN PROGRAMA ANUAL DEBIDO AL EXCESO DE CARGA DE TRABAJO EN ESA AREA, PERO SI SE CUMPLE CON ESTA FUNCION
	A) PROGRAMA ANUAL POR ESCRITO	NO	70%		
3	B) CONSTANCIA MEDIANTE FACTURAS	SI	100%	EL NO LLEVAR EL SEGUIMIENTO HASTA QUE SE CONCLUYA CON LA MEDIDA SEÑALADA EN LA INSPECCION HA LLEVADO A CAMBIOS ECONOMIA Y HASTA CLASURAS, ADEMÁS QUE EL RIESGO POTENCIAL CONTINUA LATENTE	NO SE REGISTRA EN SIPREVER POR EXCESO DE CARGA DE TRABAJO DEL AREA
	A) ATENCIÓN Y CUMPLIMIENTO A INSPECCIONES OFICIALES				
4	A) CONTAR CON ARCHIVO DE INSPECCIONES PRACTICADAS	SI	100%	EL NO EFECTUAR LOS REQUISITOS HA LLEVADO A RECLAMACIONES SINDICALES Y VIOLACIONES A LA REGlamentación DE LA STPS	NO HAN TENIDO NINGUNA RECLAMACION POR PARTE DEL STPS NI SE TIENEN LA MAYORIA DE LAS ACTAS DE RECLAMACIONES SEÑALADAS COMO DEFICIENTES, NO SE DETECTA QUE LE DEN SEGUIMIENTO DEBIDO A EXCESO DE TRABAJO
	B) REGISTRO EN SISTEMA SIPREVER	NO	0%		
5	C) EMERGENCIAS	SI	100%	EN EL RECORRIDO DE LOS REQUISITOS, SE ESTAN DETECTANDO MUCHAS ANOMALIAS QUE DEBERON SER ATENDIDAS CON VISITAS SISTEMATICAS	ESTA FUNCION NO SE LE DA NINGUN SEGUIMIENTO POR RECARGA DE TRABAJO
	D) VERIFICAR MEDIDAS CONCLUIDAS	SI	100%		
6	A) OMIISIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE	NO	0%	NO SE TIENEN IMPLEMENTADOS ESTOS PLANES EN LOS EDIFICIOS ESTRATEGICOS	EL ÚNICO ANTECEDENTE DE ESTA FUNCION SE ENCONTRÓ FECHADO EL 11 DE MAYO DE 1990 EL ÚLTIMO EJERCICIO DE EVALUACION SE LLEVO A CABO EN 1998, NO HAY INTERES POR PARTE DE LA ADMINISTRACION EN ESTA ACTIVIDAD
	B) ACTAS DE VERIFICACION	NO	0%		
7	A) PROGRAMA ANUAL DE RECORRIDOS	NO	0%	EN ALGUNAS OCASIONES NO SE CUENTA CON UN PROGRAMA ANUAL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO NI SE TIENE NO SE ESTA CUMPLIENDO EN LAS FECHAS PROGRAMADAS	NO SE CUENTA CON UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO PERO SI SE CUMPLE CON ESTA FUNCION
	B) CAPTURAR EN SIPREVER	NO	0%		
8	C) DOCUMENTOS QUE AVALEN SU CORRECCION	NO	0%		
	D) VERIFICAR MEDIDAS SEÑALADAS COMO ATENDIDAS	NO	0%		
9	A) FORMACION DEL COMITÉ	NO	0%		
	B) FORMACION DE BRIGADAS	NO	0%		
10	C) EJERCICIOS DE EVACUACION	NO	0%		
	D) PLAN DE PREVENCIÓN, EVACUACIÓN Y AUXILIO				
11	A) PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO PORTATIL CONTRA INCENDIO.			EN ALGUNAS OCASIONES NO SE CUENTA CON UN PROGRAMA ANUAL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO NI SE TIENE NO SE ESTA CUMPLIENDO EN LAS FECHAS PROGRAMADAS	NO SE CUENTA CON UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO PERO SI SE CUMPLE CON ESTA FUNCION
	B) PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO (FACTURAS)	SI	100%		

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	Ing. J.C.M. Director Divisional Pacífico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
De	C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacífico Golfo.

Cabe señalar que por parte de la Gerencia Corporativa de Seguridad e Higiene se tiene pactado con el S.T.R.M. la reestructuración de las Comisiones de Seguridad e Higiene, con lo que se tiene programado para el próximo 26 de noviembre su presentación ante el Director de la División, para iniciar a partir de enero de 1999 lo recorridos de las Comisiones Mixtas, con lo que el proceso señalado en el N° 4 del cuadro anterior tendrá que ser atendido.

En relación al plan de prevención, evacuación y auxilio (proceso 6 del cuadro anterior), en el mes de julio se hizo la presentación ante los principales funcionarios de la División, del Plan Nacional de Seguridad, uno de cuyos puntos es instituir dicho plan en el Centro Telefónico Puebla, para lo cual se contará con el apoyo por parte de la Gerencia Corporativa de Seguridad e Higiene

En base a lo anterior y bajo el supuesto de asignar a cada una de las funciones un 100%, podemos concluir que el área de Seguridad e Higiene atiende las mismas en un 48%.

Es importante señalar que esta Dirección Divisional, en comparación con el resto, cuenta con el mayor número de registros patronales (46), por lo que observamos que al contar con un sólo Supervisor de Seguridad e Higiene, no se están atendiendo en forma adecuada las obligaciones que en esta materia existen en la División, por lo que se están generando gastos adicionales innecesarios (por ejemplo: el pago complementario ya citado que se efectuó como producto al cambio del índice de riesgo). Cabe señalar que el promedio de atención que se cuenta a nivel nacional es de 1,769 trabajadores por Supervisor de Seguridad e Higiene, mientras que el correspondiente para la División es de 5,86%. Asimismo, durante los últimos dos años se han eliminado tres Supervisores (Puebla, Cuernavaca y Jalapa), por lo que se recomienda evaluar el apoyo de personal hacia esta función.

Independientemente del punto anterior, se le solicitará a la Gerencia Corporativa de Seguridad e Higiene, un plan formal de capacitación dirigido a las Jefaturas de Recursos Humanos de la División, a fin de que contribuyan al cumplimiento de las obligaciones en esta materia.

Se sugiere notificar en forma inmediata (envío de copia de la documentación respectiva), antes de cualquier negociación ante el I.M.S.S, a la Gerencia Corporativa de Seguridad e Higiene, cualquier requerimiento de rectificación de grados de riesgo por parte del Instituto, a fin de su análisis y retroalimentación de atención respectiva.

En paralelo, se le solicitará a la Gerencia Corporativa de Seguridad e Higiene, el llevar a cabo la actualización y difusión del "Procedimiento para el Control de Riesgos de Trabajo", ya que el actual (emitido en junio de 1995) es obsoleto.

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	Ing. J.C.M. Director Divisional Pacifico Golfo	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1361098
		FECHA: 21 de diciembre de 1998.	
Do	C.P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO: Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Pacifico Golfo.	

Cabe señalar que los puntos expuestos en este documento ya han sido comentados con su Gerencia de Recursos Humanos, haciéndole entrega de los anexos correspondientes.

Mucho agradeceré sea tan amable en proporcionarnos una cita a fin de establecer un plan de acciones, que permitan corregir las observaciones encontradas.

Por cada uno de los procesos aquí planteados, contamos con documentación soporte que está a disposición para su consulta, por si se considera necesario.

Atentamente,

c.c.p Lic J.P.G
Lic. A.A.F.
Lic P.M.I.
C.P. A.B.T.
Lic. E.P.Y.

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	C.P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1351098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
DE:	C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.

Por medio del presente, informamos los resultados obtenidos en la revisión a la aplicación de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur

1. Proceso: "Incrementos de Sueldo para Personal de Confianza 1997-1998"

Los incrementos de sueldo autorizados para personal de confianza son elaborados por la Gerencia de Sueldos y Prestaciones (al igual que en las Gerencias de R. H. de Direcciones Divisionales y Dirección Técnica de L. D. ubicadas en el área metropolitana). En función a lo anterior se analizaron los incrementos de sueldo autorizados para el año de 1997 hasta el 16 de agosto de 1998, encontrándose la siguiente equidad interna antes y después de los incrementos:

EQUIDAD INTERNA PREVIO A LA APLICACIÓN DE LOS INCREMENTOS

	1997		1998		TOTAL	
	CASOS	%	CASOS	%	CASOS	%
POSICION MENOR AL 80 DEL TABULADOR	101	47.42%	31	44.93%	132	46.81%
ENTRE .80 Y 1.00 DEL TABULADOR	97	45.54%	36	52.17%	133	47.16%
ENTRE 1.00 Y 1.20 DEL TABULADOR	9	4.23%	2	2.90%	11	3.90%
ARRIBA DEL 1.20 DEL TABULADOR	6	2.82%	0	0.00%	6	2.13%
TOTAL:	213	100.00%	69	100.00%	282	100.00%

EQUIDAD INTERNA POSTERIOR A LA APLICACIÓN DE LOS INCREMENTOS

	1997		1998		TOTAL	
	CASOS	%	CASOS	%	CASOS	%
POSICION MENOR AL 80 DEL TABULADOR	86	40.38%	36	52.17%	93	32.98%
ENTRE .80 Y 1.00 DEL TABULADOR	114	53.52%	30	43.47%	159	56.38%
ENTRE 1.00 Y 1.20 DEL TABULADOR	8	3.76%	3	4.35%	23	8.16%
ARRIBA DEL 1.20 DEL TABULADOR	5	2.35%			7	2.48%
TOTAL:	213	100.00%	69	100.00%	282	100.00%

En base a lo anterior, se procedió a efectuar una conciliación entre los soportes de control existentes en la Gerencia de R. H. Metro Sur (copia de formatos de movimientos de sueldo y estudios de nivelación) y los de la Gerencia de Sueldos y Prestaciones (sistema mecanizado de registro de incrementos de sueldo para el área metropolitana), de lo cual destaca lo siguiente:

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

* C.P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1351098
	FECHA	21 de diciembre de 1998.
DE: C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.

	GERENCIA DE SUELDOS Y PRESTACIONES	RECURSOS HUMANOS	DIFERENCIA
CASOS	282	186	96

De los 186 casos reportados por la Gerencia de R.H. coinciden con la Gerencia de Sueldos y Prestaciones en 148, los restantes (134) corresponden a casos capturados en la base de datos de la Gerencia de Sueldos y Prestaciones, mismos que no son reportados (se carece de soporte) por parte de la Gerencia de R.H. (anexo 1).

En la base de la Gerencia de Sueldos y Prestaciones se encontraron 2 casos en los que no corresponden los sueldos propuestos autorizados con los formatos con los que cuenta como soporte la Gerencia de R.H.

EXPTE.	NOMBRE	GERENCIA DE SUELDOS Y PRESTACIONES		GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	
		SUELDO anterior	SUELDO propuesto	SUELDO anterior	SUELDO propuesto
8603797	J.G.C.Z.	\$7,842	\$8,544 (*)	\$7,842	\$9,612
8017972	H.C.P.	\$8,127	\$9,000 (*)	\$8,127	\$8,127

(*) Sueldos correctos conforme a la nómina

Se recomienda llevar a cabo la descentralización de la autorización y control de incrementos de sueldo para personal de confianza en la Gerencia de R.H. Metro Sur, por lo que se solicitará un programa que defina las actividades para su cumplimiento.

2. Proceso "Asignación de Códigos de Puesto para la Subdirección Comercial y la Subdirección de Operación"

- 2.1 En base al parámetro de líneas en servicio establecido en la normatividad de la Gerencia de Sueldos y Prestaciones para la asignación de niveles y sueldos correspondientes, se procedió a verificar la aplicación del mismo y su actualización al día de hoy, observándose que en la totalidad de los casos analizados (43) para la Subdirección Comercial su aplicación es correcta (anexo 2)

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

P. C.P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1351098
	FECHA	21 de diciembre de 1998.
DE. C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.	

2.2 De igual forma se analizaron los puestos correspondientes a la Subdirección de Operación, encontrándose lo siguiente:

	AREA	PORCENTAJE
TOTAL DE CASOS	155	100%
CASOS CORRECTOS	151	97.42%
CASOS INCORRECTOS	4	2.58

DE LOS CASOS INCORRECTOS:	
0	SOBREVALUADOS
4	SUBVALUADOS

FUENTE DE INFORMACION: LINEAS EN SERVICIO, REPORTE 27 A ABRIL DE 1998

En base a lo señalado en el punto anterior, se procedió a identificar que existen casos de personal subvaluado de la siguiente forma:

ANALISIS DE LINEAS EN SERVICIO A NIVEL AREA
SUBDIRECCION DE OPERACION

PUESTO	PERSONAL ANALIZADO	PERSONAL CON DIFERENCIAS	PERSONAL SOBREVALUADO	PERSONAL SUBVALUADO
JEFE DE OPERACION	1	0	0	0
JEFE CENTRO DE TRABAJO	11	4	0	4
SUPERVISOR DE OPERACION PLANTA EXTERNA	140	0	0	0
COORDINADOR OPERATIVO	1	0	0	0
TOTAL	155	4	0	4

Se recomienda llevar a cabo la aplicación correcta en el nivel de valuación de puesto asignado en los cuatro casos de democión.

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	C.P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1351098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
De	C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO:	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.

3. Proceso: "Comedores"

Bajo la administración de la Gerencia de Recursos Humanos se encuentra el Comedor de San Juan, mismo que opera en base al Contrato de Servicios pactado con el proveedor "Servicoin S.A. de C.V.", con lo que se procedió a verificar su cumplimiento, destacando los siguientes puntos:

- Se verificó el cumplimiento a lo pactado en la cláusula 8ª inciso a) (pruebas de laboratorio, análisis microbiológicos de alimentos) y al inciso b) (análisis clínicos al personal cada cuatro meses), desde octubre de 1996 a la fecha, identificándose que la Gerencia de R.H. no cuenta con soportes correspondientes al año de 1996. En cuanto a 1997 y 1998 los resultados fueron los siguientes:

**REPORTE DE ANALISIS MICROBIOLÓGICO DE ALIMENTOS
APLICADOS EN EL COMEDOR DE SAN JUAN**

MES	RESULTADOS DEL PERIODO	
	1997	1998
DICIEMBRE	DENTRO DE NORMA	
NOVIEMBRE	DETECTAN 3 MUESTRAS FUERA DE LOS LÍMITES ESTABLECIDOS	
OCTUBRE	DENTRO DE NORMA	
SEPTIEMBRE	DENTRO DE NORMA	
AGOSTO	DENTRO DE NORMA	
JULIO	DENTRO DE NORMA	DENTRO DE NORMA
JUNIO	DENTRO DE NORMA	DENTRO DE NORMA
MAYO	DENTRO DE NORMA	DETECTAN 1 MUESTRA FUERA DE LOS LÍMITES ESTABLECIDOS
ABRIL	DENTRO DE NORMA	DENTRO DE NORMA
MARZO	DENTRO DE NORMA	DENTRO DE NORMA
FEBRERO	DENTRO DE NORMA	DENTRO DE NORMA
ENERO	DENTRO DE NORMA	DENTRO DE NORMA

**REPORTE DE ANALISIS CLÍNICOS APLICADOS
AL PERSONAL QUE LABORA EN EL COMEDOR DE SAN JUAN**

FECHAS	NO. DE CASOS
Oct-96	49
Feb-97	54
Jun-97	47
Oct-97	44
Feb-98	43
Jun-98	29

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A	C. P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1351098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
DR.	C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.

Se detectaron dos casos (Nov -97 y May -98) en que las muestras tuvieron resultados fuera de los límites establecidos, según las normas de la Secretaría de Salubridad y Asistencia

Asimismo, en los resultados de los análisis clínicos realizados al personal de Servicoin S.A de C.V., durante el mes de febrero de 1998 (muestra 43 empleados), el 51% presentó alguna infección en la garganta y/o resultó positivo en parásitos intestinales. Para el mes de junio de 1998 de una muestra de 29 empleados, el 14 % resultó con parásitos intestinales (anexo 3).

En paralelo, se verificó el proceso mediante el cual se cubren los faltantes de loza y cubiertos, que conforme a lo pactado con el proveedor deben ser cubiertos en un 50% por parte de ellos y en un 50% por parte de Telmex, observándose que para la muestra considerada (análisis de 12 artículos durante 18 meses) se cumple satisfactoriamente (anexo 3^a).

Es recomendable que la Gerencia de Recursos Humanos en coordinación con el prestador del servicio identifiquen las medidas tendientes a evitar la contaminación de los alimentos, y de igual manera, tomar acciones respecto al personal que en sus análisis clínicos resulta portador de parásitos intestinales y/o de bacterias en su garganta, considerando que en esas condiciones constituyen un foco de infección.

Se constató a través de la administración, que le son prescritos los tratamientos correspondientes y enviados nuevamente a exámenes clínicos, siendo asignados a labores en las que no tengan contacto directo con la preparación de alimentos (se asignan a labores de limpieza, etc.), sin ser retirados temporalmente del servicio.

3.2 Se cotejó la cantidad de boletos reportados por el proveedor en la facturación correspondiente a los periodos del 29 al 30 de junio y del 1° al 15 de julio de 1998, así como los del 18 al 24 de agosto, del 13 al 19 de octubre y del 1° al 7 de diciembre de 1997, comprobando en todos los casos su correcta aplicación (anexo 4).

4. Proceso: "Comparativo de puestos de Personal de Confianza Telmex"

Se efectuó un comparativo entre los organigramas oficiales de la Gerencia de Control Organizacional y la Gerencia de Recursos Humanos Metro Sur, encontrándose un total de 72 diferencias, mismas que a continuación se describen (anexo 5).

- 4.1 Existen 34 casos en los cuales el organigrama de la Gerencia de Control Organizacional señala puestos diferentes a lo planteado en el organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos Metro Sur.
- 4.2 Se identificaron 8 casos en que la Gerencia de Recursos Humanos Metro Sur no especifica en su organigrama el puesto que ocupan
- 4.3 Existen 15 personas contempladas en el organigrama de la Gerencia de Control Organizacional y no en la Gerencia de Recursos Humanos Metro Sur

**SETA TRSIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

TELEFONOS DE MEXICO. S.A. DE C.V.

4 C.P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1351098
FECHA 21 de diciembre de 1998.		
DE C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.	

- 4.4 Se identificaron 13 personas que son consideradas en el organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos Metro Sur y no por la Gerencia de Control Organizacional. Cabe señalar que 4 de ellas pertenecen a Top Personnel, sin embargo verificando la asignación de las mismas con la Gerencia de Control de Personal se identificó que pertenecen a la Dirección Divisional de Metro Poniente, 2 son personal de Telmex administrados por IMTSA, así como una persona de Telmex con movimiento reciente del 1° de septiembre hacia Metro Sur. En relación a los seis casos restantes, no se obtuvo información por parte de la Gerencia de Recursos Humanos Metro Sur.
- 4.5 Existen 2 casos que son considerados en el organigrama de Metro Sur y no por la Gerencia de Control Organizacional, verificando en nómina su asignación oficial, se encontró que S.C.T. fue una baja efectuada el 15 de mayo del presente año y que F.B.O. es actualmente Gerente de Clientes Mayores en la Dirección Divisional Metro Poniente y no se cuenta con nombramiento oficial como Subdirector de Comercial.
- 4.6 Con respecto al organigrama que nos fue proporcionado por la Gerencia de R. H. se identifica a dos empleados ocupando dos puestos a la vez:

N° EXP.	NOMBRE	PUESTO	AREA
8524805	M.A.M.P.	Supervisor Operativo Equipo * Ejecutivo de Ventas	J.O.A. Universidad Clientes Mayores
7622889	A.G.M.	Supervisor Administrativo * Ejecutivo de Ventas	J.O.A. Universidad Clientes Mayores

* Coinciden con los puestos señalados por la Gerencia de Organización.

Se sugiere solicitar a la Gerencia de Control Organizacional el análisis en conjunto con la Gerencia de R.H. Metro Sur de los casos identificados a fin de su evaluación integral, considerando en ello lo manifestado por la Gerencia de R. H. Metro Sur en el sentido de que los organigramas que presentó corresponden a las necesidades actuales de su Dirección.

5. Proceso: "Pagos de Antigüedad"

Se revisaron la totalidad de pagos de antigüedad elaborados por la Gerencia de Control de Personal durante 1997 y lo acumulado hasta julio de 1998 (55 casos con un costo total de \$ 5'005,505 40 y un costo promedio de \$ 91,009 19 por cada finiquito).

Se consultó el C.I.C.S. y S.I.R.H. a fin de verificar la actualización de la fecha de la nueva antigüedad, observándose que para los 55 casos, en 8 no coinciden con el C.I.C.S. y solamente 1 no coincide con el S.I.R.H.

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A C. P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1351098
DE: C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	FECHA 21 de diciembre de 1998. ASUNTO Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.	

Se recomienda que la Gerencia de Recursos Humanos de la División verifique periódicamente (al menos una vez al mes) en sus sistemas la correcta modificación de las fechas de antigüedad ejecutadas por la Gerencia de Control de Personal (anexo 6).

6. Proceso: "Pago de Prima Vacacional"

En el análisis efectuado para el pago de prima vacacional en la Dirección Divisional Metro Sur durante el período de enero de 1997 a mayo de 1998, se identificaron vía nómina (proporcionada por la Gerencia de Control de Personal) 176 casos que presentan posibles pagos duplicados, de los cuáles, al día de hoy, únicamente ha sido factible la confirmación de un sólo caso:

Exp. 8311241 P.M.M., del período '97 por \$5,680.00.

En continuación al proceso de identificación de pagos duplicados se solicitó a la Gerencia de Recursos Humanos la presentación de los restantes formatos F-280, sin embargo, éste proceso continúa pendiente de finalizar, derivado principalmente al retraso en la entrega de información por parte de las áreas administrativas de la División involucradas en éste punto. **En caso de ser necesario se solicitará el apoyo a la Subdirección de Auditoría (anexo 7)**

7. Proceso: "Sustituciones"

Se analizaron 277 casos de sustituciones que representan la totalidad de pagos por este concepto durante 1997 y hasta junio de 1998 (lo que representa un promedio mensual de 15 casos), encontrándose lo siguiente:

- a No se presentaron casos en que se rebasaran 6 meses de sustitución de sindicalizado a confianza
- b No se tuvieron casos de sustituciones de personal sindicalizado a confianza por periodos menores a 5 días, conforme lo señala la normatividad al respecto
- c En todos los casos solicitados (muestra), se realizó el desligue correspondiente ante el S.T.R.M
- d No se identificaron casos de sustituciones de confianza a confianza por periodos menores a 10 días.
- e. No se identificaron sustituciones a puestos administrativos o corporativos, después del Rhs-598 de enero de 1998 en donde se señaló la no procedencia de casos de sustitución de puestos de área administrativas o corporativas y en el caso de ser requerido, sería necesaria la autorización de la Subdirección de Administración de Personal a través de la Gerencia de Sueldos y Prestaciones

Cabe señalar que los pagos por concepto de sustitución hasta el día de hoy, son autorizados en forma centralizada por la Gerencia de Sueldos y Prestaciones (anexo 8), por lo que se sugiere, al igual que el proceso de incrementos de Sueldo para Personal de Confianza, llevar a cabo en forma paralela la descentralización del cálculo y pago de este proceso.

A	C. P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUUESTRO NUMERO
			Rha-1351098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
DE:	C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.

8. Proceso: "Permisos sin Sueldo por más de 35 días Consecutivos"

Se analizaron 28 casos (todos de personal sindicalizado) en que fueron concedidos permisos sin sueldo por más de 35 días consecutivos al personal de la Dirección Divisional Metro Sur, lo que corresponde a la totalidad del año de 1997 y hasta el mes de junio de 1998 encontrando, lo siguiente.

- a En consideración a la fecha de cumplimiento de año de servicio, en dos casos se debió aplicar afectación al período '97 por un total de 15 días menos para disfrute y pago; 25 casos debió afectarse al período '98 con un total de 215 días menos en pago y disfrute, y en 10 casos deberá afectarse al período '99 por un total de 90 días menos en pago y disfrute (cabe señalar que actualmente no se están efectuando dichos descuentos).
- b Se identificó un caso en que el permiso concedido fue por un periodo de 329 días, contraviniendo lo señalado en la cláusula 98 del C.C.T.
- c De la información proporcionada por el área referente a los formatos F-280 correspondientes del período '97 y '98, sólo se tiene información de 5 casos en los que se confirma que en 2 de ellos no afectaron al pago, en 2 de ellos afectaron incorrectamente y en 1 aplicaron correctamente (anexo 9)

9. Proceso: "Relación de Familiares de Personal de Confianza Ubicados en la Dirección Divisional"

Se analizó la nómina de personal de confianza, encontrándose 11 casos de empleados que son hermanos (anexo 10).

4 CASOS CONFIRMADOS DE HERMANOS DENTRO DE LA MISMA LINEA DE MANDO

Nº EXPEDIENTE	NOMBRE	PUESTO	GERENCIA
7911163	F.M.V.	Supervisor Operativo I Planta Exterior	Jefatura de Operación San Juan
7911859	C.S.M.V..	Supervisor Operativo I Planta Exterior	Jefatura de Operación San Juan
8032465	R.R.R	Supervisor Ingeniería Red Abonado Metro	Jefatura de Ingeniería Red Abonado
8301099	R.R.R	Supervisor Proyectos Construcción Metro	Jefatura de Ingeniería Red Abonado
8145844	I.V.L	Supervisor Operativo I Planta Exterior	Jefatura de Operación Mixcoac
8400709	O.R.V.L.	Supervisor Operativo I Planta Exterior	Jefatura de Operación Mixcoac
8522661	E.D.I.R..	Subgerente Sistemas División	Contraloría Administración y
9210684	L.A.I.R.	Especialista Coord. Control de Gestión	Contraloría Administración y

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A C.P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	REGISTRO NUMERO Rha-1351098
	FECHA	21 de diciembre de 1998.
CL. C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.

7 CASOS CONFIRMADOS DE HERMANOS EN DIFERENTE AREA

Nº Expediente	Nombre:	Puesto	Gerencia
8026578	M.P.C.M.	Supervisor Comercial Area I Atención a Ctes.	Gerencia Comercial Mixcoac
8406729	F.A.C.M.	Gerente Comercial I	Gerencia Comercial Valle
7510852	G.C.A.	Supervisor Operativo I Planta Exterior	Jefatura de Operación San Juan
7305782	M.C.A.	Supervisor Operativo de Equipo	Jefatura de Operación Universidad
8130480	B.E.G.M	Supervisor Comercial Area I Atención a Ctes.	Gerencia Comercial Valle
7809152	C.A.G.M	Jefe de Fuerza y Clima	Jefatura de Operación Mixcoac
7305096	A.G.G.	Supervisor Operativo de Equipo	Jefatura de Operación Mixcoac
8100805	J.R.G.G.	Supervisor Operativo de Equipo	Jefatura de Operación Universidad
9102307	S.F.G.C.	Analista Coordinador de Crédito y C.	Gerencia Comercial Valle
8533786	G.G.C	Supervisor Operativo I Planta Exterior	Jefatura de Operación San Juan
7510454	I.H.R	Supervisor Operativo I Planta Exterior	Jefatura de Operación Mixcoac
6914501	S.N.H.R	Supervisor Operativo I Planta Exterior	Jefatura de Operación San Juan
8126368	B.M.V.M.	Supervisor Comercial Area I Atención a Ctes.	Gerencia Comercial Mixcoac
8325910	J.E.V.M.	Supervisor de Calidad II	Gerencia de Ventas Clientes Mayores

10. Proceso: "Sistema de Reorientación Hacia los Resultados" (Pago de Productividad para Personal de Confianza).

Se solicitó al área de R. H. la presentación de los formatos correspondientes a resultados del cumplimiento de los objetivos de productividad para los meses de abril, mayo y junio de 1998 (muestra aleatoria de personal de diferentes áreas de la División), obteniendo los resultados siguientes:

TELEFONOS DE MEXICO, S A DE C.V

A	C. P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO
			Rha-1351098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
DE:	C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.

Area	Situación
Centro de Atención Coapa	No utilizan el formato establecido
Centro de Atención Universidad	No utilizan el formato establecido
Centro de Atención Xochimilco	No utilizan el formato establecido
Centro de Atención Vergel	No utilizan el formato establecido
Centro de Atención Portales	No utilizan el formato establecido
Centro de Atención Victoria	No utilizan el formato establecido
Centro de Atención Valle	No utilizan el formato establecido
Centro de Atención Mixcoac	No utilizan el formato establecido
Centro de Atención Loreto	No utilizan el formato establecido
Gerencia de Recursos Humanos	No utilizan el formato establecido
Gerencia de Facturación	Si utilizan el formato

Derivado de lo anterior, se realizó el comparativo de los resultados obtenidos en la Gerencia de Facturación, según los formatos presentados vs la información procesada por el área de Productividad, identificando las siguientes desviaciones (anexo 11).

CUADRO RESUMEN RESULTADOS DE PRODUCTIVIDAD

	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
CASOS VERIFICADOS	12	12	12	36
CASOS CORRECTOS	4	2	2	8
CASOS INCORRECTOS	8	10	10	28
TOTAL	12	12	12	36

NOTA: LA TOTALIDAD DE LOS CASOS CORRESPONDEN A PERSONAL DE LA GERENCIA DE FACTURACION

Cabe señalar que actualmente la Gerencia de Productividad ya implantó para el trimestre octubre-diciembre 1998, un nuevo esquema de aplicación para la asignación de bonos de productividad.

11. Proceso: "Rechazos de Aplicación Contable"

La Gerencia de Control Organizacional proporcionó una relación de 155 rechazos por codificación contable incorrecta, de los cuales 46 es personal de confianza y 109 de personal sindicalizado. Se procedió a identificar la codificación correcta que les corresponde en función al Centro de Trabajo donde están asignados de acuerdo a Estructura Oficial, de lo cual se presenta la siguiente tabla (anexo 12)

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

1 C.P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1351098
	FECHA	21 de diciembre de 1998.
DE C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.

San Antonio Abad	53	55	0505	107	6535
San Juan	32	55	0506	105	6535
Mixcoac	11	55	0101	066	6305
Universidad	2	55	1001	066	6305
Azores	30	55	0504	107	6535
Valle	14	55	0102	062	6305
Coapa	5	55	1002	062	6305
Santa Lucia	1	55	0106	102	6535
Jubilados	1	96	0001	993	6709
Baja	6				

Se está analizando conjuntamente con la Gerencia de Control Organizacional y la Gerencia de Recursos Humanos de la División, el cambio de codificación contable aquí citado o a cuentas que correspondan a la Dirección Divisional.

12. Proceso: "Tiempo Extra"

12.1 Para el análisis de tiempo extra se consideró una muestra de 192 trabajadores sindicalizados, los cuales durante los meses de enero a mayo de 1998 cobraron por lo menos en algún mes de los citados, un mínimo de 50 Hrs. De lo anterior se obtuvo un reflejo total de 36,587 Hrs de tiempo extra laboradas durante 5 meses por el grupo de trabajadores señalado

Asimismo, y con el fin de identificar las evidencias de los registros en las tarjetas correspondientes, se solicitó a la Gerencia de Recursos Humanos las tarjetas de 27 personas (grupo que tiene un pago de 300 Hrs mínimo en el periodo) y de cuyo análisis se presenta lo siguiente (anexo 13)

- Solamente de 17 casos se recibieron las tarjetas correspondientes, en las cuales se aprecian irregularidades en el tiempo que reportan para pago, contra el reflejo del tiempo real trabajado
- Existen 9 casos cuyo reflejo es superior en horas al tiempo pagado
- En 8 casos el tiempo reflejado en las tarjetas es inferior al que se reportó para pago

12.2 Cabe señalar que el caso de la persona con el mayor reflejo de tiempo extra pagado corresponde a la trabajadora R V R, Exp. 8531908, con 747 Hrs de tiempo extra cobrado durante los 5 meses. Dicha trabajadora se encuentra adscrita al Centro Operativo Cafetales y en la investigación que se realizó se identificó que el tiempo extra lo labora en la Gerencia de Administración de Créditos y Contratos perteneciente a la Dirección de Finanzas y Administración, bajo la supervisión y asignación de la C.P. A S D (anexo 14)

12.3 Dentro del mismo análisis se identificó un grupo del personal (99 trabajadores acumulados en el mes de mayo) que recibe semanalmente el pago de 2 Hrs de tiempo extra por "cobro de volante". En relación a lo anterior, existe una minuta acordada entre empresa y sindicato

A C.P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1351098
	FECHA	21 de diciembre de 1998.
DE: C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.	

firmada el 2 de marzo de 1992 y cuyo objetivo fue el de formalizar diversos acuerdos para la operación del equipo, verificación y diagnóstico de la red de abonados y dentro del cual se estableció en la cláusula novena "A los trabajadores que laboran en jornada nocturna en la prueba de verificación, la empresa les pagará 2 Hrs. de tiempo extra a la semana, a efecto de que cobren su salario". Lo anterior ha implicado que el sindicato no sólo lo aplique a personal que labora en jornadas nocturnas en las pruebas de verificación sino que este beneficio ha sido extensivo a otros trabajadores de la Especialidad de Técnico Centrales Mantenimiento, con lo que lo señalado en la minuta se está violando. Al día de hoy, la Gerencia de Recursos Humanos está en pláticas con el S.T.R.M. para la eliminación del mismo. (anexo 15)

Se recomienda llevar a cabo conjuntamente con la Gerencia de Salarios el análisis de la posibilidad de que dicho personal sea cubierto dentro del rol establecido de los pagadores de esa gerencia. En paralelo, se sugiere a la Gerencia de Recursos Humanos verificar la correcta aplicación contable del pago de tiempo extra efectuado en otra área por la trabajadora R.V.R..

13. Proceso: "Perfiles del Personal de la Gerencia de Recursos Humanos Metro Sur"

Se efectuó un análisis de las trayectorias laborales, expedientes e inventarios de personal que labora en la Gerencia de R.H., a fin de identificar los perfiles y áreas de conocimientos que poseen, encontrándose lo siguiente (anexo 16)

ANALISIS DE PERFILES

PUESTO	No. OCUP	PROMEDIOS		REQUISITOS PARA		NIVEL DE ESCOLARIDAD	TITULADO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO R.H.										ORDEN DE CONTRATACION				
		EDAD	ANTIGÜEDAD	JUR	PREJUR.			SI	NO	P	PL	M	C	CS	ES	PL	EXTERNA	SINDICALIZADO				
GERENTE DE R.H.	1	40	4			LIC EN DERECHO	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	
SUBGÉ A Y C R.H.	1	37	13			MTRIA ADMN NEG	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	
SUBGÉ P Y D R.H.	1	43	9			DIPLOMADO EN D.	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	
ESPECIALISTA R.H.	1	32	13.0			SIN DATO			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	
ABOGADO	2	35.5	10.0			1 LIC PSICOLOGIA 1 LIC EN DERECHO	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	
DOCTOR	1	48	19.0			SI LIC MEDICG GENERAL	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	
SUPER AFG E HIG	2	51.5	16.0		1-SI	1- PREPA Y TECNICA 1- DIP SALUD Y SEO	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	
SUPER COMEDORES	3	45.33	17.3		1-SI	1- LIC CIENCIAS COMUN 1- ING COM Y ELECT 1- VOCACIONAL	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	

NOTA
 P = PERSONAL
 R.H. = RELACIONES LABORALES
 = PROYECTOS DE R.H. SIN DATOS
 = OBLIGACIONES
 CS = CAPACITACION
 S = SELECCION
 PL = PLANEACION DE R.H.
 = AREA A DESARROLLAR AREA SIN EXPERIENCIA EN BASE A SU TRAYECTORIA LABORAL

En resumen resalta que:

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V

A.	C.P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO Rha-1351098
		FECHA	21 de diciembre de 1998.
cc.	C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.

- ✓ El 25% del personal está en condiciones de prejubilación
- ✓ El 33% no está titulado.
- ✓ El 33% del personal fue producto de pase de sindicalizado a confianza (uno de ellos de mensajero a abogado).
- ✓ El 42% cuenta con carrera o estudio no afines al perfil de conocimientos requeridos en el área de Recursos Humanos
- ✓ Para personal con mando (gerentes y subgerentes) se identifica que aún no cuentan con los conocimientos necesarios en: Compensaciones, Capacitación, Selección y Planeación de Recursos Humanos, identificando que su mayor área de experiencia es la de Relaciones Laborales
- ✓ Para personal sin mando (especialista, abogado, doctor y supervisores) se identifica que aún no cuentan con los conocimientos necesarios en Compensaciones, Capacitación, Personal, Selección y Planeación de Recursos Humanos, identificando que su mayor experiencia es la correspondiente a áreas Administrativas.

Basados en sus trayectorias laborales y en función a los puestos desempeñados y años en los mismos, se identifica en forma genérica la necesidad del establecimiento de un programa de desarrollo que contribuya a evaluar y capacitar al personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

Para efectos de lo anterior, ya se contactó con personal del INTELMEX y la Gerencia de Desarrollo de R.H., quienes ya están analizando una propuesta de solución. En paralelo se sugiere desarrollar por parte del INTELMEX un manual de inducción al puesto que permita capacitar y actualizar al personal que opera las diversas funciones de Recursos Humanos a nivel nacional.

Cabe señalar que los puntos expuestos en este documento ya han sido comentados con su Gerencia de Recursos Humanos, haciéndole entrega de los anexos correspondientes

TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A.	C.P. G.L.G. Director Divisional Metro Sur	SU NUMERO	NUESTRO NUMERO
			Rha-1351098
		FECHA:	21 de diciembre de 1998.
DE:	C. P. L.G.L. Coordinador de Administración y Control	ASUNTO	Proceso de supervisión de normas y políticas en la Dirección Divisional Metro Sur.

Mucho agradeceré sea tan amable en proporcionarnos una cita a fin de establecer un plan de acciones, que permitan corregir las observaciones encontradas.

Por cada uno de los procesos aquí planteados, contamos con documentación soporte que está a disposición para su consulta, por si se considera necesario

Atentamente,

c.c.p Lic. J.P.G.
Lic. A.A.F.
Lic. P.M.I.
C.P. A.B.T.
Lic. M.V.P.G.