

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



28 No 53

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE
RECURSOS HUMANOS DEL BANRURAL.**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

**MIGUEL ANGEL CERVANTES RIVERA
DANIEL DE JESUS ROSALES AGUILAR
Director del Seminario: Lic. Vicente Vargas Garcia**

1 9 8 2



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.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL
AREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL BANRURAL

PAGINA

INTRODUCCION. - - - - -	1
I. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA- - - - -	3
1.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- - - - -	4
1.2. TIPOS DE AUDITORIA. - - - - -	9
1.3. DIFERENCIAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA AUDITORIA CONTABLE. - - - - -	10
1.4. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- - - - -	14
1.5. CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRA- TIVA. - - - - -	16
1.5.1. Método de William P. Leonard.- - - - -	16
1.5.2. Método del Instituto Americano de Administración. 24	24
1.5.3. Método del Análisis Factorial de Banco de México. 31	31
1.5.4. Auditoria de las Funciones de la Gerencia de las Empresas de Alfonso Mejía Fernández. - - - - -	35
1.5.5. Método de José Antonio Fernández Arena.- - - - -	44
II. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. - - - - -	49
2.1. DEFINICION. - - - - -	50
2.2. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS. - - - - -	51
2.2.1. Importancia. - - - - -	51
2.2.2. Componentes.- - - - -	52
2.3. INTEGRACION. - - - - -	55
2.3.1. Reclutamiento. - - - - -	55
2.3.2. Selección.- - - - -	56
2.3.3. Colocación.- - - - -	58
2.3.4. Inducción. - - - - -	58
2.3.5. Valuación. - - - - -	59

	PAGINA
2.4. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO. - - - - -	59
2.4.1. La capacitación en sus especies. - - - - -	60
2.4.2. División de Adiestramiento.- - - - -	62
2.5. ANALISIS DE PUESTOS.- - - - -	65
2.5.1. Metodología para el análisis.- - - - -	66
2.5.2. Partes que componen el análisis.- - - - -	70
2.5.3. Utilización actual en las organizaciones Mexi- cas.- - - - -	73
2.6. SUELDOS Y SALARIOS.- - - - -	74
2.6.1. Principales problemas de sueldos y salarios.- --	74
2.6.2. Criterios de sueldos y salarios. - - - - -	77
2.7. PRESTACIONES Y SERVICIOS.- - - - -	79
2.7.1 Criterios y objetivos de los programas de pres- taciones.- - - - -	79
2.8. VALUACION DE PUESTOS. - - - - -	80
2.8.1. Definición. -- - - - -	81
2.8.2. Objetivos de los programas de valuación de pues- tos.- - - - -	84
2.8.3. Sistemas de Valuación de puestos. - - - - -	93
 III. EL BANRURAL. - - - - -	 101
3.1. ANTECEDENTES.- - - - -	102
3.2. OBJETIVOS.- - - - -	104
3.3. RECURSOS HUMANOS. - - - - -	105
3.3.1. Objetivos. - - - - -	105
3.3.2. Políticas. - - - - -	106
3.3.3. Estructura orgánica. - - - - -	107
 IV. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. - - - - -	 109
4.1. PROGRAMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- - - - -	110
4.2. HIPOTESIS Y OBJETIVOS.- - - - -	118
4.3. EVALUACION E INFORME DE LA INVESTIGACION. - - - - -	121

	PAGINA
4.3.1. Estructura Organizacional. - - - - -	121
4.3.2. Administración de sueldos. - - - - -	123
4.3.3. Información y Estadística. - - - - -	124
4.3.4. Nóminas. - - - - -	127
4.3.5. Prestaciones. - - - - -	128
4.3.6. Relaciones Laborales. - - - - -	131
4.3.7. Contrataciones de personal. - - - - -	132
 V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. - - - - -	 133
5.1. CONCLUSIONES. - - - - -	134
5.2. RECOMENDACIONES. - - - - -	135
 ANEXOS. - - - - -	 141
 BIBLIOGRAFIA. - - - - -	 163

INTRODUCCION.

En nuestro país cada vez se torna más imperante la necesidad de contar con mejores métodos y procedimientos administrativos, que permita a los organismos tanto de la iniciativa privada como del sector público cumplir lo más eficiente y económicamente posible con el objetivo para el cual fueron creados.

Parte de las mejoras requeridas consiste en considerar una serie de técnicas de las cuales sea posible controlar el funcionamiento del proceso administrativo aplicado en el organismo de que se trate, con el fin de detectar las desviaciones que llegaran a presentarse; mismas que por la familiarización y monotización funcional que se tiene de las actividades realizadas, muchas veces pasan por desapercibidas, pero que sin embargo tienen repercusiones tanto en el aspecto económico como en el operativo.

Las técnicas anteriormente señaladas son las contenidas en la Auditoría Administrativa, mismas que en el transcurso de este trabajo de investigación son dadas a conocer desde el punto de vista de varios autores en la materia y el nuestro propio.

El objetivo que se persigue en el presente trabajo de investigación, es el de llegar a la convicción de que por medio de la auditoría administrativa es factible conocer las desviaciones que se presentan en una organización sin que estas hayan sido detectadas; así como sus respectivas repercusiones. Para ello se tomó como entidad de estudio al área de Recursos Humanos de una institución de crédito de la banca oficial.

Para una mejor comprensión la investigación se ha estructurado de tal manera que sea posible diferenciar las recopilaciones teóricas de la aplicación práctica de estas. Dicha estructuración es:

a) INVESTIGACION TEORICA

- **AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**- En este apartado se describen las definiciones de la Auditoría Administrativa; así como las diferencias existentes con otros tipos de auditorías. Por otro lado, se exponen algunas de las técnicas más conocidas para efectuar auditorías administrativas.
- **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**- Debido a que el enfoque de nuestro trabajo de investigación está dirigido a la Administración de Recursos Humanos, consideramos pertinente dar a conocer una panorámica general sobre este tópico y así contar con elementos de juicio para la dictaminación de nuestra investigación.
- **ANTECEDENTES DEL BANRURAL.**- Dado que la aplicación práctica de la Auditoría Administrativa se efectuará en el área de Recursos Humanos del Banco Nacional de Crédito Rural, S.A., se dan a conocer antecedentes tanto de la institución en sí, como del área antes señalada.

b) CASO PRACTICO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- Esta parte del trabajo de investigación comprende el programa que deberá cubrirse en el desarrollo de la auditoría formando parte de éllo la hipótesis establecida.

Se evaluarán los resultados obtenidos y se dará a conocer un informe, en el cual se determinen las observaciones derivadas de la evaluación, basándose todo esto en las técnicas de Auditoría Administrativa.

Finalmente describimos por separado las conclusiones a que hayamos llegado y las recomendaciones que desde nuestro punto de vista consideramos son las más apropiadas para abatir las deficiencias que se hayan detectado en el área auditada.

C A P I T U L O I
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.1 Antecedentes de la Auditoría Administrativa

Debido a los cambios en las necesidades de la Era Moderna; de la Industria, Banca, Bolsa, Servicios Públicos, El Transporte, El Comercio, etc. Ha surgido la necesidad de ir mejorando las técnicas Administrativas, para un mejor funcionamiento de la Organización.

Los alcances de una Auditoría en una Empresa se limitaban únicamente a la situación financiera y a los resultados de las operaciones mercantiles.

Durante mucho tiempo la Auditoría estuvo asociada a la contabilidad, de la que se creyó formaba parte. La finalidad de dicha función era en términos generales, de una revisión que solía encomendarse a Auditores ajenos a la Empresa, para cerciorarse de la situación financiera y descubrir posibles fraudes o errores.

Al crecer las Empresas la Administración se hizo más complicada, con lo cual nació la necesidad de la comprobación del control interno, debido a la creciente delegación de autoridad y responsabilidad a los funcionarios de la Empresa.

Otros tipos de problemas a los que se enfrentaba la Empresa eran:

- a). Incrementar la Producción.
- b). Buscar nueva ubicación.
- c). Crear nuevas instalaciones.
- d). Financiar programas de expansión.
- e). Ajustar la Producción a las necesidades del mercado.

Con el nacimiento y puesta en práctica de la "Auditoría Administrativa" dentro de la Empresa pueden ser localizados los problemas antes mencionados y darles una solución inmediata.

En el ocaso de su vida, el padre de la Administración Ing. Henry Fayol, la mencionó en una entrevista que le hizo la Publicación "Cronique Social de France" en el año de 1925, al decir "Que el mejor método para examinar una organización y determinar

si la planeación, la Organización, El Mando, La Coordinación y el Control, están adecuadamente atendidos, esto es si la Empresa está bien administrada". (1) ^{5.}

El Dr. Mc Kinsey en los años de 1935 a 1940 concluyó que la Empresa, debe periódicamente hacer una "Auto-Auditoría" una evaluación de la Empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

A partir del año de 1970, en el medio empresarial se menciona a la Auditoría Administrativa con mucha insistencia, abusando frecuentemente de las ventajas de esta disciplina; lo interesante es el conocimiento de la misma y su aplicación inmediata.

Terminología.

Debido a lo novedoso de su creación la Auditoría Administrativa está en un proceso de modificación en la estructura de su nombre, a continuación se mencionan algunos: (2)

- i. Auditoría operacional.
- ii. Análisis de operaciones.
- iii. Auditoría de la Empresa.
- iv. Análisis factorial.
- v. Examen funcional.
- vi. Exploración Administrativa.
- vii. Análisis Administrativo.
- viii. Investigación de la Empresa.
- ix. Auditoría de funciones.
- x. Auditoría Administrativa.

A continuación damos algunas de las definiciones de diferentes autores y algunas organizaciones dedicados al estudio de la Administración.

(1) Anaya Sánchez Carlos, Auditoría Administrativa Editorial ECASA 1980, Pag. 16.

(2) Anaya Sánchez Carlos, Obra citada en el 1.

Definición de la Auditoría Administrativa según William P. Leonard.^{6.}

"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizante de una Empresa, Institución o Departamento Gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de Control, medios de operación o empleo que dé a sus Recursos Humanos y Materiales".

La Auditoría es con el fin de localizar:

- Pérdidas o deficiencias.
- Mejores Métodos.
- Mejores Formas de Control.
- Operaciones eficientes.
- Mejor uso de los R.H. y Físicos.

(3) Instituto Americano de la Administración.

La Auditoría Administrativa permite obtener una evaluación de la Administración.

"Cualquier Empresa de cualquier índole tiene Areas generales sujetas a investigar y que permiten obtener una evaluación de la Administración".

MANUEL D. AZAOLA.- "Es la Revisión del Proceso Administrativo, Técnica que permite reducir eventualidades.

ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.- "La Auditoría Administrativa consiste en determinar si la Gerencia se apega a cumplir con los objetivos señalados mediante la examinación de sus planes realizados en lapsos definidos".

ROBERTO MACIAS PINEDA.- "La Auditoría Administrativa, Es la continua verificación y el cuidadoso control a fin de asegurar se de que los sistemas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon. Verificar que las políticas deben considerarse cuidadosamente y deben ser consistentes con los objetivos básicos de la Empresa".

(3) Fernández Arenas J. Antonio, La Auditoría Administrativa. Editorial Diana.
México 1978, Pags. 11 - 14.

7.

ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY (ANÁLISIS FACTORIAL DEL
BANCO DE MEXICO).

La Auditoría Administrativa es el "Análisis de potencialidad de la productividad".

Los cuatro esfuerzos que considera el Análisis Factorial son:

- Analizar la Operación.
- Definir las funciones.
- Determinar el grado de desempeño real.
- Qué parámetros o factores influyen en la operación.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ.- Define a la Auditoría Administrativa diciendo que "Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base en los niveles Jerárquicos de la Empresa en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la Institución". (4)

La Auditoría Administrativa tiene como finalidad la de hacer una evaluación de los resultados por medio de una revisión metódica y sistemática para poder determinar la Eficiencia Administrativa de las Políticas, Procedimientos, Objetivos o Funciones del total de la Empresa, un Área o un Departamento.

De las definiciones anteriores a nuestra manera de ver, la más completa es la que da el Maestro A. Fernández Arenas, ya que abarca los objetivos de la Empresa haciendo una evaluación a través de una revisión Metódica y Análítica de éstos, determina la eficiencia Administrativa en cuanto a las Políticas, Procedimientos y Funciones.

Propósitos.

La Auditoría Administrativa pretende una evaluación de la Empresa en todas sus Áreas.

Analiza y valora la situación de una Empresa con el propósito de precisar en "Dónde está y a dónde va" con la Administración actual y si es necesario revisarla y modificarla.

En virtud del gran desarrollo de los negocios la Administra^{8.}
ción puede llegar a ser obsoleta si la Gerencia de la Empresa no
renueva los métodos para tener mayor eficiencia, perderá su esta-
bilidad para su desarrollo natural de acuerdo con sus objetivos.

La Auditoría Administrativa informará, dando sugerencias,
para que la Empresa se enfrente con mayor éxito a sus problemas.

1.2 Tipos de Auditoria

De la constante necesidad de controlar todas las Areas de la Empresa se consideran dos clases de Auditoria: (5)

La Financiera (contable)

La no Financiera (administrativa)

La financiera; Es la que se refiere al control del numero de la Empresa o sean los aspectos que son cuantificables en dinero.

La no Financiera; Es la que se encarga de analizar y verificar las funciones de las demás Areas de la Empresa.

Auditorias Financieras.

- a) Externa.
- b) Interna.
- c) Auditoria Especial.
 - 1. Almacén.
 - 2. Fiscales
 - 3. Clientes, etc.

Auditorias no Financieras

Auditoria de Producción.

Auditoria de Ventas.

Auditoria de Recursos Humanos.

Auditoria de Compras, etc.

(5) Alvérez Anguiano Jorge, Apuntes de Auditoria Administrativa 11a. Reimpresión Facultad de Contaduría y Administración UNAM, Pág. 15.

1.3 Diferencias entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Financiera.

AUDITORIA ADMINSTRATIVA

AUDITORIA CONTABLE

Propósito

Apreciar y mejorar los sistemas Administrativos de la Organización en estudio.

Verificar que los registros de las Operaciones se hayan realizado de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Alcance

La Administración de una Organización inclusive la Contable y Financiera.

Conocer la Situación contable y financiera de una Organización.

Orientación

Hacia la situación presente y futura de las actividades administrativas.

Histórica, analiza el registro de las Operaciones de la Organización.

Revisión

De los sistemas administrativos incluye lo contable.

Los principios de Contabilidad generalmente aceptados.

Método

Las técnicas Administrativas.

Las Normas de Auditoría generalmente aceptadas.

Necesidad

Por conveniencia organizacional.

De tipo legal

I n t e r e s a d o s

Principalmente los Directores y Gerentes.

Los accionistas, Autoridades y público.

R e a l i z a c i ó n

Es conveniente por su relación con el mejoramiento de sistemas y debe efectuarla el Lic. en "Administración"

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

F r e c u e n c i a

Ajustable a las necesidades organizacionales.

Anual. (6)

(6) Barroso Hernández Joaquín y otros, "La Auditoría Administrativa en los Organismos y Empresas Descentralizadas de Participación Estatal"
Tesis Facultad Contaduría y Administración UNAM.

La diferencia fundamental para algunos estudiosos de la materia se encuentra en el "Motivo y Origen", el C.P. Oscar Chavéz, al analizar las diferencias entre auditorías operacionales y la administrativa en su artículo, "Comentarios del Expeditor", Boletín semanal # 629 del Colegio de Contadores Públicos, A. C., considera que la Auditoría Operacional se origina como parte complementaria de un programa de Auditoría Financiera, en el cual el auditor por propia iniciativa, obtiene su examen hacia aspectos que no tienen ya el propósito de verificar los estados financieros, sino de darse una idea de la forma en que están administrando una o varias Areas de la Empresa.

El origen de la Auditoría Administrativa, se da cuando el Cliente lo solicita.

Otra diferencia la encontramos al determinar quién la ejecutará.

La Auditoría Operacional, la ejecutará un Contador Público.

La Auditoría Administrativa, requiere otro tipo de especialista con gran preparación y experiencia y quizá de un grupo de profesionales y/o expertos.

Finalmente otra diferencia es aquella en la que en la Auditoría Operacional el C.P. será el que deduzca la extensión y la profundidad de su examen y quedará a su juicio.

Fines de la Auditoría Administrativa.

Por medio del análisis y la revisión metódica de las actividades de una Empresa se podrá responder a las siguientes interrogantes:

1. Cuáles son sus debilidades?
2. En qué se puede mejorar?
3. Cuáles son las deficiencias?
4. Las Causas?

5. *Cuáles son sus aciertos?*
6. *Se obtienen los fines propuestos?*
7. *En qué medida?*
8. *Cuál es la situación de la Empresa, comparada con sus similares?*
9. *En qué Areas se pueden introducir mejoras?*
10. *Cuáles mejoras?*

Haciéndonos estas preguntas implican llevar a cabo un estudio el cual tendrá como finalidad la determinación de eficiencia de la Empresa. (7)

1.4 Alcance de la Auditoría Administrativa.

Cuando hablamos del alcance que pueda tener una Auditoría Administrativa nos referimos al marco de actividades que ésta comprenderá, tanto en su organización, como en su realización.

El maestro Álvarez Anguiano, considera respecto al alcance que "lo ideal es que se abarque toda la organización que se vaya a estudiar, para así evitar el riesgo de no considerar algún elemento que afrente directamente el mal funcionamiento de determinada área, de la investigación que nos ocupa. Esta nos ayudará a no confundir los síntomas con las causas del problema que se trate".

Toda actividad del ser humano está sujeta a constantes evaluaciones. Quienes rodean al individuo siempre emiten juicios sobre su conducta. Este caso es aplicable a las organizaciones, en las cuales su entorno estará emitiendo juicios, ya sean favorables o desfavorables; estos juicios se manifestarán no solo verbalmente, sino también en el rendimiento de los integrantes, en las ventas, en la productividad, etc. según sea el caso del organismo. Lo antes mencionado nos da la pauta para tener presente que es indispensable realizar periódicamente evaluaciones de nuestra organización, de modo que podamos detectar las deficiencias que puedan presentarse.

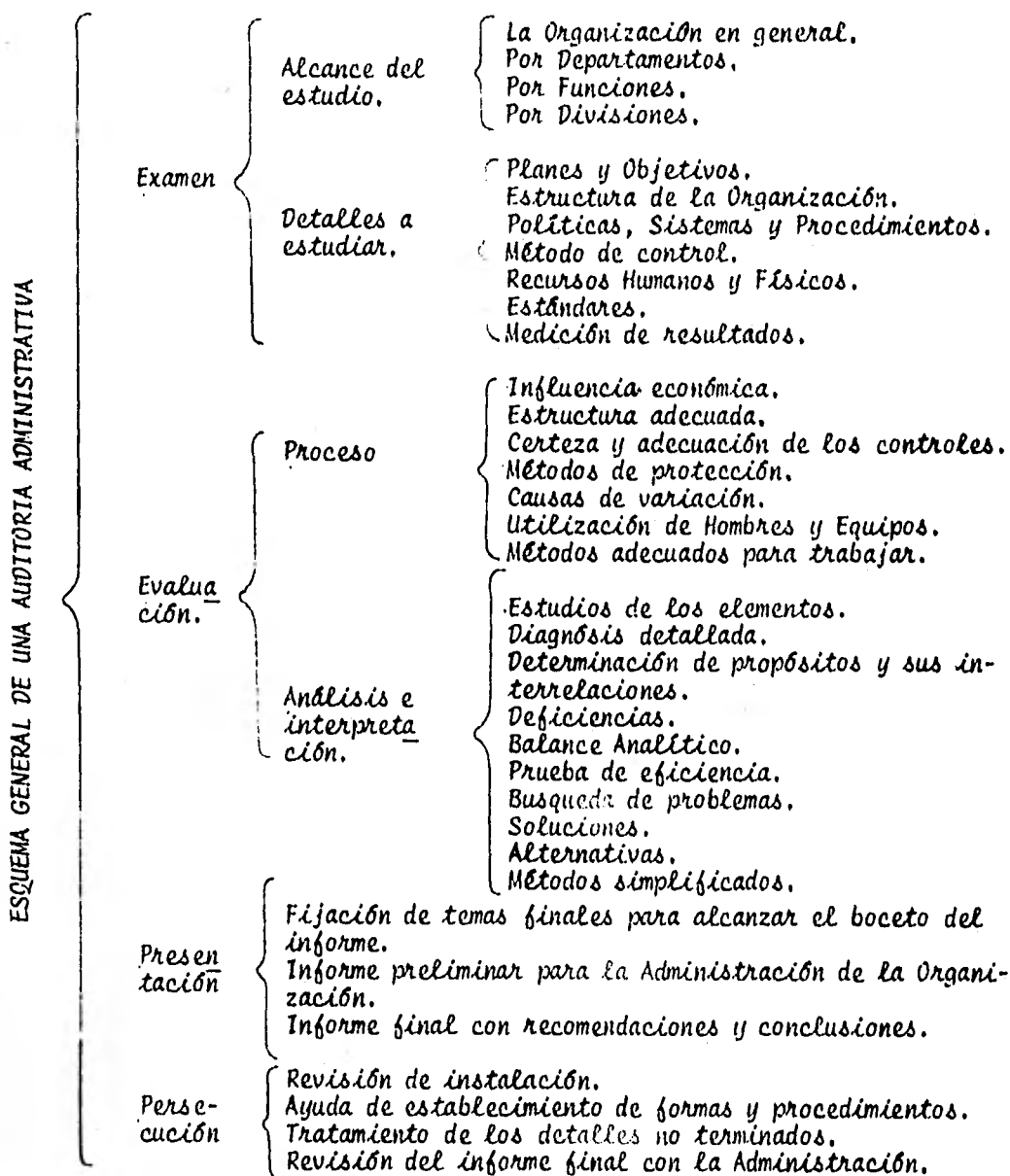
Ahora bien, el alcance que una auditoría administrativa desde nuestro punto de vista debe tener, depende directamente de los recursos económicos y humanos con que cuente la organización, además del tiempo que se disponga para su realización. En caso de no poder realizar una auditoría al 100%, es recomendable que esto sí se realice por áreas específicas (Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción, etc.), iniciando por la que se considere en situaciones más apremiantes. Otros autores mencionan alcances más limitados como son por departamentos, por secciones, por oficinas. Particularmente consideramos que un alcance de la magnitud antes señalada es limitativo, ya que se puede caer en la emisión de juicios subjetivos, por no contar con una panorámica que nos permita establecer cuales son las causas de las deficien

cias.

Para llegar a obtener resultados que aporten beneficios a la organización, es indispensable estar apoyados en bases sólidas y objetivas. Esto solo es posible a través del conocimiento de las causas y efectos del problema detectado en el transcurso de la Auditoría.

1.5 Criterios para el desarrollo de una Auditoría Administrativa.

1.5.1 Método de William P. Leonard, (8)



(8) Fernández Arena José Antonio, Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México 1978.

Programa de la Auditoría.

Deben Analizarse aspectos específicos en cada área de estudios:

a) Planes y Objetivos:

Garantizan los objetivos la sobrevivencia, el crecimiento, la contribución económica y las utilidades de la Organización, así como el cumplimiento de obligaciones sociales?

Son suficientemente claros y reales?

Pueden alcanzarse?

Contribuyen a lograr mejor guía y dirección de la Empresa?

Son razonables y lógicos?

Especifican que se espera de los subordinados?

Ayudan a guiar al personal de un modo unitario?

Ayudan a motivar al personal?

Se interrelacionan congruentemente en cuanto a su alcance y tiempo?

Dan métodos razonables para controlar el esfuerzo humano?

Se evalúan periódicamente?

Se han establecido nuevas metas a partir de las realizaciones logradas?

b) En cuanto a la estructura pueden observarse los siguientes problemas:

- La estructura no está de acuerdo con las necesidades de la Empresa.
- Las funciones no están coordinadas, equilibradas y controladas.
- No hay delegación de autoridad.
- Personal no calificado, ocupa puestos claves.
- Existen pugnas entre los Jefes Departamentales: Falta armonía y espíritu de grupo.
- No hay responsabilidad por las realizaciones.

- Falta flexibilidad para crear nuevas condiciones de trabajo.
- Organización equivocada: exageración en la producción y descuido en la comercialización.
- Los Ejecutivos están sobrecargados de trabajo: demasiadas personas les rinden informes.

c) En relación a políticas, sistemas y procedimientos de la Empresa.

"Son indispensables políticas claras y precisas. Cada decisión y acción deben basarse en un razonamiento adecuado, encaminarse hacia los objetivos de la Empresa; De otra manera, surgirá la confusión. Las políticas se necesitan en la toma de decisiones con respecto a: Líneas de Productos, Finanzas, Personal, Investigación, Salarios, Precios de venta, Compras, Reparaciones, Inventarios, Canales de Distribución y demás problemas. La selección de una forma de actuar debe realizarse con el propósito de alcanzar un fin definido".

Habría que preguntar:

- Persigue el sistema de promoción y satisfacción de los objetivos: , lo consigue?
- Provee métodos de control que permitan buenos resultados con el mínimo de inversión en tiempo y esfuerzo?
- Indica la rutina a realizarse en una secuela lógica?
- Permiten los sistemas y procedimientos coordinación efectiva interdepartamental?
- Se han establecido todas las funciones necesarias?
- Hay suficiente autoridad en cuanto a la responsabilidad?

- Es posible realizar cambios que mejoren la efectividad?

El Auditor deberá preguntarse además:

Se ha colocado bien la función en la estructura?

Está capacitado el personal para el trabajo?

Existe un programa integral de metas a lograr?

Hay productividad suficiente?

d) En relación a los métodos de control:

Existe un propósito de control adecuado y de práctica realización?

Indica el Método de control el objetivo que persigue?

Se especifica cómo, cuándo y quién ejecutará los planes?

"Debido a su trabajo detallado, el Auditor será un experto en apreciar algunas operaciones, particularmente en cuanto a control. Como resultado, estará en posibilidad de ofrecer sugerencias constructivas e interesantes en algunas actividades de la Empresa".

Recursos humanos y físicos en lo relativo a:

Horario de trabajo.

retrasos.

Faltas.

Vacaciones.

Sueldos y Salarios.

Tiempo extra.

Vacaciones pagadas.

Seguro de grupo.

Deducciones por impuestos.

Deducciones por grupo de ahorro.

Calificación de méritos.

Promociones y reclasificaciones.

Servicio Médico.

Plan de retiro.

Recreaciones.

Reglas de seguridad.

Premios.

Estándares y medición de resultados.

"Los métodos estadísticos son técnicas valiosas para la medición de datos. Por ejemplo, el trazado de medidas de calidad en Diagramas de control permite conocer a problemas que demandan acción inmediata".

Recolección de los datos.

"Como ya se indicó, la obtención de información se refiere a la realización de entrevistas. Significa juntar varios tipos de formas, documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, códigos y secuelas relacionadas con el sujeto investigado"

La recolección de datos de la Auditoría Administrativa demanda el uso de técnicas que permitan una revisión adecuada. Entre otras técnicas se listan las siguientes:

Organigramas:

De tipo estructural.

Funcional

Departamental.

Lineal y de posiciones con detalle de actividades.

Diagramas de proceso sobre:

Productos.

Hombres.

Flujos.

Operaciones.

Formas.

Procedimientos.

Diagramas de tiempos, hombres y máquinas.

Diagramas de posición de:

Máquinas.

Equipo.

Edificio.

Piso.

Lugar de trabajo.

Diagramas de combinación:

Descripción de actividades y formas utilizadas.

Diagramas gráficos de:

Programas de trabajo.

Lineales.

Barras.

Mapas.

Especiales.

Diagramas de manejo de formas.

Diagramas Extras:

Carga de máquinas.

Precios o cuotas.

Utilidades.

Punto de equilibrio.

Tendencias.

Estudios de tiempos:

Trabajadores.

Productos.

Equipo.

Películas de movimientos en el trabajo.

Hojas:

Entrevistas.

Observaciones.

Estadísticas.

Hojas de instrucciones, operaciones y rutas.

Lista de verificación y de realización de trabajo.

Muestreo y medición del trabajo.

Simplificación del trabajo.

Investigación de operaciones.

Cuestionarios.

Informes, anexos y presentaciones similares.

Simbolos y Claves.

Papeles de trabajo:

Análisis, Interpretación y síntesis.

De acuerdo con el esquema general de Leonard, los pasos a realizar en este aspecto son:

Estudiar los elementos y obtener la historia de la vida de la Empresa y de su medio ambiente.

Diagnosticar detalladamente sus problemas.

Determinar propósitos y sus interdependencias, explicando la casualidad y sus consecuencias.

Encontrar deficiencias actuales y potenciales.

Realizar un Balance Analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad considerados en relación al todo.

Llevar a cabo una prueba de eficiencia en cada uno de los factores considerando su importancia.

Buscar problemas: El auditor debe estar pendiente de problemas y deficiencias.

Encontrar soluciones a los problemas definidos.

Comparar las alternativas que se ofrecen a la solución del problema.

Simplificar métodos mediante los siguientes pasos:

Eliminar trabajo innecesario.

Mejorar sistemas.

Reducir gastos.

Determinar decisiones apropiadas.

Seleccionar los mejores métodos para un trabajo adecuado.

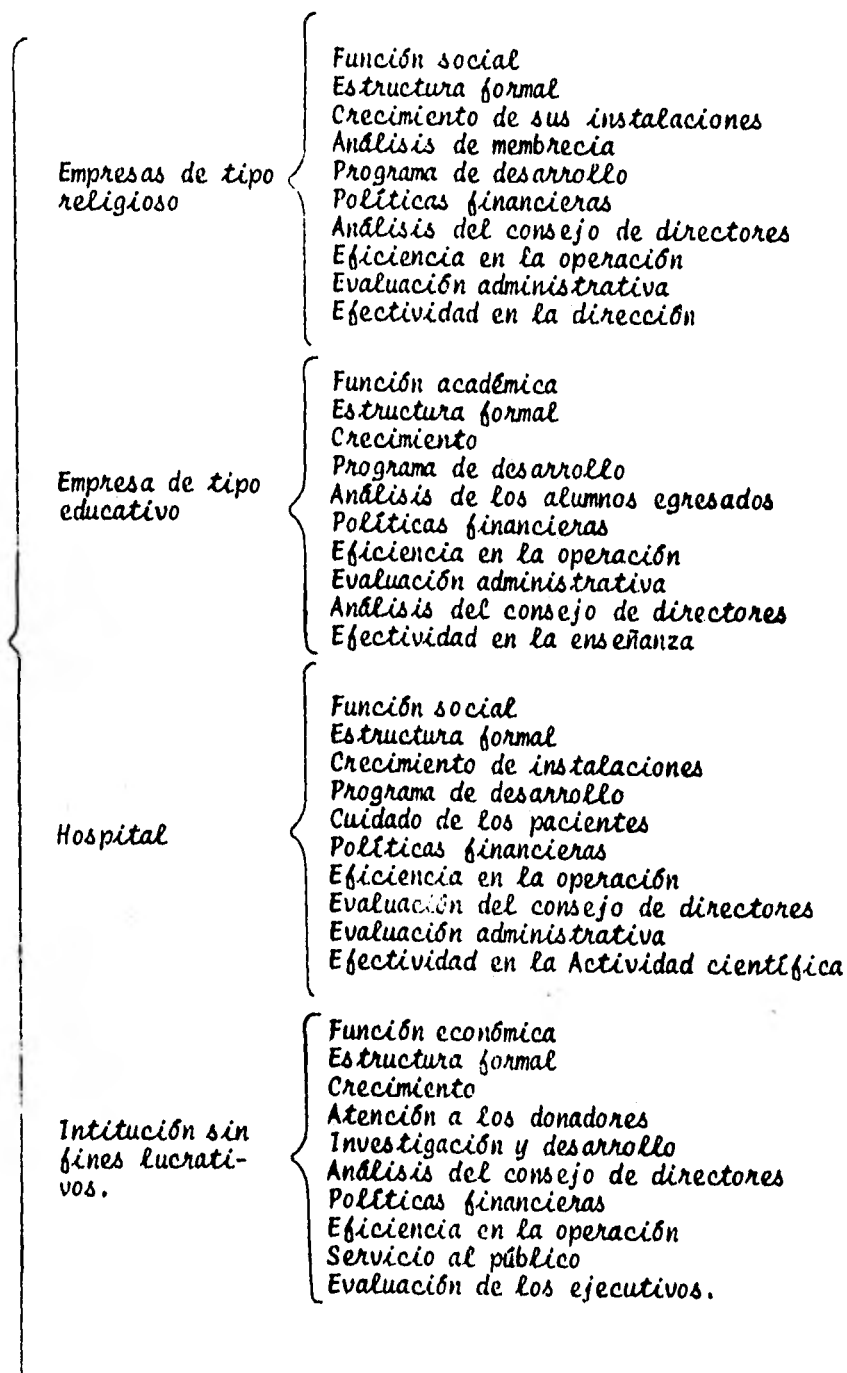
Presentación del informe y su discusión.

El informe puede seguir el siguiente formato:

- i. Propósito y alcance.*
- ii. Aspectos fundamentales.*
- iii. Problemas discutidos con la supervisión.*
- iv. Prácticas comunes (en detalle).*
- v. Discusión y comentarios.*
- vi. Recomendaciones.*
- vii. Anexos.*

1.5.2. Métodos del American Institute of Management (Instituto Americano de la Administración). (9)

ESQUEMA
GENERAL



Institución con
fines de lucro

Función económica
Estructura formal
Utilidades
Atención a los Accionistas
Investigación y desarrollo
Consejo de administración
Políticas fiscales
Eficiencia en la producción
Distribución
Evaluación de los ejecutivos.

Programa de Auditoría para una institución con fines lucrativos.

i. Función económica:

Las Empresas en General pueden fácilmente precisar el objeto de su operación, pero no es tan sencillo determinar hasta qué punto es importante su actividad económica, posiblemente la mejor medida sería preguntar; qué perderían los individuos y grupos en caso de que las Empresas desaparecieran? obviamente algunas Instituciones, sobre todo las que presentan servicios públicos, tienen una repercusión económica evidente. Sin embargo, cualquier Empresa tiene una importancia económica determinada para satisfacción de las necesidades de los consumidores.

ii. Estructura formal.

Las Empresas tienen una estructura que les permite resolver sus problemas en una forma adecuada. Aspectos importantes en el orden general de las Instituciones, son: Definición de las Autoridades y responsabilidad, e interrelación de las comunicaciones; verticales y horizontales.

La Administración adecuada se caracteriza porque existe claridad en la autoridad y responsabilidad de cada uno de sus miembros, siempre equilibrada para asegurar eficiencia. Este concepto no se invalida aún cuando se trate de Instituciones centralizadas o descentralizadas.

La mancuerna de responsabilidad y autoridad debe vigilarse especialmente en los puestos de asesoramiento, ya que existe limitación de autoridad para poder ordenar ciertas actuaciones.

Es obvio que ningún ejecutivo puede adoptar decisiones que salvaguarden su responsabilidad sin efectuar las comunicaciones necesarias. Debe conocer plenamente los transmisores, los canales y los receptores de los mensajes, para que en todos los casos prevea las reacciones

y consecuencias de sus órdenes o instrucciones, otro aspecto importante es el relativo al control, el cual deberá variar con base en la interrelación de los diversos ejecutivos.

Finalmente los manuales de organización, y en general las técnicas de esta área, se usan como instrumentos y no como factores únicos. En ello se toma en cuenta la existencia de la Organización final.

iii. Utilidades.

En esta Área, se pueden considerar tendencias de tipo estadístico. Por regla general la Administración correcta genera buenas utilidades.

Las utilidades son un aspecto vital en la época actual, que demanda expansión constante para satisfacer las necesidades crecientes. No debe existir una situación estática, porque sería un retroceso, debido a la pérdida en el poder adquisitivo de la moneda y al mayor costo de los satisfactores más perfeccionados.

El renglón de utilidad debe compararse con los resultados obtenidos por la competencia, así como la capacidad del Mercado y sus perspectivas.

Es necesario establecer con claridad las cantidades a considerar: capital contable, superávit, impuestos, etc. de estas cifras dependerá el porcentaje que sirva como comparación.

La estructura financiera depende de la generación de utilidades, ya que los acreedores demandan proporciones razonables que otorguen garantía de cumplimiento.

iv. Atención a los accionistas.

El consejo de Administración recibe un mandato expreso de los accionistas que cubre tres requerimientos:

- Evitar riesgos innecesarios al capital.
- Aumentar el capital contable por medio de reinversión de utilidades.
- Obtener dividendos razonables.

Podría pensarse en un cuarto requerimiento: Informar sobre los logros obtenidos en los tres anteriores.

Los representantes de los accionistas deben mantener una actitud equilibrada entre las necesidades que demandan el negocio y las peticiones de los accionistas.

El pago de dividendos establece una relación cordial con los accionistas, pero debe hacerse en proporción con los resultados obtenidos y lo que es más importante, como parte de una política definida y estable a través del tiempo. Se pueden aprobar dividendos fijos y dividendos extras, cuando las condiciones lo permitan.

Aún cuando no se pueda cambiar la economía en forma radical, si es posible mantener una actividad alerta.

v. Investigación y desarrollo.

La investigación y desarrollo proporcionan nuevas soluciones a los problemas, e incluso pueden determinar una orientación distinta para el futuro de la Empresa.

Frecuentemente se afirma la dificultad para controlar los esfuerzos de investigación, pero esto no debe invalidar el interés en Area tan vital.

La investigación no se limita a un laboratorio o a una planta experimental. Se debe realizar también en instituciones de servicio o que no están en el Ramo de Producción.

iv. Consejo de Administración.

El consejo de Administración imprime el carácter de la Empresa. Es el cuerpo que analiza los propósitos de la Compañía y garantiza la continuidad de las operaciones. Selecciona los Ejecutivos de la Institución. El número de

los consejos fluctúan entre cinco y treinta y ocho y en promedio de trece. Sin embargo, lo que interesa es su calidad.

La composición debe ser heterogénea: Ejecutivos y Gente distinguida.

vii. Políticas financieras.

El manejo del dinero es uno de los problemas más importantes y requieren el mejor uso para obtener utilidades atractivas y razonables.

Deben establecerse políticas financieras que proyecten a la Empresa a largo plazo.

El abuso del crédito para obtener mejores utilidades es una medida peligrosa. En esta área más vale ser conservador.

Se deben adoptar métodos de depreciación, de inventarios y otros que complementen la estructura financiera.

En general es necesario procurar la obtención de recursos y realizar una vigilancia estricta sobre el presupuesto.

viii. Eficiencia en la producción.

La calidad de los productos o servicios, así como su precio son factores determinantes, no es posible pensar sólo en la magnitud de ventas o en la lealtad de los consumidores. En campos sujetos a competencia intensa el factor costo es vital.

Es necesario conocer los mejores métodos para incrementar constantemente la eficiencia.

Dentro del área de producción se consideran los recursos humanos que contribuyen el proceso de transformación de productos o servicios. Para estos empleados deben tomarse en cuenta: problemas laborales, estructuras de sueldos y responsabilidad de la Empresa.

ix. *Distribución.*

Este factor es primordial y sólo se le considera en menor escala al identificarlo como, "Evaluación de los Ejecutivos". Representa el motor de las actividades de la Empresa y, requiere coordinación perfecta con las diversas Áreas de la Institución.

Deben evaluarse conceptos tales como: Selección y Entrenamiento de vendedores, operaciones de apoyo a la venta, políticas de precios y demás puntos realizados con este campo.

x. *Evaluación de los ejecutivos.*

El funcionamiento de las actividades de la Empresa depende de las decisiones de su Grupo de Ejecutivos, en relación a los cuales principalmente interesa conocer:

Habilidad

Integridad

Iniciativa y dinamismo.

1.5.3 Método del Análisis Factorial desarrollado por investigadores del Banco de México, S.A. (10)

Esquema General	Medio ambiente	Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
	Políticas y dirección (Admon. General).	Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
	Productos y procesos.	Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
	Financiamiento	Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
	Medios de producción.	Inmuebles, equipos, maquinaria, herramienta e instalaciones de servicio.
	Fuerza de trabajo	Personal ocupado por la empresa.
	Suministros	Materias primas, materiales auxiliares y servicios.
	Actividad productora.	Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
	Mercadeo	Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.
	Contabilidad y estadística.	Registro e información de las transacciones y operaciones.

(10) Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, el análisis factorial. Banco de México, S. A., México, 1962.

Programa del Análisis.

Etapa I.

Planear la investigación.

Definir la materia objeto de la investigación.

Definir el propósito final de la investigación.

Determinar el tiempo disponible para la investigación.

Planear las fases y el volumen del trabajo.

Determinar los medios de investigación e información y de la facilidad para obtenerlos.

Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

Etapa II.

Analizar el tema

Objeto de la investigación y su operación.

Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.

Averiguar las funciones de cada factor.

Determinar la información mínima necesaria.

Recopilar la información.

Verificarla.

Asegurarse de que esté correcta.

Etapa III.

Examinar cada factor de la siguiente manera:

Hasta que grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?

Qué tendencia se registra en el campo de cada factor?

Que evolución ocurre en los campos relacionados?

Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?

Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?

Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?

De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

Etapa IV.

Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones.

Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?

Cuál es la ejecución total real?

Cuáles son los factores limitadores?

Que factores deben estudiarse con mayor detalle?

Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?

Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas?

Etapa V.

Presentar el diagnóstico.

Preparar documentos para su discusión: Diagramas, Manuales, etc., para su presentación.

Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.

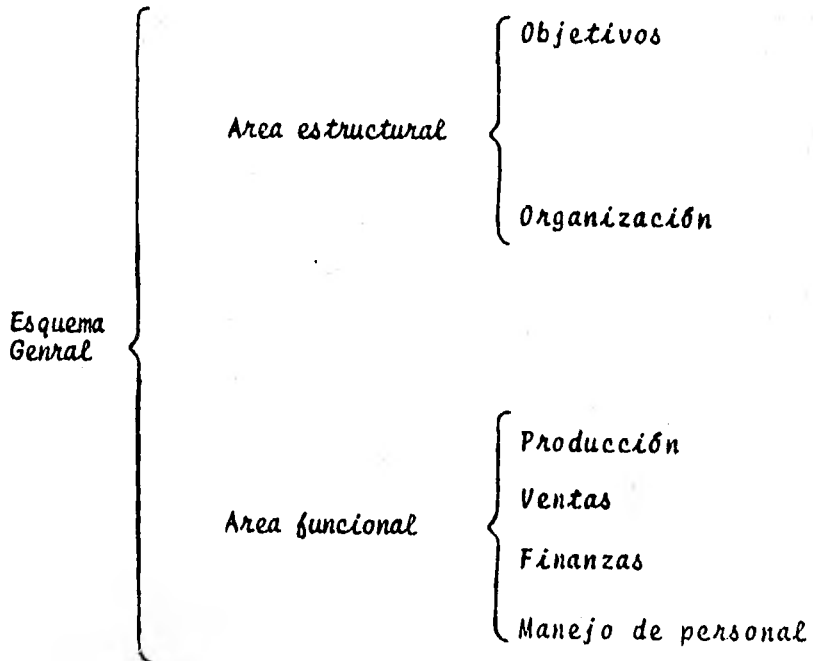
Exponer el desarrollo de los hallazgos.

Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.

Estimular las decisiones.

No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

1.5.4 Auditoría de las funciones de la Gerencia de las empresas desarrolladas. Por Alfonso Mejía Fernández. (11)



(11) Alfonso Mejía Fernández, La Auditoría de las funciones de la Gerencia de las Empresas, Tesis para obtener título de Licenciado en Administración, México, 1960.

Programa de la Auditoría.

i. Objetivos de la empresa

Están definidos?

Enumerarlos según corresponden a intereses de la sociedad, los trabajadores y los inversionistas.

Cómo definieron los objetivos?

Método utilizado.

Personas que participaron en ello.

Razones por las que se escogieron.

Son conocidos los objetivos?

Quiénes los conocen?

Quiénes los deben conocer?

Método que siguen para divulgarlos.

En su caso, por qué los conocen un número limitado de personas.

Se revisan los objetivos?

Lo hacen por sistema o por intuición?

Quiénes los revisan?

Qué elementos toman en cuenta para hacerlo?

En su caso, por qué no los revisan?

Quiénes pueden sugerir cambios o reconsideraciones?

Cómo y cuándo lo pueden hacer.

Preguntar la opinión que tienen de los objetivos a las personas que deben conocer de ellos, mediante entrevistas personales o informes escritos.

Pedir sugerencias al respecto.

ii. Organización de la empresa

Manual de la Organización.

Cuánto tiempo tiene en vigor?

Es revisado periódicamente?

En su caso, por qué no lo revisan periódicamente?

Quiénes lo revisan?

Métodos que siguen para la revisión.

Están definidas las funciones por escrito?

Existen interferencias en las funciones?

Gráfica Funcional.

Número de niveles jerárquicos.

Número de personas en cada nivel.

Método elegido para la asignación de funciones.

Comprobar si la gráfica funcional corresponde a la realidad.

Comunicaciones Internas.

Están definidas por escrito?

Cómo se desahogan las verticales en ambos sentidos?

Cómo se desahogan las horizontales.

Tiempo que tardan en llegar de nivel a nivel y de extremo a extremo.

Pedir a los Funcionarios y Empleados que describan su puesto:

Qué funciones desarrollan?

Forma como lo hacen.

Personas con quienes más tratan.

Lugar que ocupa su puesto dentro de la Organización.

Que describan lo que en su concepto debe ser su puesto.

iii. Producción.

Objetivos:

Enumerarlos.

Método seguido para determinarlos.

Comprobar si las personas que los deben conocer lo saben.

Opinión de los empleados respecto a los objetivos.

Elección del lugar de la fábrica:

Método que siguieron.

Factor determinante para la elección: mano de obra,

Proveedores, Mercado u otros.

Elección de la Maquinaria:

Método para la elección de la maquinaria.

Investigaciones que llevaron a efecto.

Factor determinante para la elección: porque exis
ta Mercado para las unidades usadas; facilidad
para obtener refacciones.

personal calificado que las considere: precio u
otras causas.

Aprovechamiento del terreno:

Cómo están colocadas las máquinas.

Procedimiento elegido para ello.

Se hizo estudio de tiempos y movimientos.

Se revisa periódicamente para revisar que las si-
tuaciones originales persisten.

Planeación del Trabajo:

Los planean los jefes únicamente o entre ellos y
sus empleados.

Forma como vigilan los programas de trabajo.

Se hacen los planes de conformidad con el Departa-
mento de ventas.

Control de Calidad:

Quién controla la calidad; un Departamento especia-
lizado del Jefe de producción?

Forma de controlarla.

Forma de elegir las muestras.

Pruebas a que se cometen.

C o s t o s :

Cuál es la unidad de costos.

Forma como se eligió.

Se lleva la contabilidad de costos dentro del De-
partamento de producción?

En su caso, conoce el Departamento de Producción
los costos?

Qué informes reciben o producen?

Quiénes los conocen?

Quiénes los deben conocer?

Los reciben o elaboran con oportunidad?

En su caso, indagar porqué no.

Diseño de productos nuevos:

Procedimiento interno para los nuevos diseños.

Relación de este concepto con los Departamentos de ventas y/o de Estudio de Mercados.

Frecuencia con que tienen que diseñar productos.

Dadas las circunstancias, es necesario un Departamento especial para esto o no?

Cambio de Producción:

Puede cambiar fácilmente la línea de producción?

Que variedad de cambios puede hacer?

Tiempo que se requiere para ello?

Necesita adiestramiento especial los operarios?

Forma de adiestrarlos.

Quién los adiestraría: Dentro de la misma fábrica o fuera de ella?

Cómo los adiestrarían?

Adiestramiento de empleados:

Se tiene programa de adiestramiento?

En qué consiste?

Forma de llevarlo a efecto.

Incluye cursos internos y externos?

Forma de seleccionar a los empleados para su adiestramiento.

Salarios:

Están valuados los puestos?

Procedimiento de valuación.

Quién los valúa y quién lo revisa?

Se revisan a petición del sindicato de la Empresa?

Se conocen los tabuladores de sueldos de las Empresas de la competencia?

Se conocen las causas por las que difieren con el propio tabulador de salarios?

Opinión de los empleados y obreros respecto a los sueldos que reciben; Son adecuados respecto al trabajo que desarrollan o son deficientes. En su caso, por qué?

iv. Ventas.

Objetivos:

Cuáles son?

Cómo los eligieron?

Opinión de los vendedores respecto a ellos?

Política de Ventas:

Está subordinada a los objetivos generales?

Forma como se cristaliza en la realidad?

Comunicación con los clientes:

Está subordinada a los objetivos generales?

Forma como se cristalizan en la realidad?

Se atienden las quejas de los clientes?

Hacer pruebas para comprobarlo.

Adiestramiento para Vendedores:

Requisitos que se exigen al vendedor.

Forma como comprueban los conocimientos que deben poseer.

Conocimiento de los vendedores de las características de los productos propios y de la competencia.

Servicios:

Qué servicios proporciona la Empresa a sus clientes?

Qué servicios deben proporcionar los vendedores a sus clientes?

Circularizar entre los clientes o mediante entrevistas selectivas, para comprobar la forma y grado en que les presentan el servicio.

Entrevistar a los vendedores o pedir describan por escrito, en qué consisten los servicios que presentan a sus clientes y cómo lo hacen?

Estudio del Mercado:

Conocen cual es el Mercado potencial total?

Periodicidad con que se hacen los estudios de Mercado.

En su caso, porqué no se realizan tales estudios?
Qué información interesa de los estudios del Mercado?

Procedimiento para desarrollar las investigaciones (cuando se tiene un Departamento propio).

Relación entre este Departamento y el de Producción.

Publicidad:

Objetivos de esta función.

Examen de las campañas de publicidad, comparando su costo con el incremento de las Ventas.

Forma de elegir el medio publicitario para llegar a los clientes.

Qué parte del Mercado cubre la publicidad?

Forma como miden la eficiencia de las campañas de publicidad.

Basan las campañas de publicidad en estudios de mercados o en la competencia?

v. Finanzas.

Objetivos a corto plazo.

Objetivos a largo plazo.

Relación entre unos y otros.

Existe información financiera oportuna y veraz, de la Empresa?

Existe auditoría de cuentas Internas, Externas o ambas?

Cuál es el poder de compra del capital actual, con relación al inicial?

Políticas de dividendos de la Empresa.

Quién la fija, Investigación para definirla. Periodicidad con que la revisan?

Influencia de la política de dividendos en la solidez de la Empresa.

Capital circulante y pasivo circulante. Se mantiene el capital circulante dentro de los límites de seguridad?

Existen sistemas de presupuestos? De que índole son?

Quiénes participan en su formulación?

Son flexibles?

Tiempo en proveer las necesidades financieras de la Empresa.

Políticas de depreciación. Bases que las sustentan.

Periodicidad con que la revisan, Quiénes la revisan?

Es acorde la política de depreciación con los objetivos a corto y largo plazo?

Cuáles son las fuentes de capital ajeno que proveen la Empresa?

Qué condiciones imponen para prestar dinero?

vi. Manejo de Personal.

Objetivos de esta función.

Forma de contratación de empleados

Cuál es el nivel máximo a que puede aspirar un empleado dentro de la Empresa?

Proporción entre Ejecutivos jóvenes y viejos.

Tiempo que tendrá un empleado en ascender al nivel Máximo?

Existe programa de adiestramiento para los Ejecutivos superiores?

Requisitos que se exigen para Ejecutivos superior-

res:

Grado educacional y/o habilidad práctica y experiencia.

Están definidos los puestos dentro de la Organización?

Forma de calificar los méritos. Quiénes los califican?

Elementos que toman en consideración?

Periodicidad con que se revisan los puestos y la forma de calificar?

Quiénes hacen estas investigaciones?

Estímulos al desempeño.

Prestaciones sociales que otorga la Empresa.

Cuáles son las causas principales del ausentismo entre los empleados?

Medidas tendientes a solucionar las bajas de personal?

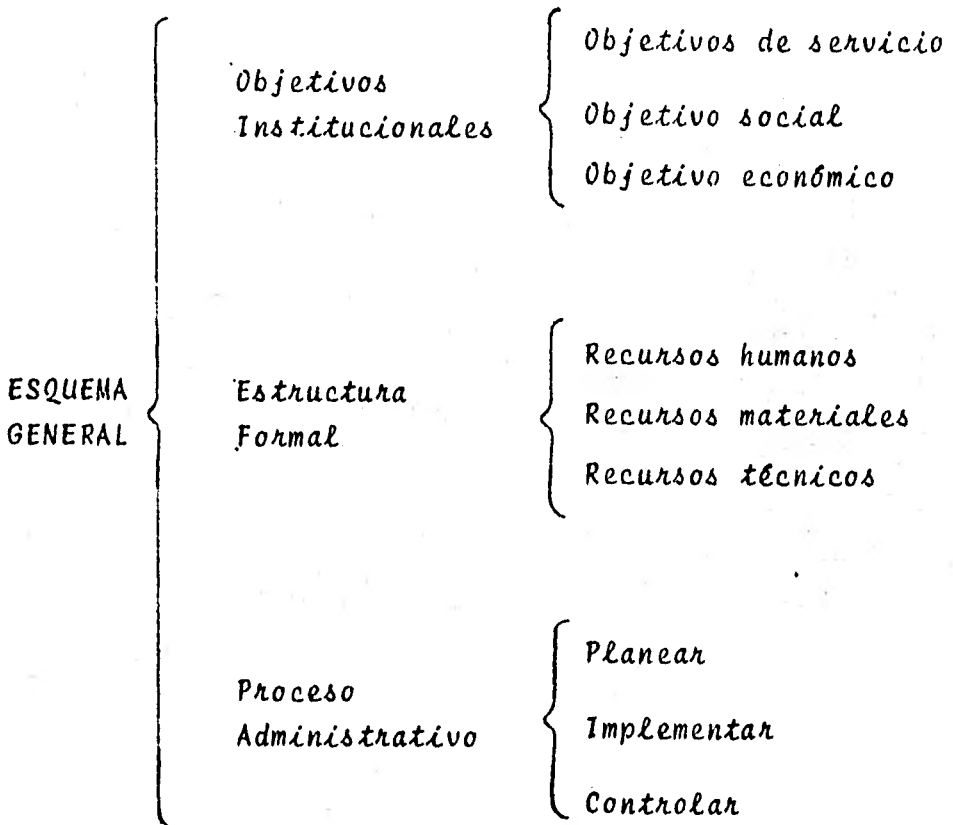
Se hacen estudios periódicos para simplificar métodos?

Quién los hace?

Tienen confianza los empleados para presentar sugerencias? Son atendidos por la Empresa.

Forma de estimularlos y compensarlos.

1.5.5 Método de José Antonio Fernández Arena (12)



(12) Fernández Arena José Antonio, Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México, 1978.

El esquema propuesto por este autor se fundamenta en el concepto que él tiene de la Administración: " Como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales (i), por medio de un mecanismo de operación (ii) y a través del proceso administrativo"

i. En primer término se requiere de la existencia de objetivos institucionales y estos serán:

Objetivos de servicio. Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones aprobadas.

Objetivo Social. Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la Empresa, del Gobierno y de la Comunidad, logrando la satisfacción de estos Grupos por medio de las buenas relaciones humanas; así como de adecuadas relaciones públicas.

Objetivo Económico. Protección de los intereses económicos de la Empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

Los objetivos institucionales son:

Las empresas que requieren de Administración deben definir claramente sus objetivos.

Todas las Empresas tienen objetivos institucionales que deben ser satisfechos. Dichos objetivos son:

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

El objetivo de Servicio, pretende satisfacción a las necesidades de los clientes. Estas actividades las cubren principalmente los Departamentos de Producción y de Comercialización.

El Objetivo Social busca la satisfacción de los colaboradores en la Empresa, de los intereses comunitarios y de la contribución fiscal. Los Departamentos característicos para lograr este objetivo son de relaciones públicas y de relaciones humanas.

El objetivo Económico se enfoca en el acrecentamiento de la riqueza, con lo que satisface a los Inversionistas, Acreedores y al desarrollo futuro de la Empresa por medio de la reinversión de utilidades. Esta actividad es clásica de Finanzas y se complementa en el Departamento de Contabilidad o de Informática.

ii. Además de la existencia de objetivos institucionales se requiere de un mecanismo de operación; o sea, una estructura formal.

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los Recursos Humanos (empleados y obreros), materiales (dinero e instalaciones), técnicos (sistemas y procedimientos).

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

Como resultado de la Organización, la Empresa quedará fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo.

a) Dirección. Ejercida por el Consejo de Administración, quien debe revisar los avances de la Empresa enfocados en cuanto a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.

b) Operación. Relativa a la Producción, cuando la Empresa sea de índole industrial y será la función encargada de la transformación de los artículos, desde la Materia Prima hasta el producto listo para el consumo.

c). *Comercialización.* Quién debe coordinar todos los factores que aseguren el tránsito de los productos desde la fábrica hasta el consumidor final. Las Empresas distribuidoras sólo contarán con esta actividad al nivel de Operación.

d). *Asesoramiento.* En cuanto a los diferentes Departamentos que colaboran y coadyuvan con la Dirección y la Operación. La Empresa requiere de estas actividades para asegurar una actuación más eficiente, en donde intervengan tratamiento de personal por relaciones humanas, Manejo de Fondos por Finanzas, Guarda y manejo de materiales por Almacenes, mejores condiciones en la adquisición de artículos por compras, etc.

Nuevamente debe enfatizarse la circunstancia de que la profusión y tipo de Departamento depende del giro de la Empresa y de su magnitud.

e). *Información.* Encargada de puntualizar las desviaciones a las políticas, sus causas y en caso de no ser efectivas las correcciones adoptadas por los Jefes Departamentales, sugerir otras medidas al Gerente General.

El Controlar debe realizar una labor general de controlación, cuidando de todas las políticas y no sólo vigilando el ejercicio de un presupuesto general, ya que sólo será uno de los instrumentos de control. Otro instrumento de control será la Contabilidad quien realizará el registro de operaciones.

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

- a). Planear.
- b). Implementar.
- c). Controlar.

- Planear. La Planeación tiene como primer requisito la definición del problema, aislado de tal forma que sea posible realizar su estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad. El se

gundo paso será, el análisis que permita la respuesta de cada una de las partes, tomando en cuenta soluciones a problemas similares y nuevos cursos, producto de la innovación. De los pasos previos surgirán los programas alternativos que generan decisiones y soluciones al problema original.

El contenido de los programas dependerá de:

Los objetivos de la tarea.

Los Recursos Humanos, materiales y técnicos disponibles.

El tiempo límite.

- Implementar. (ejecutar lo planeado en el contexto administrativo).

- Control. Apreciación del resultado de la acción.

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

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

C A P I T U L O I I

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Definición.

Dentro de los estudios de la Administración General se señala que el personal o elemento humano es lo más importante, ya que la eficiencia de los demás factores de la Organización, ya que estos son operados por el hombre; por lo que la ayuda y actitud del personal condicionan los resultados que se obtengan en los demás aspectos, como son:

Producción de bienes o servicios, Ventas, Finanzas, Compras, Registros, Conservación y al mismo tiempo la propia Administración Genral.

La Administración General "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (Fernández Arena, 1971). Como puede observarse en esta definición el esfuerzo humano resulta vital para el buen funcionamiento de cualquier Organización; es decir que si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí la Organización deba poner especial atención a sus recursos humanos.

Así pues 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. (13).

(13) Arias Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos Pag. 23
Editorial Trillas 1977.

2.2. Planeación de Recursos Humanos.

La Planeación de Recursos Humanos se ha definido como "El proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos con el fin de realizar los planes integrales de la Empresa". Un plan del Recurso Humano abarca la determinación de los tipos de habilidades o capacidades requeridas y la cantidad de gente necesaria; también es importante localizar el lugar y tiempo de las necesidades de la fuerza de trabajo. La planeación de Recursos Humanos significa tener la cantidad y la gente necesaria en los puestos adecuados en el momento apropiado, haciendo la clase correcta de trabajo que producen a largo plazo los beneficios máximos para la Organización y el individuo.

2.2.1 Importancia.

Por la misma razón que la planeación es importante, también lo es la planeación de los Recursos Humanos. La utilización máxima de la fuerza de trabajo no se realiza por azar; Una eficacia óptima sólo se puede lograr después de haber hecho una cuidadosa planeación y después de haber implantado los objetivos, los pasos y las acciones. El uso más productivo de cualquier estímulo de la Organización, sólo se puede lograr a través de una atención consiente, prolongada a los detalles de la planeación. Esta importancía tiene largo alcance, pero sus beneficios básicos radican en los tres niveles principales: Individual, Organizacional y Nacional.

Importancia individual. - La planeación de Recursos Humanos es importante para cada individuo, porque le puede ayudar a mejorar sus habilidades, a hacer uso de sus capacidades y llevar al máximo su potencia. La satisfacción personal se puede lograr más fácilmente mediante una planeación adecuada de la carrera. Una persona que tiene metas de trabajo definidas, objetivos de trabajo y planes de carrera, por lo general siente menos frustración, decepción y ansiedad.

Importancia para la Empresa.- Las Empresas usan la planeación de Recursos Humanos para mejorar en eficacia y productividad por un largo periodo. Las empresas deben reclutar y contratar el número suficiente de personal calificado para proporcionarse el recurso productivo básico (Fuerza de Trabajo), del cual están formadas las Empresas. Debido a que la mayoría de las empresas siguen la política de dar ascensos internos, la fuerza de trabajo inicial es la fuente para el talento administrativo presente y futuro. Solamente cuando en los niveles más bajos hay empleados capaces, habrá administradores en potencia.

Importancia Nacional.- Uno de los motivos fundamentales de la supremacía económica de los Países Capitalistas ha sido su selección sistemática y el desarrollo de los empleados en las Empresas. Sin embargo, a principio de los Años Setenta, se hizo evidente que una limitación de la economía era la falta de un abastecimiento disponible de personal desarrollado y entrenado adecuadamente para la rápida expansión de las actividades relacionadas con el progreso tecnológico.

2.2.2. Componentes de la planeación de Recursos Humanos.

La mejor forma de considerar la planeación de Recursos Humanos es como un procedimiento sistemático caracterizado por una secuencia planeada de acontecimientos para una serie de pasos cronológicos; Estos pasos o acontecimientos son los componentes del proceso de planeación de Recursos Humanos, éstos incluyen:

a) *Objetivos.*- Las actividades de la planeación de Recursos Humanos cumple muchos objetivos. Las necesidades individuales, Organizacionales y Naturales, se cumplen mediante los procedimientos de planeación de personal. Aunque muchas metas y objetivos derivados se pueden asociar con las actividades de planeación de Recursos Humanos, la misión u objetivos final de éstas es relacionar los Recursos Humanos futuros con las necesidades futuras de la Empresa para maximizar el rédito futuro de la inversión en los Recursos Humanos. Esta misión es la de relacionar o ajustar las capacidades del empleado a los requerimientos de la

Empresa, enfatizando los compromisos futuros y no los presentes.

b). *Planeación de la Organización.*- El primer paso en el proceso de la Planeación de Recursos Humanos es establecer los objetivos de la fuerza de trabajo. El paso siguiente, es evaluar las adaptaciones y cambios futuros para que la Empresa forme su estructura y diseño internos, debido a las alteraciones que existen en sus ambientes internos y externos. Actualmente, este proceso de adaptación se indentifica y denomina en forma diferente por distintos autores. Las frases comunes incluyen desarrollo organizacional, cambio planeado, renovación organizacional y ciencias del comportamiento aplicadas. En esta investigación se usará el término *planeación de la Organización* para referirse a este proceso de cambio, la planeación de la Organización es la actividad consciente que emprende la Empresa para efectuar un cambio positivo en su bienestar y capacidad de crecimiento. La planeación de la Organización es un enfoque orgánico orientado al proceso para el cambio organizacional y la eficiencia administrativa. El cambio y el mejoramiento se logra haciendo que todos los miembros de la Empresa participen en los análisis de problemas y en la planeación. Cuando la planeación de la Organización acentúa la adaptación y el desarrollo individual, se denomina desarrollo organizacional (DO). El DO es una estrategia educativa que implica al reforzamiento de los procesos humanos en las Empresas, que mejoren el sistema del mejoramiento orgánico para lograr sus objetivos.

c) *Pronóstico de recursos humanos.*- El pronóstico de recursos humanos planea las contingencias futuras y necesidades que tendrá la Compañía en su personal. Ejemplos de estos tipos de factores y variables que influyen en los pronósticos de los recursos humanos, son la cantidad de producción, los cambios tecnológicos, las condiciones de la oferta y la demanda y la planeación de carreras.

i. *Cantidad de Producción.*- Los pronósticos de recursos humanos están influidos fuertemente por los niveles de producción. Estos niveles pueden ser de origen interno o externo. El nivel

de producción de los proveedores y competidores de una Empresa puede restringir severamente las operaciones de cualquier fabricante. Si no se pueden obtener las materias primas, los procesos de manufacturas se pueden reducir. La capacidad de producción de los competidores también puede tener ramificaciones en las operaciones de una Empresa. Los mercados sólo pueden saturarse hasta determinado nivel y los competidores acaparan una buena parte de esta cantidad, reduciendo el Mercado de la Industria.

ii. Cambios Tecnológicos.- Los pronósticos también deben realizarse para concordar con los cambios tecnológicos. Nuevamente el cambio puede ser interno o externo. En estos casos, un tipo de pronósticos usual es la planeación de personal que va acompañada de la introducción de la nueva máquina altamente automatizada.

iii. Condiciones de la oferta y la demanda.- Para pronosticar las necesidades futuras de recursos humanos, muchos empleados estudian el Mercado Nacional de Trabajo, de la misma forma en que lo hacen con el que operan. Un Mercado de Trabajo es un área de trabajo poco definida, en la cual la oferta de quienes buscan trabajo interactúan con la demanda de patrones que piden trabajadores; Así los salarios se modifican y determinan.

iv. Planeación de carreras.- El pronóstico de Recursos Humanos debe aceptar también la existencia e importancia de la planeación de carreras, o como se le llama a veces, Administración de Carreras. Esta se refiere a las políticas y programas anticipados de la Empresa que, por lo general, se aplican exclusivamente a las categorías de fuerza de trabajo críticas o de mucho talento.

2.3 Integración.

Con frecuencia, el concepto de planeación de Recursos Humanos es similar al concepto de integración. Estos términos coinciden notablemente aunque haya entre ellos una diferencia fundamental. La integración se refiere en su mayor parte a las actividades de empleo actuales, en tanto que la planeación se enfoca a las necesidades y requerimientos de la fuerza de trabajo futura. El primero trata los hechos reales, en tanto que el segundo se limita a los datos pronosticados y proyectados.

2.3.1. Reclutamiento.

Es un proceso que se efectúa en una Empresa a fin de obtener fuerza de trabajo adicional para las finalidades funcionales de la misma. Este proceso implica el logro de Recursos Humanos que sirven como instrumentos institucionales. La meta del reclutamiento es tener un conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar con una Empresa en particular. Esta función es positiva cuando persuade a la gente que solicita un trabajo en una Compañía o Institución determinada.

2.3.1.1. Interno-externo.

Institucionalmente, el reclutamiento se puede hacer interna o externamente. Cuando se necesita a una persona para ocupar un puesto vacante, dicha persona puede provenir de afuera o de la propia empresa. Algunos prefieren hacer el reclutamiento del mismo personal con el que cuentan, puesto que esto eleva la moral, la lealtad y la motivación de sus empleados. Otras empresas prefieren reclutar externamente, para dar impulso a nuevas formas de pensamiento. Aunque las políticas de reclutamiento varían de una empresa a otra, la regla es promover a cualquier persona de la empresa que reúnan las cualidades requeridas y necesarias para ocupar el puesto vacante.

2.3.1.2. Fuentes internas.

Existen diversas formas mediante las cuales una Empresa puede obtener los recursos adicionales de trabajo internamente, se pueden encontrar solicitudes de trabajo, ya sea revisando los registros del desempeño o mediante el sistema de aviso de vacantes.

2.3.1.3. Fuentes externas.

Las fuentes externas incluyen agencias públicas de empleo, agencias privadas, sindicatos laborales, publicidad, reclutamiento de las escuelas y relaciones con Asociaciones Profesionales. Las oficinas Públicas se concentran en determinados grupos ocupacionales, como los del servicio doméstico, Constructoras, Trabajos fabriles, que pueden requerir habilidades especiales o no, y dependientes de tiendas, entre otros oficios.

Muchas Agencias Privadas se limitan a trabajos de oficina y a personal para ventas al menudeo, porque por lo general su demanda es alta.

2.3.2. Selección.

Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos, el proceso de selección implica elegir algunos objetos o cosas entre varios. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar a un número limitado de trabajadores entre un grupo potencial de empleados. El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar a aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización.

2.3.2.1. Técnicas de selección

a) La solicitud.- Generalmente, una solicitud es la fuente de información que posee un patrón acerca de un empleado en particular. Casi todas las empresas usan alguna forma de informe de solicitud o cuestionario. Tales datos permiten al patrón tener una visión rápida y general de las cualidades y antecedentes de una persona que busca trabajo. Casi todos están de acuerdo en que las solicitudes son necesarias, pero no existe un concepto general acerca de qué tipo de información debe pedirse al llenar la solicitud.

b) Exámenes.- Actualmente, los exámenes se usan para diversas finalidades, en un empleo se usan básicamente para la selección de empleados nuevos. Sin embargo, dichos exámenes se usan también para colocar o asignar a las personas a un trabajo, para

elegir a quienes se va a ascender o transferir dentro de la empresa, para determinar a los candidatos a un programa de entrenamiento y para funcionar como diagnóstico al aconsejar a un empleado que tenga problemas.

c) Entrevistas.

Las entrevistas son métodos más comunes para seleccionar al personal, todas las Empresas usan este método para hacer la evaluación de los candidatos; la mayoría de los patrones hacen varias entrevistas durante el proceso de empleo. Una entrevista puede ser una interacción verbal o conversación entre dos personas con una finalidad particular. Las entrevistas de selección tienen varios objetivos. Un entrevistador determina si el candidato es o no el adecuado para el trabajo. Las respuestas que se obtienen de una entrevista se estudian y analizan. En una entrevista, el candidato recibe información acerca de la empresa, la situación de la fuerza de trabajo, de tal forma que puede tomar la decisión de aceptar o rechazar el trabajo. Otro de los objetivos de las entrevistas es crear una sensación de buena voluntad entre el solicitante y la Administración de la empresa.

d) Investigación de los antecedentes y verificación de las referencias.

Las investigaciones de los antecedentes se basan en el principio general de que lo que una persona hará bien en el futuro, ya lo ha hecho en el pasado. Las fuentes de dicha información incluyen datos escolares, patrones anteriores, referencias de la personalidad y otras personas que conozcan la vida o trabajo del candidato, la información se puede verificar por teléfono o mediante una visita, en lugar de usar cartas de referencias, las cuales tienden a tener un formato estándar y por lo general son menos sinceras y específicas.

e) Examen médico.

En la mayoría de los procesos de selección, el examen físico constituye un procedimiento necesario, tiene cuatro finalidades fundamentales: Primera, determina si las cualidades físicas del solicitante son suficientes para llenar los requisitos del

trabajo. Segundo, identifica la condición física del solicitante en el momento de la contratación. Tercera, evita la contratación de empleados con enfermedades contagiosas. Cuarta, ayuda al proceso de colocación del empleado al determinar sus capacidades físicas y así mismo localizar sus defectos.

2.3.3. Colocación.

Con frecuencia, este concepto se interpreta de dos maneras. El lego lo usó como un término que se refiere a encontrar trabajo para un trabajador. Esta interpretación se ha originado por las actividades de colocación de las Agencias de Empleo Públicas y Privadas. Al considerarla en este amplio contexto, la idea de colocación de un empleo sólo significa encontrar un trabajo para los candidatos y solicitantes.

La segunda interpretación es más específica y está más relacionada al aspecto único de todas las prácticas de empleo realizadas por cualquier departamento de personal de una empresa. En esta acepción, la colocación significa el ajuste de las cualidades de una persona y los requerimientos de un trabajo.

La mejor forma de considerar la selección y colocación de un candidato es como actividades parcialmente relacionadas y coincidentes. Por lo general una empresa no selecciona a una persona sin antes haber determinado qué puesto ocupará en la misma. En ocasiones, algunas empresas grandes pueden contratar a empleados potenciales sumamente prometedores sin haber determinado antes con exactitud qué puesto ocupará; sin embargo, esto suele ser la excepción y no la regla.

2.3.4. Inducción.

La inducción, como una subfunción de la integración, se refiere a una adecuada Guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo. También se usan otros términos como orientación para describir esta subfunción. Prácticamente la mayoría de la gente siente que la inducción y orien

tación son conceptos sinónimos y ocasionalmente los Autores hacen diferencia entre los dos términos.

2.3.5. Valuación.

La valuación del empleado es la evaluación sistemática del desempeño del trabajo realizado por un trabajador y del potencial para desarrollarlo. La valuación es el proceso de estimular o juzgar el valor, cualidades o estatus de algún objeto, persona o cosa. Muchos Autores han descrito este proceso en formas diferentes. algunas de las descripciones más comunes incluyen valuación del desempeño, calificación de Métodos, evaluación del empleado, revisión del personal, informes del progreso, clasificación del servicio e informes de las aptitudes. Algunos especialistas usan estos conceptos de manera intercambiable, en tanto que otros les dan interpretaciones especiales.

2.4. Entrenamiento y desarrollo.

Se comprende como un proceso de enseñanza que se da con el fin de preparar a determinado individuo convirtiendo sus innatas habilidades en capacidades para un puesto u oficio.

Es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento, existen dos tipos de entrenamiento uno de carácter teórico y otro de práctico, para no llegar a confundirlas y caer en múltiples problemas, tales como el de la responsabilidad del entrenamiento de los trabajadores.

a). El primero suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, siendo por lo mismo, más general; en tanto que el segundo se da para un puesto concreto o determinado.

b). El primero exige que además de él, se adquiriera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata; El segundo consiste en la adquisición de la destreza y, por lo mismo, tiene que darse aún suponiendo que ya existe una capacitación técnica.

c). El primero solamente se necesita tratándose de puestos calificados, Técnicos y Ejecutivos, mientras que el segundo se requiere aún para los no calificados o semicalificados.

Las distinciones anteriores hacen pensar en tres aspectos distintos, pero complementarios.

i. Capacitación.- Adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.

ii. Adiestramiento.- Que significa "Adquirir destreza" mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

iii. La Formación.- Es la que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado y principalmente en el Jefe hábitos morales, sociales, de trabajo, etc., esto es con el fin de que el trabajador sea leal, ordenado, sereno y decidido.

Las tres funciones del entrenamiento se requieren para todos los puestos, pero en los puestos no calificados el que más predomina es el "Adiestramiento", conforme se asciende en los niveles Jerárquicos se le va dando mayor importancia a la "Capacitación" y "Formación".

2.4.1. La Capacitación en sus especies.

En razón a su fin:

La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una Rama Industrial, Bancaria, Comercial, Etc.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación se pueden distinguir:

La Capacitación a obreros y empleados, esta se refiere en sí a la "Introducción del Trabajador" o sea lo que se refiere a

la explicación sobre las políticas, reglas, prestaciones, etc.

Capacitación a Supervisores; Tiene dos aspectos principales: El técnico que es la forma de como debe hacerse. El trabajador y el administrativo es el que aprende a planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores, saber resolver las quejas, saber formar el espíritu de grupo, etc.

Capacitación de ejecutivos, sirve para prepararlos a ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados.

En razón de los métodos empleados.

Directa:

La capacitación directa, es por medio de métodos de enseñanza.

Indirecta:

La capacitación indirecta, en la que se emplean otros medios para sus fines.

Capacitación directa: Sus métodos.

Clases.- Estas se caracterizan por tener un método sistemático de enseñanza dada por técnicos o maestros especializados.

Como el sistema de las clases sólo se puede dar en empresas con amplios recursos económicos, en las más pequeñas se utilizan los siguientes métodos.

Cursos breves.- En torno a un tema específico.

Ej.- Análisis de balances, adiestramiento de vendedores, etc.

Becas.- Empleados becados en centros de estudios superiores.

Conferencias.- Consisten en una exposición de 1 a 2 horas de temas de interés con preguntas y respuestas, esto se hace con el fin de motivar a los oyentes a investigar y seguir estudiando por su cuenta.

Método de casos.- Se toma como base un "Caso Concreto" tomado de la realidad:

Cursos de correspondencia.- La Capacitación se hace por medio de diferentes tipos de población dentro de la empresa.

Instrucción programada.- Es el Método más moderno y más efectivo en la actualidad, en este método el alumno lee un trozo que le da suficiente información para responder a preguntas que se le hacen.

Capacitación indirecta: Sus medios.

Mesas redondas.- Es el mejor medio para el estudio de casos prácticos de tipo administrativo.

Publicaciones.- Serán útiles aquellas que se editen para enseñar una Materia Determinada.

Medios audiovisuales.- La utilización de películas filmicas, carteles, etc., este medio será muy útil en la formación del trabajador.

2.4.2 División de adiestramiento. (14)

En razón del fin:

a). Adiestramiento al obrero o empleado nuevo.

Aún el supuesto de que el trabajador posea ya la experiencia sobre el puesto se le debe instruir para modificar los hábitos que éste tenía en su anterior empleo para adaptarlos a los sistemas de su nueva empresa.

b). Cambio de puesto.- Sucede lo mismo que en el punto anterior.

c). Por cambio de sistema.- Por cambios de equipo de maquinaria de instrumental de métodos de trabajo o de simplificación.

d). Para corrección de defectos.- Cuando el trabajador no esté realizando eficientemente sus labores.

En razón del método.

Adiestramiento en el trabajo.- Es aquel que se va a dar dentro de la Empresa a través de la práctica.

Tipos de adiestramiento en la empresa:

a). Método TWI (Training Within Industry), o de (Adiestramiento dentro de la empresa).

Este método específicamente se aplica en el mejoramiento de la producción.

b). Encomienda de "casos".- Se encarga al trabajador la realización de un problema o la resolución de un caso concreto, deberá explicar como piensa hacer o resolver lo que se le encarga.

c). Rotación planeada.- Consiste en que para preparar al trabajador, se le hace pasar primero por puestos inferiores.

Adiestramiento en escuelas:

a) Escuela vestibular.- El objetivo es el enseñar rápidamente en el puesto que van a ocupar, generalmente estas escuelas se sitúan dentro o fuera de la empresa, la ventaja es que aquí no se afecta a la producción debido a errores; pero hay la desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que esto dificulte la adaptación del trabajador.

b) Escuela general de la organización.- Esta escuela es de un tipo más amplio, ya que se ocupa del adiestramiento y desarro

llo del trabajador con cursos de recordatorio más avanzados.

Formación o desarrollo del trabajador, jefe y ejecutivo.

En esta parte del entrenamiento se trata de crear en el entrenado un conjunto de hábitos morales y sociales.

Inducción.- Son cursos o enseñanzas que se dan al trabajador recién ingresado a la empresa, con el fin de que conozca todo lo que debe saber de su nueva empresa.

Formación de hábitos sociales.- Mostrarle el conjunto de reglas sociales dentro de la empresa tales como, el trato que se da a los empleados, el ejemplo de los jefes, el trato con sus compañeros, etc.

Hábitos morales.- Resaltar el sentido de responsabilidad, ya que en base a esto se pueden lograr los demás objetivos como son el cumplimiento de sus compromisos contraídos con la empresa y sus jefes.

Personalidad.- Cuando se trata de jefes es necesario desarrollar en ellos un conjunto de características que les den el "Status Social" y el conjunto de cualidades psicológicas para que ejerzan con eficacia el mando.

Desarrollo.- Comprende integralmente al hombre en toda la formación de su propia personalidad ante la sociedad y la propia Empresa adquiriendo; hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir.

Esto es en sí la maduración integral del ser humano.

2.5. Análisis de puestos.

Necesidad social.

Debido a que el Hombre Moderno pasa el 50% de su vida dedicado al trabajo es necesario que éste no se despersonalice, es decir que no trabaje por obligación, sino que tenga gusto por el trabajo, que no se sienta como un componente más de la maquinaria productiva; urge pues, determinar el contenido de cada puesto, sus características y requerimientos.

Necesidad de eficiencia y productividad.

Para llegar al objetivo de eficiencia y productividad dentro de la empresa, será necesario determinar cuáles son las características de los puestos existentes dentro de la misma para saber como será la persona adecuada para éstos, pasando por educación, destreza, aptitudes y habilidades.

Definición:

Es el proceso por el cual se determina la información relativa a un trabajo específico mediante la observación y el estudio. Determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador, para su adecuado ejercicio y que diferencian al puesto de los demás.

Aplicación y utilización.

A continuación mencionamos las aplicaciones que tiene el análisis de puestos:

- a) Para encausar las políticas de reclutamiento.
- b) Como ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar los programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para estudios de calificación de méritos.
- e) Como base para estudios de Valuación de Puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Fines presupuestales.
- h) Posibles sistemas de incentivos.

2.5.1. Metodología para el análisis,

Definir claramente enfoque, cobertura, etc., a partir de esto, se podrá diseñar el análisis.

Establecimiento de un programa de acción.

Utilizando gráficas como la de Gantt.

Fijación del puesto respectivo.

Establecer el método a utilizar, por lo que se refiere a la recopilación de información, esta será captada en diferentes formas:

Observaciones.

a). Introspección del trabajo. Este análisis lo realiza el interesado; escribe un informe y lo entrega a su jefe inmediato para su revisión.

b). Observación natural.- El analista observa de la persona del puesto en cuestión como lleva a cabo sus funciones; después redacta un informe. La desventaja es que es subjetiva y requiere poco tiempo.

c). Observación controlada.- El analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que la anterior pero tiene la desventaja de requerir mucho tiempo.

Cuestionarios.

a). Respuestas abiertas.- (No existe una directriz para las respuestas). El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras; Tiene la desventaja de depender de la facilidad de palabra del individuo, o caso contrario.

b). Elección forzosa.- Se ofrecen varias alternativas de contestación al entrevistado cuando éstas son pocas y fáciles de establecer.

Entrevista

Libre.- No existe orden establecido ni directriz para su conducción, todo resulta espontáneamente.

Dirigida.- Se exigen temas de antemano sobre los que se encausa la entrevista; lleva una directriz.

Estandarizada.- Se realiza normalmente con un cuestionario en el que se establecen las pautas a seguir.

Combinación de varios métodos.- Se pueden emplear combinaciones.

Entrenamiento de los analistas:

Una vez que se ha definido el método a seguir, es necesario familiarizarse a los analistas con éste. Dichos analistas pueden ser:

- a). De la Organización.
- b). Externos.

En el primer caso los analistas no tendrán ningún problema para recabar la información ya que de hecho conocen a la Organización; La desventaja que puede haber es que éstos sientan cierta simpatía por un grupo, y aversión por otro, lo cual resta objetividad que es muy necesaria en estos casos.

En el caso de los analistas externos requieran un período extra para conocer la organización, pero serán más objetivos.

Motivación de los principiantes en el estudio:

Podemos decir que todos los elementos que forman parte de la Organización participarán en una forma u otra en la implementación del estudio; es por ello que resulta muy necesario contar con una buena actitud de Directores, Empleados y Obreros, para buen logro de los objetivos que se pretenden cumplir con el análisis de puestos. Si el personal no está informado ni ve las ventajas que le reeditarán a la Organización y para sí mismos, pueden entorpecer

la realización de los análisis.

Motivación de los participantes en el estudio:

Para la implementación del estudio será necesario que se motive a todo el personal, ya que de una u otra forma participarán en éste.

Por la trascendencia del estudio, debe contarse con el total apoyo de la Dirección, por lo que será necesario presentarle el proyecto totalmente definido, en el que se señalen las ventajas que pueden obtenerse de éste y su carácter de inversión, más que el de gasto, así como sus alcances y limitaciones.

De Gerentes y Jefes.

Será muy importante la participación y apoyo de Gerentes y Jefes por lo que es muy conveniente se les presente el proyecto.

Recopilación de la información.

En esta parte del estudio es cuando se llevará a cabo el trabajo de campo, buscando que se lleve a cabo todo lo establecido y cuidando que se cumplan la duración programada, las citas, etc.

Recomendaciones para efectuar la entrevista.

a). Preséntese, exponga brevemente el motivo de su visita, haciendo referencia a la información que por medio de la campaña motivacional debió recibir el entrevistado.

b). Prestese a contestar, o bien a ampliar los puntos que deseé el entrevistado a fin de lograr su confianza.

c). Trate de seguir el orden de su cuestionario; si usted considera que será necesario modificar dicho orden, hágalo.

d). Formule sus preguntas claramente; de ser necesario adecúe la pregunta a su entrevistado, mientras no cambie el sentido de la misma. Ayude a entender la pregunta, pero no a contestarla.

e). No surgirá ningún tipo de respuesta, ya que dejará sin valor la información recibida.

f). Cuando existan respuestas abiertas no anote nada hasta que esté seguro y haya verificado qué es precisamente lo que quiere decir el entrevistado.

g). Escuche con interés lo que le conteste el entrevistado, alientelo.

h). No haga exclamaciones, gestos, ni se ría de las respuestas que pudieran darle, pues entorpecería el clima adecuado para la entrevista.

i). Asegúrese de que el entrevistado pueda verificar su descripción antes de dar por terminada la entrevista.

j). Recuerde que esta técnica se refiere al puesto, no a la persona que lo ocupa, se trata de analizarlo separadamente de su titular, ya que ese puede ser el adecuado o bien superarlo o resultar por arriba de sus posibilidades.

Algunas reglas aplicables a la elaboración de descripción de puestos.

a). Trate de dar a la descripción un sentido lógico. Utilice para ello, según lo juzgue conveniente, criterios de importancia, de frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.

b). Busque lo esencial de cada función o tema, evitando caer en detalles innecesarios.

c). Siempre que pueda, emplee términos cuantitativos y evite vaguedades. Por Ej.- en vez de decir "maneja cantidades elevadas", especifique la cantidad aproximada de \$50.00 a \$10,000.00.

d). De ser posible cuantifique el tiempo empleado en cada actividad.

e). Empezar cada frase con un verbo activo y funcional como supervisa, dicta, anota, etc.

2.5.2 Partes que componen el análisis

i. Generales

Contiene los datos de identificación del puesto como son:

- Localización del puesto en la estructura de la Organización y físicamente en las instalaciones.
- El nombre y puesto del Jefe Inmediato y
- Los horarios a que se halle sujeto el ocupante del puesto.

ii. Descripción analítica.

Consiste en una descripción específica de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene analizar cada una por separado y de ser posible, en orden numérico. Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales, cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

iii. Descripción genérica.

Consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve. Dado que es difícil elaborar una definición de lo que es un puesto. Se propone estandarizar la función o funciones básicas del puesto, atendiendo a cuatro aspectos fundamentales.

- a). La unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función.
- b). El sistema, procedimiento o técnica utilizada.

c). El objetivo o razón de la función.

d). Observaciones.

iv. Requerimientos.

En esta parte se notarán las habilidades, escolaridad y comcimiento que se requieren para el puesto. También se mencionan la experiencia, capacitación y responsabilidad necesaria en el puesto.

v. Condiciones de trabajo.

Ambiente: Iluminación atmósfera, ventilación, etc. de acuerdo a cuatro grados de calificación.

Excelente, Buena, Mala y Pésima.

Tipo.- Se clasificará éste de acuerdo al tiempo que se dedique a cada una de las modalidades, conforme a los porcentajes establecidos.

Riesgos.

Se han dividido en:

a). Accidentes de trabajo.

b). Enfermedades profesionales.

vi. Perfil.

Al final del análisis se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto, añadiendo a los datos generales del individuo que ocupa el puesto los rasgos físicos deseables, y las características psicológicas que se requieran, recomendándose para esto último intervengan peritos en la materia.

Por último se solicita el nombre del entrevistado y su antigüedad en el puesto a fin de evaluar la confiabilidad de la información; se incluye además la revisión hecha por el Jefe inmediato superior, añadiendo las modificaciones hechas así como apro

bación definitiva y la fecha de la misma.

Finalmente deben incluirse los comentarios del entrevistador, sobre los puntos que juzgue convenientes (15).

- (15) *Administración de Recursos Humanos, Arias Galicia Fernando
Edit. Trillas
Obra citada en el 13.*

2.5.3 Utilización actual en las organizaciones mexicanas.

En nuestro país son pocas las organizaciones que hacen uso de la técnica "Análisis de Puestos" así como nos lo muestra el estudio realizado por García Loaeza (1970), en una encuesta realizada entre 30 firmas dedicados a la fabricación de ropa, en las que encontró que solamente en una se empleaba dicha técnica.

En otra encuesta efectuada por Michelsen Otdlora (1970), entre 214 ejecutivos se encontró que el 67.5% declaró que uno de los programas de su Departamento estaba constituido por la descripción de puestos.

En otro estudio efectuado por el LAE. Adalberto Rios Szalay en 115 Empresas del D.F. solamente el 34% utilizaba el análisis de puestos. (16).

Así pues, dichas investigaciones nos confirman la deficiente aplicación de esta técnica; que puede ser por falta de conocimiento o recursos económicos, o tal vez otras razones.

En la orientación profesional se emplea el profesigramas, que viene a ser un equivalente del análisis de puestos, aunque con algunas variantes.

El profesigramas describe, primordialmente, el conjunto de habilidades y rasgos psicológicos que debe poseer a fin de encausarse con éxito en la ocupación elegida.

(16) Administración de Recursos Humanos Arias Galicia Fernando Obra citada en el 13 Pág. 193.

2.6 Sueldos y Salarios

Para atraer y mantener una fuerza de trabajo, una Empresa debe pagar adecuadamente a su personal, las consideraciones de pago al personal abarcan el concepto de compensación " la práctica de administración de sueldos y salarios. Estas consideraciones son las que a continuación se analizarán:

El proceso de administrar sueldos o salarios abarca el soportar o balancear las cuentas. Una compensación es cualquier cosa que constituya o que esté considerada como un equivalente o recompensa. En el mundo de los empleados, las recompensas económicas son los recursos de compensación proporcionados a los empleados a cambio de sus servicios. Los términos "Remuneración", "Sueldo" y "Salario", se usan también para describir este acuerdo económico entre Patrón y Empleado, una remuneración es una recompensa, pago o reembolso por los servicios prestados. La mayoría de las formas de remuneración son económicas, aunque a veces estos reembolsos pueden también ser de naturaleza económica. Por lo general, las remuneraciones tienen la forma de sueldos o salarios. En términos generales, un salario es cualquier cosa dada como una recompensa; sin embargo, en forma más específica, los sueldos son dinero pagado a cambio de algo. Por lo común, el concepto de salario se asocia con el proceso de pagar por hora a los trabajadores. El salario es una recompensa pagada o estipulada a ser pagada, para una persona que ha prestado sus servicios por jornadas regulares. Los salarios son compensaciones fijas, a personas que ocupan puestos oficiales, ejecutivos o de Oficina, sobre una base regular, que puede ser anual, trimestral, mensual o semanal. Este análisis indica que los conceptos de pago de compensación, remuneración, sueldo y salario tienen similitudes y diferencias entre sí.

2.6.1 Principales problemas de sueldos y salarios.

En toda Empresa, el principal problema de la Compensación podría reducirse a vigilar que a cada empleado se le pague lo justo por su trabajo. Por lo general este objetivo se acepta rápidamente, pero hay mucho desacuerdo respecto a la forma de lograrlo. Para analizar, es muy útil subdividir este problema al que se en-

frentan todas las Empresas, en las siguientes categorías:

i. Nivel de pago.- Toda compensación es alta, baja o promedio en comparación con las condiciones del mercado de trabajo en general. Si el nivel de pago es demasiado bajo, las Empresas no podrán atraer y mantener a un grupo de empleados. Debido a esto se pueden crear conflictos reguladores, con las estipulaciones de salario mínimo y con los convenios de contratos públicos.

ii. Estructura de pago.

El problema de la estructura de pago se relaciona con la Jerarquía de tasas de pago, grados de pago y clasificaciones de trabajo, que existen dentro de una Empresa. Después de que la Empresa resuelve el problema de los niveles de pago, el cual se relaciona con los sueldos y salarios de la Empresa, el mercado laboral exterior y las condiciones de la industria, hay que solucionar el problema de la estructura interna de pago. La relación de las tareas internas debe determinarse de acuerdo con las tasas de salarios. Los trabajos dentro de una Empresa no tienen los mismos grados de dificultad; algunos requieren Administradores profesionales, otros requieren hábiles artesanos y otros pueden realizarse con trabajadores no especializados, la cuestión de la estructura de pago se relaciona con la determinación exacta de cuales son las relaciones que existen entre estos puestos internos en la organización.

iii. Determinación del pago individual.

El problema de la determinación del pago individual se centra en torno a la cuestión de cuál es el salario o sueldo que debe recibir un individuo por desempeñar su trabajo. Deben recibir igual pago dos personas que desempeñan exactamente el mismo trabajo? Qué sucede si una de ellas desempeña muchísimo mejor su trabajo que cualquier otra que realiza la misma actividad?, cuáles son los factores o cualidades personales que determinan cuánto debe ganar un individuo?. Estas son las preguntas que se deben contestar en la determinación del pago individual.

iv. Método de pago.

En general, hay dos métodos fundamentales de pago: por tiempo (por hora, día, semana o mes), y el pago por producción (por pieza producida o por el valor monetario de los artículos fabricados o vendidos, o la cantidad de tiempo o dinero ahorrado). La mayoría de las Empresas usa una combinación de estos métodos, dependiendo de los arreglos de trabajo, de las necesidades de la Organización y de las preferencias del trabajador. El problema de elegir el método para evaluar la contribución del trabajador parece sencillo, pero no lo es. La razón es que el tiempo invertido en el trabajo suele medir el tiempo que ha pasado, en lugar de medir la contribución del empleado. Además puede resultar difícil valorar directamente los resultados obtenidos, puesto que la valoración de estas variables implica la evaluación del esfuerzo, fatiga del trabajador y otros factores.

v. Incentivos.

Si se ha decidido adoptar un sistema de pago por incentivos, hay varios sistemas de donde elegir. Todos los sistemas de incentivos poseen diferentes características, finalidades y métodos de operación. Actualmente, la mayoría de los planes de incentivos poseen una tasa base garantizada que se paga a todos los trabajadores, incluyendo a aquéllos que no alcanzan la producción media. Así en esencia, la mayoría de los planes de pago por incentivo contienen por lo menos alguno de los elementos tanto de métodos basados en tiempo o de compensación basada en la producción.

vi. Compensación indirecta.

Son los reembolsos recibidos por los empleados en otras formas, además de los sueldos o salarios directos. La compensación indirecta puede ser de naturaleza monetaria o no monetaria. Diversos tipos de prestaciones y servicios son consecuencia de la participación de los empleados en la empresa. En esencia, estas prestaciones suplementarias se proporcionan a los trabajadores no por sus contribuciones, sino por la aceptación de su función de empleados.

vii. Control de pago.

Con frecuencia, la reunión de información y el proceso de toma de decisiones resolverán muchos problemas de pago, tales como el nivel de pago, la estructura de pago, el método de pago, y otros problemas de compensación. Pero el control de pago abarca una cuestión administrativa. La aplicación e implicaciones de los pagos directos e indirectos forman la médula del problema del control de pago. El control de pago abarca la valoración de la suficiencia de las soluciones y otros problemas de pago. Hasta cierto punto, el control de pago es un control de normas de costo de mano de obra indirectos y directos. Sin embargo, todas las técnicas y programas de pago necesitan una valoración regular para asegurarse que cada una está cumpliendo su cometido.

viii. Problemas especiales.

Los problemas especiales de pago abarcan los de compensación relacionados con la exención de empleados. En general, los trabajadores exentos son administradores y empleados profesionales que reciben su pago sobre la base de salarios. En la mayoría de las organizaciones, los oficinistas representan una creciente proporción de todas las fuerzas de trabajo. Hay mayor interés de trabajo, compromiso e integración de este grupo de oficinistas, conjuntamente con las oportunidades, retos y requerimientos, para lograr nuevos arreglos de pagos que concuerden tanto con objetivos organizacionales como con individuales.

2.6.2. Criterios de sueldos y salarios.

La determinación de pagos para puestos y personas ha llegado a la etapa en que se considera como un proceso lógico, consistente, sistemático y explicable. Hay muchos factores, normas y reglas de evaluación, que se usan para determinar las tasas de pago de las empresas; las tasas se calculan para evaluar la necesidad, equidad, contribución y adecuación del pago. Los distintos grupos que aplican estos criterios, destacan ciertas normas y restan importancia a otras. Estos factores no operan por sí mismos, sino que generalmente actúan juntos en la determinación de las tasas

de pago. También debe anotarse que los criterios de pago son de naturaleza parcialmente económica, parcialmente conductual y parcialmente ética. En manos de un grupo, un criterio dado puede ser ético, pero el mismo criterio aplicado por otro grupo puede tener naturaleza económica. Los criterios más comúnmente usados en sue-dos y salarios, son los siguientes:

- i. Costo de vida
- ii. Capacidad de pago
- iii. Pago prevaleciente en el mercado
- iv. Fuerza del contrato colectivo
- v. Sueldo estándar
- vi. Factores de oferta y demanda del mercado
- vii. Productividad
- viii. Requerimientos del trabajo.

2.7. Prestaciones y servicios

Los pagos directos de sueldos y salarios sólo forman una parte del conjunto total de la compensación. En la actualidad, una gran parte de la remuneración total de un empleado toma la forma de servicios y prestaciones proporcionados por la empresa. Generalmente estos suplementos económicos proporcionan placer extra, ingreso extra y un mejor desempeño del personal en el trabajo. Los planes de prestaciones de la empresa también proporcionan protección contra accidentes, enfermedad y pérdida de ingresos. También pueden diseñarse otros programas empresariales de servicio para satisfacer las necesidades sociales y recreativas del empleado. Los programas de servicio y prestaciones no se relacionan directamente con los esfuerzos de la productividad de los empleados; por lo contrario, se proporcionan a todos los trabajadores de la empresa, independientemente de la cantidad o calidad de su producción individual de trabajo. Sin embargo, muchos subproductos derivados resultan benéficos para la empresa que crea programas progresivos de servicios y prestaciones para los empleados; por ejemplo, una contratación más fácil, una moral más alta, mayor lealtad, menor ausentismo y disminución en pérdidas materiales, pueden atribuirse directamente a los esfuerzos del empleado en estas áreas.

2.7.1. Criterios y objetivos de los programas de prestaciones.

Los programas empresariales de servicios y prestaciones contienen tres objetivos principales:

a). Disminución de la movilidad.- En principio, la principal razón de los programas de prestaciones para los empleados era la disminución de la movilidad; o sea, la decresión de empleados considerados capacitados y de utilidad para la empresa. Durante la segunda guerra mundial, los administradores desarrollaron programas de prestaciones para atraer y mantener a las limitadas fuerzas de trabajo. Sin embargo, a través de los años ha disminuido fuertemente la movilidad en el trabajo de la producción; quizá el aumento de prestaciones para el empleado sea un factor, aunque no el más importante, que influyó en esta disminución de la movilidad.

Por otra parte, aunque los empleados de oficina tienden a ser más fijos, los científicos, técnicos y administradores y el personal se vuelve cada vez más cambiante. Así, en efecto, el objetivo de disminuir la movilidad puede estar teniendo algunos resultados opuestos, porque los obreros menos productivos permanecen en la empresa frecuentemente.

b). Incremento en la moral.- El incremento en la moral es uno de los objetivos de los programas empresariales de prestaciones. En alguna forma, esta meta surgió poco después del propósito inicial de disminución de la movilidad. Después de la segunda guerra mundial, cuando los programas de prestaciones se hicieron comunes, el principal propósito de las prestaciones no era disminuir la movilidad, sino aumentar la moral haciendo la competencia o siendo mejor que otros patrones, en términos de planes de prestaciones para empleados. Por supuesto, los patrones creían que con el aumento de lealtad y moral de los empleados aumentaría la productividad; sin embargo, en la actualidad esta creencia no se mantiene por considerarse que los programas de prestaciones han alcanzado el punto de disminuir las ganancias como motivadores y estimulantes de la productividad.

c). Mejoras en la seguridad.- En la actualidad, el principal objetivo de los programas empresariales de prestaciones ha cambiado de una meta centrada en el patrón a un objetivo centrado en el empleado. Actualmente se considera como el principal objetivo de los programas de servicios y prestaciones una mayor seguridad económica desafortunadamente, con frecuencia este objetivo es considerado como destructivo para los trabajadores, porque mientras mayor sea el grado de seguridad que éste tenga, se torna menos productivo. A pesar de esto, la tendencia general de la Industria y Gobierno está enfocado hacia la protección y el mejoramiento del trabajador y aumentar su seguridad en el empleo. Se espera que esta tendencia aumente, en lugar de disminuir en el futuro.

2.8. Valuación de puestos

La Implantación de los programas de Valuación de Puestos en las organizaciones comerciales, industriales, gubernamentales y educativas, con el propósito de mejorar la administración de sueldos y salarios, se ha desarrollado a un ritmo acelerado desde principios de 1940.

El monto del sueldo o salario que debe pagarse a cada empleado, es un problema básico para cualquier empresa. Este problema no se limita a la determinación del salario actual, incluyendo también la retribución futura. La decisión del empresario tiene efectos de largo alcance, tanto para la Gerencia como para el personal empleado, casi cualquier empresa grande o pequeña, sufre la misma dificultad en llegar a una solución congruente, equitativa y defendible, ante las exigencias de los empleados y del sindicato por una mejora en los salarios.

La Distribución equitativa de la nómina de una organización, proporciona una de las mejores bases para mantener relaciones armoniosas y bien fundadas entre empresas y empleados, otros aspectos de la Administración personal y Relaciones Industriales, pierden su efecto o se vuelven completamente inútiles cuando la estructura de sueldos y salarios es criticable.

Dos son las principales fuentes de descontento en los empleados:

a). Retribuciones absoluta y relativa.

Por salario absoluto se entiende la cantidad real en dinero que recibe el empleado por el trabajo que realiza. Esta tarifa, determina el nivel de vida del empleado, su posición económica en la comunidad y la cantidad de bienes y servicios que puede adquirir. Aún muchos trabajadores se dan cuenta que hay limitaciones a la cantidad absoluta que pueden ganar, y la compañía pagar, puede originarse mucha intranquilidad si los salarios cubiertos son demasiado distintos, a los pagados por otras empresas o si no guardan proporción con las utilidades que la organización obtiene.

La retribución relativa, es la obtenida por el empleado en relación con la ganada por sus compañeros, Este estará contento con su retribución absoluta, hasta saber que otro empleado de la misma compañía recibe un salario mayor a cambio de un trabajo similar, aún cuando no haya diferencia real, ni en la calidad del trabajo realizado ni en la antigüedad de la otra persona en su puesto.

b). Desigualdad en sueldos y salarios.

Como son demasiadas las decisiones que respecto a la determinación de salarios depende del juicio personal, son inevitables los errores.

son ejemplos típicos de estos errores:

- i). Valuación incorrecta del mérito o valor de un empleado.
- ii). Favoritismo o discriminación hacia algunos empleados.
- iii). Falta de cambios o cambios incorrectos en el salario, cuando se asciende, transfiere o degrada a un empleado.
- iv). Permitir que una presión indebida de los jefes, sindicatos y empleados tenga influencia en la determinación del salario.
- v). Valuación incorrecta del valor de un puesto.

Con frecuencia es difícil para la Administración valorar con exactitud la aportación de un empleado para su compañía tanto si es basada en una calificación de mérito, metódica o en una opinión personal, los errores de juicio son frecuentes. Por ejemplo, algunos empleados ha desarrollado tal habilidad, que la realización de su trabajo parece relativamente simple y sencilla, aún cuando ésta sea compleja y difícil. Otros empleados hacen parecer el mismo trabajo como una labor difícil, rodeandolo de un ambiente de complejidad engañoso. El valor de uno u otro trabajo pueden ser entonces mal juzgados y el último pagado en mejor forma que el primero.

Al determinar el salario para un empleado en particular, deben tomarse en cuenta tanto el valor del trabajo para la organización, como la eficiencia con que es realizado. La valuación de puestos, intenta determinar el valor de cada puesto en relación con el valor de otros. Proporciona también una base para determinar las normas tendientes a suprimir otro tipo de desigualdades en los salarios mencionados antes.

Los miembros de la organización que tienen la responsabilidad de recomendar o suspender los aumentos de salarios, son frecuentemente acusados de favoritismos y discriminación. En algunos casos, dichos cargos son justificados. La imparcialidad completa es probablemente inalcanzable por la naturaleza humana; sin embargo, las injusticias causadas por favoritismo o discriminación, pueden ser reducidas en forma apreciable, con la adopción de un buen programa de Administración de Sueldos y Salarios.

2.8.1. Definición de la valuación de puestos.

Es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluyen avalúo de estos valores establecidos los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajo, con base en su valor. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultantes.

La definición muestra los aspectos principales que se requieren para la valuación, como sigue:

- Obtención de los componentes de los puestos.
- Análisis.
- El ordenamiento de estos elementos en descripciones de puestos.

- El estudio de éstos.

La valuación de los puestos por medio de algún método de tasación.

- El avalúo de los puestos de acuerdo con la valuación.

Para poder cubrir cada uno de estos aspectos, es necesario elaborar un plan de organización, la selección del personal requerido para realizarlo, un programa de capacitación adecuado para asegurar la comprensión y el conocimiento de lo que hay que hacer y, finalmente, la ejecución de todos los pasos que se detallen y que sean necesarios para completar el programa de valuación de puestos.

2.8.2. Objetivos de los programas de valuación de puestos.

- i. Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor de los puestos.
- ii. Proporcionar una base equitativa para la Administración de Sueldos y Salarios de la compañía.
- iii. Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a las otras compañías similares.
- iv. Permitir la Administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
- v. Servir de base para organización con el sindicato.
- vi. Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- vii. Crear principios claros y técnicos imparciales que permitan al cuerpo de mando, un tratamiento más objetivo de los salarios.

- viii. Ayudar a la selección, colocación, ascenso, transferencia y capacitación del personal.
- ix. Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que a su vez, ayuda en la simplificación del trabajo y eliminación de operaciones duplicadas.
- x. Reducir quejas y rotación de personal, aumentando, así la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresas y empleados.

2.8.1. Presentación del estudio propuesto a la alta Gerencia

Con el objeto de que la Gerencia tenga bases para la autorización de un estudio de valuación de puestos, se requiere hacer una presentación que cubra las diferentes necesidades de información de personal, quien es la persona que generalmente está en mejor posición para conocer lo que son las técnicas de valuación de puestos.

Un plan de prestación bien preparado debe cubrir aspectos tales como:

- i. La naturaleza de la valuación de puestos.
- ii. Los principales objetos de tales programas
- iii. Las necesidades expresas de la organización en particular.
- iv. La forma en que la valuación de puestos cubrirá tales necesidades.
- v. La experiencia de otras compañías del mismo y otros ramos en la valuación de puestos.
- vi. Las limitaciones de estos planes y,
- vii. El efecto en los costos.

Aún cuando muchos jefes, pueden estar familiarizados con la valuación de puestos, dentro del grupo puede haber algunos que carezcan de esta experiencia, por lo tanto como buen punto de partida en la discusión es una explicación exacta del significado de la Valuación de Puestos.

La mayor parte de los Administradores, están interesados en un plan de valuación de puestos para las necesidades específicas de sus compañías en particular. Un análisis de las condiciones existentes, generalmente revelará una o más de las situaciones siguientes:

- Existen desigualdades en los salarios.
- Se dificulta colocar nuevos puestos en relación correcta con los antiguos.
- Las funciones y responsabilidades de los puestos antiguos cambian de tiempo en tiempo, y las necesarias modificaciones en relaciones y salarios presentan muchos problemas.
- La falta de uniformidad en los títulos de los puestos y en sus funciones, presente dificultades para la clasificación correcta de los empleados.
- No existe previsión para asegurar la revisión periódica del salario de cada empleado.
- No se ha previsto un control sistemático de sueldos y salarios.

Otro aspecto de la discusión puede cubrir las limitaciones de la valuación de puestos ya que si se presenta únicamente el lado positivo existe el peligro de sobreestimar el plan y conducir a la Administración a creer que puede realizarse más de lo que se había planeado.

Un asunto muy importante para los funcionarios es el del costo; dos son los aspectos que participarán en la Valuación de Puestos.

- a. Costo de instalación del programa.
- b. Costo de operación bajo el sistema.

En el primero debe gastarse esfuerzo, tiempo y dinero.

Los factores que representan mayor costo son: Personal, equipo y suministros.

En el segundo caso será cuando una vez hecha la valuación de puestos surja la necesidad de aumentar los salarios a los puestos que haya necesidad.

2.8.2.2. Presentación del plan propuesto al grupo de jefes.

Es muy importante que se les informe a todos y cada uno de los jefes departamentales de los programas de Valuación de Puestos con el fin de que éstos los apoyen y los hagan suyos, para un mejor logro de los objetivos ya planeados.

Se siguen diferentes procedimientos para informar a los jefes sobre un estudio de Valuación de Puestos.

Entre las formas más comunes están:

- i. Juntas de jefes.
- ii. Juntas departamentales separadas.
- iii. Entrevistas individuales con los jefes.
- iv. Boletines referentes al programa.

2.8.2.3 Presentación del programa propuesto al grupo subordinado.

Para el logro de los objetivos del programa de Valuación de Puestos, es muy importante que se les dé a conocer a todos los subordinados, estos deben entender claramente lo que es el programa y la forma como les afectará.

Procedimientos o combinaciones de programas que servirán para informar a los subordinados:

- i. Carta o memorándum del Director de la compañía.
- ii. Juntas del grupo de empleados.
- iii. Relatos publicados en periódicos y revistas de los empleados.
- iv. Entrevistas individuales con los empleados.
- v. Boletines especiales sobre el programa.
- vi. Conferencias con los representantes de los empleados.

2.8.2.4 Asignación de la responsabilidad de implantar el programa.

Una de las primeras funciones que se deben llevar a cabo en una organización que ha pensado en llevar a cabo un programa de Valuación de Puestos, es la de encomendar la responsabilidad de la implantación del mismo, esta responsabilidad puede ser asignada a:

- a). Empleados de la Compañía.
- b). Compañía de Consultores de Administración.
- c). El trabajo conjunto de una compañía de Consultores de organización y de empleados de la compañía.

Al hacerlo la compañía debe elegir cuidadosamente cada una de las alternativas, inclinándose por la que más le convenga.

- a). Empleados de la compañía.

En este plan se asigna la responsabilidad a gente de la compañía. Esta selección supone que se cuenta con personal con el conocimiento técnico necesario.

Ventajas de esta selección:

i. Los empleados conocen la organización, los procedimientos de operación básicos, las tradiciones y costumbres y las personalidades afectadas.

ii. La participación, tiende a hacer suyo el programa, la contribución de ideas desarrolla cierto grado de entusiasmo y voluntad para aceptar los resultados finales.

iii. Se proporciona el personal necesario para mantener y administrar el plan en el futuro.

iv. Como este grupo trabaja y ayuda en el desarrollo del plan, si no completamente, casi se eliminan las dudas y suspicacias.

Desventajas:

i. Puede existir una falta de objetividad, cuando los empleados son los responsables de la instalación del programa.

ii. Aún cuando se supone que el grupo seleccionado posee la información técnica sobre los procedimientos y prácticas, puede no poseer el grado de especialización y la experiencia deseable para el programa.

iii. Este sistema es tratado ya que los empleados suelen estar ocupados en sus funciones ordinarias, por este motivo no podrán asignar todo su tiempo al trabajo.

b). Compañía de consultores en administración.

Cuando se elige este método, una firma de consultores extraños viene a la compañía, y asume la responsabilidad completa del

programa.

Ventajas.

i. Se coloca a cargo del programa a especialistas, los cuales poseen preparación y experiencia en los aspectos técnicos de la implantación.

ii. Los consultores generalmente están libres de prejuicios y parcialidades sobre los problemas de operación y personal.

iii. Puede requerirse menos tiempo, ya que es un trabajo al que dedican los consultores todo su tiempo.

Desventajas.

i. Aún cuando este grupo proporcionará expertos en las técnicas de valuación de puestos, carecerá usualmente de información sobre la compañía. Las condiciones de operación internas, los problemas y las personalidades, ejercen mucha influencia sobre los procedimientos y costumbres.

ii. Algunas veces los empleados, tanto los jefes, como los subordinados, son cautelosos y suspicaces hacia cualquier "experto de fuera" traído a la compañía.

iii. Cuando el trabajo de la valuación de puestos se convierte en responsabilidad exclusiva del consultor, los empleados no participan, por lo que puede rehusar su aceptación.

c). Consultores y empleados de la compañía.

En este método se utiliza la combinación de gente de la compañía, con gente externa en la que el papel predominante lo ocupan los empleados y los consultores son consejeros o asesores.

Ventajas.

i. Se proporciona el conocimiento de la compañía así como las técnicas del especialista en Valuación de Puestos.

ii. Se combina la participación de los empleados, con to-

das sus ventajas inherentes, con el punto de vista objetivo del extraño a la compañía.

iii. Se crea un programa de capacitación en problemas de mantenimiento y administración del plan para empleados de la compañía.

iv. Se reduce el tiempo de instalación al combinarse el conocimiento de la compañía con el conocimiento técnico.

Desventajas:

i. Pueden crearse conflictos, si "los expertos de la compañía" siente que "los expertos de fuera" están tratando de decirles como trabajar, o caso contrario.

ii. Pueden despertarse conflictos debido a la división de autoridades y responsabilidad.

iii. Pueden incrementar los costos puesto que los honorarios de los consultores deben adicionarse a los sueldos de los empleados de la compañía.

2.8.2.5 Pasos requeridos para la instalación.

La primera etapa a la que se enfrentarán las personas asignadas, para llevar a cabo el programa de valuación de puestos, es el análisis de los distintos pasos necesarios. Este análisis establecerá lo que debe hacerse, como puede realizarse y qué personal será necesario para su realización

i. Determinación de las áreas de la organización que serán incluidas en la valuación.

ii. Determinación de la clase de puestos que dentro de cada área se incluirán.

iii. Selección del sistema de calificación que será usado en la Valuación.

iv. Realización del análisis de puestos para obtener datos de los mismos.

v. Preparación de las descripciones de puestos con los datos obtenidos.

vi. Valuación de Puestos.

vii. Uniformación de las calificaciones de los puestos.

viii. Determinación de las clases de puestos.

ix. Clasificación de puestos.

x. Clasificación de los empleados según su título y clase de puestos.

xi. Realización de las encuestas de salarios para determinar los salarios corrientes.

xii. Determinación de la escala de salarios para la organización.

xiii. Determinación de las políticas de Administración para operar bajo el plan.

xiv. Determinación de la Organización y de los procedimientos necesarios para el mantenimiento y control del plan.

Una vez analizados los pasos anteriores los encargados de realizar el plan, estarán en condiciones de seleccionar al personal necesario; el cual será de acuerdo al tamaño de la organización, del número y amplitud de los puestos a valorarse y de la complejidad de la operación.

2.8.3 Sistema de valuación de puestos.

Para la determinación del valor relativo de los puestos, han sido aceptados cuatro métodos básicos.

El método de gradación

El método de clasificación o de grados

El método de puntuación y

El método de comparación de factores.

Algunas Compañías suelen combinar las características de dos o más métodos, con lo cual forman un método mixto pero es aceptada generalmente la clasificación anterior.

Quién selecciona el método?

Son tres los responsables del programa, los que pueden elegir el método a seguir.

El Director del estudio de Valuación de Puestos, el Director y su Comité Consultivo y el Comité General.

Cuando el Director es el que selecciona el plan, la selección será rápida ya que éste ponderará los cuatro sistemas contra las necesidades de la organización y llegará a una pronta conclusión sin la demora de estar explicando cada uno de los sistemas, la desventaja que existe es que será muy subjetivo ya que puede ser que el que elija no agrade a la Administración.

Cuando el Director y su Comité consultivo o el Comité General elige el plan, el resultado puede ser más aceptable.

Criterios para la selección.

Una vez asignada la responsabilidad de elección de método de Valuación, el siguiente paso debe ser el de determinar los fines que debe alcanzar el sistema que prepare, entre ellos se mencionan algunos puntos que deben estar contenidos:

i. El sistema debe permitir un estudio completo de todos los puntos por valorarse.

ii. El sistema debe ser comprensible y aceptable por supervisores y empleados.

iii. El sistema adoptado debe permitir resultados tan precisos como sea posible al determinar el valor relativo de los puestos.

iv. El sistema debe ser relativamente fácil de instalar y mantener.

v. El sistema debe llenar las necesidades específicas de la organización.

2.8.3.1 Método de gradación.

En este método los puestos son ordenados en orden decreciente en términos de sus diferencias en niveles de funciones, responsabilidades y requisitos.

No se dividen en sus partes componentes si no que se les considera como un todo, comparándolos unos con otros para determinar su posición relativa en la gradación.

En esta forma, el puesto que se realiza siguiendo el nivel más simple, más rutinario, sería el puesto colocado en la parte más baja de la gradación. Los puestos restantes serían colocados hacia arriba de la escala conforme sus funciones, responsabilidades y requisitos fuesen más complejos.

Algunas ventajas son:

- i. Es relativamente fácil de emplear.
- ii. La gradación puede hacerse rápidamente.
- iii. Su instalación es relativamente poco costosa.

Desventajas

- i. No se tienen normas definidas o concretas contra las cuales determinar la gradación.
- ii. El ordenamiento puede ser superficial ya que no se consideran en detalle los factores fundamentales de los puestos.
- iii. Puede haber confusión en puestos de títulos similares.
- iv. Es difícil encontrar suficientes calificadores con un conocimiento adecuado de todos los puestos.
- v. El sistema es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
- vi. Determinación de la posición de un puesto en la gradación, puede estar sujeta a la influencia del sueldo o salario existente.
- vii. Los calificadores pueden estar calificando a las personas que ocupan los puestos y no a los puestos mismos.

2.8.3.2 Método de clasificación ó grados.

Este sistema proporciona un patrón para medir las diferencias entre los puestos.

La escala está formada de una serie de grados o clases que han sido definidas en términos de la clase de puestos que van a calificarse.

Las definiciones de los grados están escritas de tal manera que marcan las diferencias entre los distintos niveles de funciones, responsabilidades y requisitos. Una escala típica se inicia ría con la definición del grado que describe, las características generales de los puestos que exigen de la persona que lo ocupa se guir procedimientos simples y rutinarios bajo una supervisión re lativamente próxima y frecuente. Las definiciones de los grados sucesivos se extienden del nivel indicado en el nivel más bajo, progresando hacia la definición requerida para describir las características generales de los puestos en el nivel más alto de la clase que se califica.

Este sistema no analiza los puestos en sus partes componentes. Se consideran a los puestos como un todo sin asignar un va lor separado a cada parte.

Ventajas.

- i. Es simple de usar.
- ii. Es fácil de entender
- iii. Es relativamente fácil de llevar a efecto.
- iv. Los resultados logrados son razonablemente satisfactorios.

Desventajas.

- i. Como no se hace un análisis detallado, el juicio general sobre todo el puesto puede causar una clasificación incorrecta.
- ii. No se emplean hojas de calificación para indicar el va lor exacto empleado por los calificadores para determinar la posición del puesto.
- iii. Algunos puestos pueden permanecer en parte a una clase y en parte a otra.
- iv. El sueldo o salario existente puede afectar la colocación de un puesto dentro de su clase.

- v. Es posible que ningún calificador esté familiarizado con todos los puestos.
- vi. El empleo del sistema se dificulta conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
- vii. Es relativamente difícil la redacción de las descripciones de las clases o grados.

2.8.3.3 Método de puntos.

Este método también proporcionará una medida, un patrón para medir las diferencias entre los puestos; sin embargo, la escala es muy diferente a la descrita para el método de clasificación o grados. Al diseñar una escala de puntos, debe realizarse una serie de pasos como los siguientes:

- i. Se seleccionan y definen los factores comunes a todos los puestos por valorarse.
- ii. Se determinan y define el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.
- iii. Los factores son ponderados y
- iv. Se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor.

El puesto por calificarse es medido factor por factor, contra la escala que se ha preparado. Se elige el grado de escala que con respecto al factor considerado mejor describe la característica del puesto que se califica, asignando al puesto el valor en puntos que se habla señalado para ese grado. Cuando se ha elegido el grado adecuado para cada factor del puesto y los valores en puntos correspondientes se han ordenado, los valores son sumados. Esta suma representa el valor final en puntos del puesto en consideración.

Por lo tanto este sistema analiza el puesto en término de

sus partes componentes.

Ventajas

- i. Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo, considerada por muchas autoridades como más confiables y válida que cualquier otro procedimiento.*
- ii. Como las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados, su empleo es relativamente fácil.*
- iii. Los valores en puntos de los puestos, muestran las diferencias entre los puestos en valores numéricos.*
- iv. Este sistema permite, con facilidad, la colocación de los puestos en clases.*
- v. El sistema es menos susceptible de manipulación que otros sistemas.*
- vi. La consistencia y precisión del plan aumenta con el tiempo.*
- vii. El plan puede ser comprendido fácilmente por supervisores y empleados.*

Desventajas.

- i. Se requiere un alto grado de habilidad para solucionar los factores correctos y sus grados, así como para redactar definiciones claras y comprensibles.*
- ii. La retribución de los factores de ponderación para cada factor es relativamente difícil así como la asignación de puntos de cada grado.*
- iii. La asignación de los valores en puntos es hecha más o menos arbitrariamente.*

iv. La instalación del sistema es lenta,

v. Se requiere bastante trabajo de oficina.

2.8.3.4 Método de comparación de factores.

En este sistema de Valuación, los puestos son analizados tomando en cuenta ciertos factores, que usualmente son cinco. Aquí se eligen puestos clave que representan cada nivel principal de funciones, responsabilidades y habilidades, comprendidos, dentro de la clase de puestos que van a calificarse se comparan uno con otro y factor por factor, al hacer un ordenamiento de los puestos con referencias a su importancia relativa en cada factor.

Por ejemplo, si de dos factores fueran, requisitos mentales y habilidad, el calificador ordenaría los puestos clave en su orden decreciente, de acuerdo con los requisitos mentales en primer término; en seguida ordenaría los mismos puestos clave en el orden de su importancia relativa con relación al factor habilidad.

Este procedimiento se seguiría para cada factor considerado en el de calificación.

Las calificaciones a continuación asignan a cada factor de cada puesto, la proporción que del salario total pagado actualmente consideran debe ser asignado a cada factor particular.

Ventajas.

- i. La comparación de trabajos contra trabajos asegura que los puestos son comparados en sus puntos comparables.
- ii. Se construye una escala para cada instalación, asegurando por lo tanto, que el plan es hecho específicamente para la organización.
- iii. Es relativamente fácil emplear la escala para calificar otros puestos una vez que ha sido preparada.

iv. La escala es dispuesta en unidades monetarias y no requiere conversión alguna.

Desventajas.

- i. Si existen desigualdades en los salarios de los puestos clave, empleados para construir la escala, las desigualdades permanecerán, puesto que la escala es construida en base monetaria.
- ii. Puesto que los salarios no permanecen constantes, la base del sistema de calificación puede ser totalmente desbalanceada por fluctuaciones en los salarios.
- iii. Un cambio en las funciones de un puesto clave, empleado para establecer la escala, puede mover la escala de su debido alineamiento.
- iv. La Construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los empleados.
- v. La instalación del sistema es lenta. (17)

En nuestro país generalmente no es aplicado ningún sistema en las empresas pequeñas que son las que predominan debido al costo que representan el llevar a cabo algunos de estos sistemas.

(17) *Valuación de Puestos.* - E. Lanham.
Editorial CECSA 1967.

CAPITULO III
EL BANRURAL

3.1. Antecedentes.

Como consecuencia a la Revolución Mexicana de 1910, se inició el proceso de la Reforma Agraria y con él, el reparto de tierras.

El estado ha invertido en la promoción del Financiamiento de la agricultura, a través del sistema privado, o mediante su intervención directa, pues ya dentro del proceso de Reforma Agraria, sintió la urgencia de acudir en apoyo de la Producción Agrícola.

La necesidad del crédito en la agricultura, factor principal para el desarrollo agropecuario motivó la creación del Banco Agrícola en el año de 1926, y el 10 de febrero del mismo año fue expedida la Ley de Crédito Agrícola, que sustenta que dicho Banco funcionaría en todo el país apoyando por medio de crédito a los agricultores, quienes, para recibir dicho beneficio deberían agruparse en sociedades Locales y Regionales de Crédito Agrícola.

La labor de este Banco se proyectó para proveer de crédito barato y oportuno a los pequeños agricultores principalmente y en segundo término a los ejidatarios. El Banco tuvo algunas reformas desde su creación, siendo la principal de ellas cuando se facultó para que refaccionara a las actividades ganaderas y para establecer el Seguro Ganadero, agregándose a su razón social entonces el término " y ganadero ", por lo que en lo sucesivo quedó como Banco Nacional de Crédito Agrícola y Ganadero, S.A.

Considerando que es distinta la forma de organización y operación para el pequeño propietario y el ejidatario; u en respuesta a la creciente demanda de créditos, como resultado de la intensificación de dotación de tierras, fue necesario dar al sistema la facilidad de atender los requerimientos crediticios de los ejidatarios y de pequeños y medianos propietarios sin detrimento de unos u otros.

La Ley de Crédito Agrícola crea en 1935 el Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. de C.V., disponiendo que de los créditos del

Banco Agrícola operen en forma separada por un lado y los ejidatarios por otro, es decir con el Banco Ejidal. En esta forma se atenderá a la clientela de cada uno de los Bancos en base a la tenencia de la tierra, ya fuera ejidal o pequeña propiedad. Estos dos Bancos, ramificaron sus actividades en todo el territorio nacional mediante dos conjuntos de Bancos Regionales, Bancos Agrarios, Agencias, Sucursales y Jefaturas de Zona, cuya existencia obedecía a la idea de descentralizar sus operaciones. Con esto se relaciona la intención primordial de la creación del Banco Nacional Agropecuario, S.A. fundado en 1965, para actuar como Banco de Segundo Piso; o sea, apoyar financieramente a los Bancos Agrarios y Regionales, con el propósito de provocar la descentralización de Crédito Agrícola, constituyendo otras nuevas entidades regionales.

Con la creación de esta Institución se generó un conjunto adicional de Bancos Regionales y Sucursales, encargadas del crédito, tanto a pequeños propietarios como a ejidatarios y comuneros, con lo cual se triplican los esfuerzos del Gobierno Federal, para hacer llegar el crédito al campo y consecuentemente con ello, el grupo que operaba el aspecto administrativo, atendía competitivamente una misma clientela.

Durante el Gobierno del Presidente Echeverría por Decreto Presidencial publicado en el "Diario Oficial" del 7 de julio de 1975, se ordenó la fusión del Banco Nacional de Crédito Agrícola, S.A., y del Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A., al Banco Nacional Agropecuario, S.A. que a partir de esa fecha cambió su razón social a Banco Nacional de Crédito Rural, S.A., y la creación de doce Bancos Regionales y dos filiales; eliminando con ello a los tres conjuntos de Bancos, Sucursales, Agencias y Jefaturas de Zona, mecanismo con el que se venía operando.

El capital social del Banco Nacional de Crédito Rural, S.A., está representado por dos series de acciones nominativas de igual valor. La serie "A", de la cual sólo puede ser titular el Gobierno Federal y cuyo monto nunca será inferior al 51% del capital social y la serie "B", la cual puede ser suscrita por entidades del

Sector Público y por el Sector de los Productores.

3.2 Objetivos.

El Banco Nacional de Crédito Rural, S.A. tiene como objetivos los siguientes:

I) Organizar, reglamentar y supervisar el funcionamiento de los Bancos Regionales de Crédito Rural.

II) Auspiciar la constitución, organización y capacitación de los sujetos de crédito, en los términos de las disposiciones aplicables; por sí o por conducto de sus Bancos filiales.

III) Realizar las operaciones pasivas previstas en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y con ajuste a dicho ordenamiento, para la Banca de Depósito, ahorro y financiera.

IV) Celebrar operaciones pasivas de crédito con instituciones extranjeras privadas, gubernamentales o intergubernamentales, con la autorización previa y específica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

V) Realizar las operaciones previstas en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares para las instituciones fiduciarias.

VI) Apoyar a los Bancos Regionales de Crédito Rural y a la Financiera Nacional de Industria Rural, S.A., mediante el otorgamiento de líneas de crédito y operaciones de descuento y redescuento de su cartera.

VII) Efectuar descuentos, otorgar préstamos, invertir en valores y llevar a cabo las demás operaciones activas y de prestación de servicios Bancarios, que autoriza la Ley General de Instituciones de Crédito y organizaciones auxiliares para la Banca Depósito, Ahorro y Financiera.

VIII) Realizar las demás operaciones relacionadas con su objeto que autoricen el Consejo de Administración y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (18).

3.3. Recursos Humanos.

3.3.1. Objetivos.

- Localizar las fuentes de abastecimiento más efectivas para el reclutamiento de personal.
- Seleccionar y contratar al personal que mejor se apegue a las necesidades de los vacantes.
- Capacitar eficientemente al personal seleccionado.
- Mantener actualizado el inventario de personal de las diferentes áreas de la institución.
- Mantener los sueldos de la institución en un nivel competitivo a los vigentes en el mercado de trabajo y de acuerdo a las posibilidades de la misma.
- Vigilar las fluctuaciones inflacionarias en relación con los sueldos establecidos y proponer las modificaciones pertinentes.
- Mantener actualizados los análisis y valuaciones de puestos en todos los niveles.
- Elaborar los tabuladores de la institución de acuerdo con el presupuesto que para este efecto se autorice.
- Recabar todo tipo de datos relativos al personal de la institución y elaborar estadísticas al respecto.
- Proporcionar oportunamente de viáticos y gastos de viaje a los empleados de las áreas que lo soliciten, para cumplir

comisiones en los bancos regionales.

- Elaborar oportunamente y eficientemente la nómina de personal.
- Atender la relación entre la institución y el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Atender eficientemente al personal de la institución, en los trámites para disfrutar de los servicios y prestaciones de la institución.
- Prestar atención a todos los asuntos legales y de tipo laboral existentes entre los empleados y la institución.

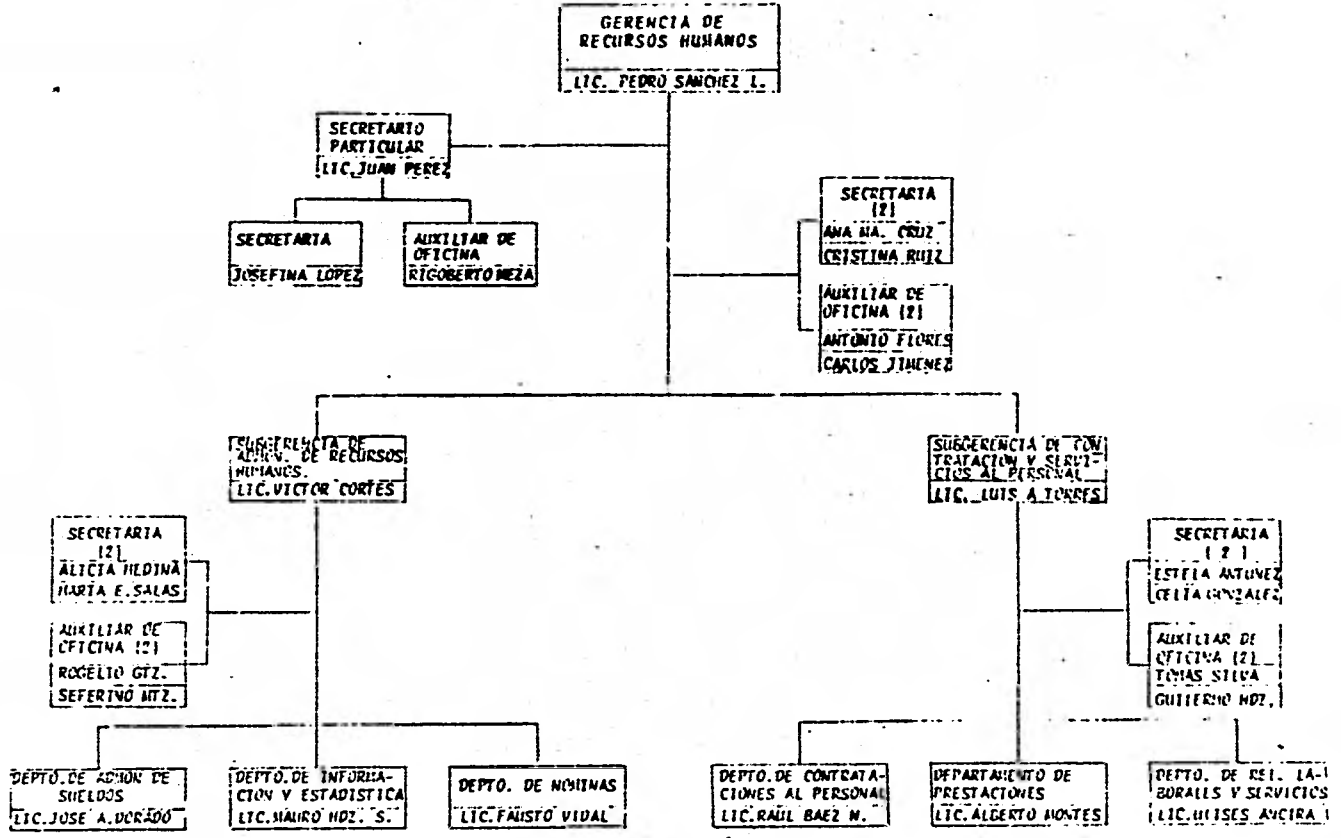
3.3.2. Políticas.

- El envío de aspirantes por los funcionarios y empleados de la institución por otras personas, sólo de acceso al procedimiento de selección establecido.
- La información resultante del proceso de selección, es absolutamente confidencial y únicamente será manejada por el personal autorizado.
- El proceso de selección establecido, constituye un requisito previo a la contratación del personal que ingrese a la institución, con excepción de algunos puestos que sean ocupados por funcionarios de nivel superior.
- Las áreas que tengan personal de nuevo ingreso, deberán evaluarlo en cuanto a su integración al puesto, a los 3 meses cumplidos de labores, a fin de tomar las medidas que en su caso se estimen pertinentes.
- Todo el personal adscrito a esta institución podrá ser considerado como candidato a promoción.

- El sueldo mínimo de la institución será el equivalente al salario mínimo general, más el 50%.
- El tabulador deberá ser modificado anualmente y en casos extraordinarios hasta dos veces al año.
- Los viáticos y gastos de viaje que se proporcionen a los empleados, estarán regidos por las cuotas que para tal efecto estén autorizadas.
- La relación de trabajo deberá regirse por lo establecido en la Ley Federal de Trabajo, el reglamento de trabajo de los empleados de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, la Comisión Nacional Bancaria y de seguros y el reglamento interior de trabajo de la institución.
- Las prestaciones y servicios a que tengan derecho los empleados de la institución, deberán ser exclusivamente los estipulados en la Ley Federal del Trabajo y el reglamento interior de trabajo de la institución.

3.3.3. Estructura Orgánica

3.3.3 ESTRUCTURA ORGANICA



C A P I T U L O I V
M E T O D O L O G I A D E L A I N V E S T I G A C I O N

4.1 Programa de la Auditoría.

4.1.1 Aspectos Generales.- El primer paso de nuestra auditoría consistirá en determinar el campo de acción que piensa cubrirse, con análisis, verificaciones, procedimientos de auditoría administrativa y cuestionarios.

Posteriormente se realizará una entrevista preliminar con los funcionarios del área que consistirá en la presentación con el Gerente, los Subgerentes y los Jefes de Departamento, explicándoles cuál es el motivo de nuestra visita y el objetivo que se persigue al realizar la auditoría administrativa. Además, se les solicitará a los Jefes de Departamento que den instrucciones a todos sus subordinados para que colaboren con la mejor disposición posible durante el desarrollo de la auditoría, con el fin de que todos contribuyamos en la obtención de mejores resultados.

4.1.2 Programa de Trabajo.-

Objetivos y Políticas de Personal.

- a) Escritas.
- b) De costumbres y verbales.
- c) Las principales de apelación.

Posición y Funciones.

- a) Jerarquía, Dependencia, Estructura
- b) Nombre y número de personas que lo integran.
- c) Manuales de funciones y su distribución.
- d) Controles establecidos.

Reclutamiento.

- a) Fuentes de abastecimiento, por categorías de personal.
- b) Flujo de operación de la selección de personal.
- c) Correlación entre los resultados de la selección y los obtenidos en el trabajo y conducta de los empleados.

- d) Costo de reclutamiento (Determinación y relación con el presupuesto).

Entrenamiento y Desarrollo.

- a) Sistemas de adiestramiento en todos los diferentes niveles.
- b) Capacitación de empleados ascendidos.
- c) Desarrollo de ejecutivos.
- d) Evaluación del adiestramiento y capacitación a través de los propios empleados.
- e) Evaluación contra resultados obtenidos.

Movimiento de Personal.

- a) Rotación y causas, general y por sectores.
- b) Ascensos.
- c) Promociones.
- d) Transferencias.

Sueldos y Salarios.

- a) Políticas fijadas al respecto.
- b) Sistema de evaluación de puestos.
- c) Clasificación de sueldos.
- d) Sistemas de calificación de méritos (Apreciación de resultados).
- e) Influencia de la antigüedad en los sueldos.
- f) Sistemas de incentivos, categoría de quienes los tienen y de quienes no los tienen.

Control de Personal.

- a) Sistemas de control de asistencias y puntualidad.
- b) Sistemas de archivo, uso, localización, seguridad, información (Kardex).

- c) Ausentismo y sus causas (general y por sectores).
- d) Retardos y sus causas (general y por sectores),
- e) Datos estadísticos con número de empleados a todos los niveles.
- f) Aprovechamiento de sistemas mecánicos en el área de control de personal.
- g) Quejas: su clasificación, causas y soluciones.
- h) Sugerencias: provechamiento y beneficios.

4.1.2 Procedimientos de Auditoría Administrativa Aplicables al Área de Recursos Humanos.

Reclutamiento.

- i) Revisar y evaluar los objetivos y procedimientos de este renglón.
- ii) Verificar y analizar la política respecto a la obtención, selección y utilización de candidatos.
- iii) Revisar solicitudes para empleos abiertos.
- iv) Revisar y evaluar el contenido de las solicitudes.
- v) Recabar información acerca de investigación de solicitudes y antecedentes.
- iv) Evaluar la información dada a solicitantes sobre las vacantes ofrecidas.
- vii) Discutir satisfacciones con los ejecutivos solicitantes de personal sobre la contratación de éstos.
- viii) Informarse como son adquiridos los miembros que trabajan medio tiempo (o irregular).
- ix) Evaluar el tiempo de respuesta a candidatos.

- x) Investigar tendencias, duración de empleo, razones de separación, análisis de dichas razones.
- xi) Recabar información acerca de exámenes médicos de conocimientos y psíquicos.

Con estos procedimientos se determinará:

- Que se haya contratado al personal que mejor se ajuste a las necesidades de la institución.
- Que se hayan obtenido de las mejores fuentes de abastecimiento.
- Que se hayan cubierto los requisitos mínimos de reclutamiento y en las mejores condiciones (exámenes médicos, de admisión, físicos, etc.) de cada solicitante; todo esto con el fin de determinar el grado de eficiencia del personal, desde el punto inicial que es el RECLUTAMIENTO.

Control Interno.

Consideramos que esta es la parte más importante de nuestra revisión, el evaluar el control interno existente en el Area de Recursos Humanos, lo cual implica la elaboración de un procedimiento de control interno muy especial que complemente suficientemente nuestra revisión, con el objeto de llegar a las partes más importantes o vitales de la operación del área auditada.

4.1.3.4 Cuestionarios y Objetivos.

- Planes y Objetivos.
 - a) ¿Se han formulado planes y objetivos para la Gerencia?
 - b) ¿Están examinados los planes y objetivos de la Gerencia en la misma dirección de los objetivos de la institución?
 - c) ¿Existe tiempo para realizar la planeación y lograr la satisfacción de los objetivos?
 - d) ¿Los objetivos son adecuados y prácticos?

- e) ¿En que aspectos pueden mejorarse los planes y objetivos.
- f) ¿Existe un reglamento interior de trabajo que contenga las principales políticas en materia de personal?
- g) ¿Que recomendaciones se pueden dar para mejorar el área?

- Estructura.

- a) ¿Existe un organigrama actualizado?
- b) ¿Es adecuada la estructura establecida?
- c) ¿Está adecuado a los objetivos?
- d) ¿Están debidamente definidos los deberes y responsabilidades de cada puesto?
- e) ¿Existen planes de revisión de la estructura?

- Políticas, Sistemas y Procedimientos.

- a) ¿Cómo se establecieron las políticas de la Gerencia de Personal?
- b) ¿Están escritas y actualizadas?
- c) ¿Son positivas y realmente entendidas todas las políticas?
- d) ¿Son conocidas ampliamente por el personal?
- e) ¿Qué controles existen para vigilar su cumplimiento?
- f) ¿Existe apego y/o vigilancia a la escala de sueldos en las contrataciones?
- g) ¿La gerencia comunica los planes y proyectos oportuna, clara y concisamente?
- h) ¿Se formula y respeta un calendario de vacaciones?
- i) ¿Qué políticas existen con relación a promociones, transferencias y término de contrato de trabajo?
- j) ¿Que políticas existen en cuanto a seguros, pensiones, servicios médicos, etc?
- k) ¿Existen debidamente actualizados, manuales de procedimientos para el área de Recursos Humanos?

- l) ¿Son acatados los procedimientos?
- m) ¿Qué comentarios especiales existen sobre el área o qué impresiones se han obtenido de su fisonomía, estructura, etc?
- n) ¿Qué procedimientos requieren estudio y revisión inmediata?

- Análisis de Puestos?

- a) ¿Los análisis de puestos están suficientemente actualizados?
- b) ¿Todos los puestos han sido analizados?
- c) ¿Se practican análisis en la creación de puestos nuevos?
- d) ¿Existe evaluación de puestos?
- e) ¿Con qué periodicidad se efectúan las evaluaciones de puestos?
- f) ¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?

= Sueldos.

- a) ¿Los sueldos están en concordancia con las del mercado de trabajo?
- b) ¿Están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales?
- c) ¿El sistema de incentivos es entendido por el personal?
- d) ¿Los incentivos son proporcionados a las escalas jerárquicas de los puestos?
- e) ¿Se consideran suficientes los incentivos monetarios?
- f) ¿Se han establecido controles adecuados sobre la administración de sueldos?

- Reclutamiento.

- a) ¿El proceso de reclutamiento muestra resultados positivos?

- b) ¿Se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatos?
- c) ¿Se realizan las pruebas e investigaciones necesarias?
- d) ¿Es adecuada la secuela de entrevistas para nuevos empleados?
- e) ¿Se realiza una presentación de los nuevos empleados?
- f) ¿Se acatan todas las políticas de obtención de personal?
- g) ¿Se cuenta con suficientes y adecuadas fuentes de reclutamiento?
- h) ¿Existe un responsable de la pre-selección de personal?
- i) ¿Quién toma la acción final para la aceptación de candidatos?

- Relación con el Personal.

- a) ¿Se cuenta con una sección de quejas del personal?
- b) ¿Se conoce el número de quejas?
- c) ¿Todas las quejas sin excepción, son atendidas y estudiadas?
- d) ¿Están delineadas las funciones y responsabilidades de esta sección?
- e) ¿Todos los servicios y prestaciones son conocidas por el personal?
- f) ¿Está actualizado el reglamento interior de trabajo, y lo conoce el personal?
- g) ¿Existe un plan para la realización de actividades deportivas, culturales y sociales?
- h) ¿Existe un sistema de sugerencias? ¿es satisfactorio?
- i) ¿Existen políticas para contrarrestar el mal ambiente o la insatisfacción?

- Entrenamiento.

- a) ¿El problema de entrenamiento y capacitación, cubre las

necesidades de la institución?

- b) ¿Son los métodos de aprendizaje adecuados a la filosofía de la institución y se están aplicando con entusiasmo y profesionalismo?
- c) ¿Están adecuadas claramente las responsabilidades de esta sección?
- d) ¿Se están cumpliendo satisfactoriamente los objetivos trazados para este renglón?
- e) ¿Existen planes y contactos, para la capacitación externa?
- f) ¿Los programas de entrenamiento son aplicables a todos los niveles de la institución?
- g) ¿Existe control del presupuesto de gastos por parte de esta sección?
- h) ¿Existe un programa de adiestramiento para ejecutivos su periores?

- Calificación de Méritos.

- a) ¿El programa de calificación de méritos es considerado útil, o como una carga burocrática más?
- b) ¿Los resultados del sistema de calificación de méritos, están siendo empleados para efectos de capacitación, pro moción, aumentos, etc?
- c) ¿Los empleados están siendo informados de los resultados de su calificación?
- d) ¿Se han evaluado o se conoce la reacción de los empleados ante el sistema?
- e) ¿Los evaluadores han sido evaluados para calificar?
- f) ¿Existen discrepancias severas entre el personal y los evaluadores?

- Control de Personal.

- a) ¿La sección de registros de personal es segura?

- b) ¿Que requerimientos son necesarios para tener acceso a los archivos?
- c) ¿Es correcta la ubicación física de los archivos?
- d) ¿Están completos los archivos?
- e) ¿Si faltan archivos, donde están?
- f) ¿La lista de personal actual (Control de la Gerencia de Personal) concuerda con los activos en nóminas y existen los expedientes a la mano?
- g) ¿Son autorizados y verificados los aumentos de sueldos?
- h) ¿Como se controlan y mantienen las altas y bajas de personal?
- i) ¿Existe un control y registro de faltas de asistencia, enfermedades, retardos, etc?
- j) ¿Existe un manual completo en cuanto a prestaciones?
- k) ¿En qué condiciones se encuentran los registros y controles?
- l) ¿Conoce esta Gerencia el porcentaje rotación de personal?
- m) ¿Existe un control presupuestal para los gastos?

4.2 Hipótesis y objetivos.

4.2.1 Hipótesis.

Una hipótesis es una proposición respecto a algunos elementos empíricos y otros conceptuales y sus relaciones mutuas, que emergen más allá de los hechos y las experiencias conocidas con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos (Guiselli y Brown, 1955).

Las hipótesis germinan y crecen a través del razonamiento, pero contienen algunos hechos confirmados que van a ligarse a nuevas posibilidades, partiendo de hechos conocidos. Contienen, por el acto imaginativo, elementos o relaciones no senso percibido hasta entonces. Por tanto, una hipótesis es una anticipa-

ción en el sentido de que propone ciertos hechos o relaciones que pueden existir, pero que todavía no conocemos y no hemos comprobado que existan.

"La hipótesis, comenta Ramón y Cajal (1946), constituye una interpretación interrogativa de la naturaleza. Forma parte de la investigación misma, como que representa su fase inicial, su antecedente casi necesario. Pero especular de continuo, es decir, teorizar sin acudir al análisis de los fenómenos, es perderse en idealismos sin consistencias; es volver la espalda a la realidad". Así pues, se hace necesario confrontar nuestras hipótesis con datos objetivos, lo cual constituye, precisamente, la meta de cualquier investigación, de manera que através de los resultados de la misma, puedan confirmarse, modificarse o rechazarse. Por otra parte, aún las hipótesis que resultan falsas tienen un valor dentro del proceso de investigación, pues, al ser rechazadas, hacen avanzar el conocimiento, ya que descartan y reducen el número de posibilidades entre el cual debe buscarse la relación objetiva. "Y en todo caso, la explicación rechazada por falsa siempre tendrá una ventaja: La de restringir, por exclusión, campo de lo imaginable, eliminando soluciones inaceptables y causas de error" (Ramón y Cajal, 1946).

- Requisitos de la hipótesis.

i) Establecer las variables a estudiar.

Las hipótesis deben tener límites bien establecidos, o sea, deben especificar las variables a estudiar. Las definiciones ayudan en esta tarea.

ii) Establecer relaciones entre variables.

Toda hipótesis debe ser especificada de tal manera que pueda servir de base a inferencias que nos ayuden a decidir si explica o no los fenómenos observados.

iii) Mantener la consistencia entre hechos e hipótesis.

Generalmente las hipótesis se cimentan, en parte, sobre hechos ya conocidos en el campo de estudio; por ende, no deben esta

blecer implicaciones contradictorias o inconsistentes con lo ya verificado en forma objetiva.

iv. Necesitar un número mínimo de supuestos ad hoc.

Las hipótesis deben ser formuladas de la manera más sencilla posible. Tanto en el lenguaje como en el sistema de formulación.

- *Función de las hipótesis.*

i. De explicación inicial.

ii. De estímulos para la investigación.

iii. De fuentes de metodología

iv. De criterios para valorar las técnicas de la investigación.

v. De elementos para tomar decisiones.

- *Hipótesis de la presente investigación.*

La hipótesis planteada en nuestra investigación es que la Institución en cuestión no le da la debida importancia a la Administración de sus métodos y procedimientos en el área de Recursos Humanos.

4.2.2 *Objetivos.*

i. Al realizar el presente estudio y con su terminación se tendrá un panorama más amplio para poder confirmar la hipótesis formulada.

ii. A través del programa de Auditoría Administrativa implantando detectar las anomalías y posibles errores que existan.

iii. Con el análisis de la información que se recabe poder llegar a una conclusión y poder hacer un juicio de cuáles son las recomendaciones para las posibles modificaciones a que haya necesidad.

iv. Demostrar la utilidad que tiene la Auditoría Administrativa cuando es aplicada en el estudio de los problemas de cualquier área en la empresa.

v. La importancia del área de los Recursos Humanos, dentro de la empresa y al mismo tiempo la necesidad de un perfecto control dentro de ésta.

4.3 Evaluación e informe de la investigación.

4.3.1 Estructura organizacional.

- El organigrama estructural proporcionado por la Gerencia, está integrado por un total de 236 puestos de los cuales al mes de Febrero de 1982, 227 estaban cubiertos, existiendo a su vez 12 puestos vacantes. Del análisis efectuado se detectó lo siguiente:

- En la integración de dicha estructura, no obstante que no se efectuó un estudio de cargas de trabajo, se pudo observar durante nuestra revisión, que las actividades de dichos puestos pueden ser cubiertos ampliamente con el mismo personal existente, sin necesidad de cubrir los puestos vacantes.

- Aún cuando con el personal actual se cubren las necesidades totales de la Gerencia, se observó una inadecuada distribución del mismo entre los diferentes Departamentos, notándose sobre carga en las áreas de Prestaciones, así como de Información y Estadística, y por otro lado tiempos muertos por exceso de Personal en las de Contrataciones al Personal y Control de Bancos Regionales.

- Se detectaron algunos casos de personal con categoría que no corresponde a la función del puesto ocupado. Por ejemplo, en el Departamento de Administración de Sueldos y en el de Nóminas, se encuentran presentando sus servicios 5 personas con categoría de Asesor y una de Jefe de Departamento, realizando todos ellos funciones propias de Analistas; lo cual repercute incrementando los costos de dichos puestos en aproximadamente un 100%, o sea

que se están pagando percepciones anuales por -----
 \$5, 300,000.00, en lugar de lo razonable que sería -----
 \$2,690.000.00, existiendo por lo tanto una diferencia de más de
 \$2,600.000.00. Según se muestra en anexo 1.

- Se observó la carencia de manuales de funciones, procedimientos, normas y políticas, ocasionando el que no se cuente con las herramientas necesarias para poder planear, dirigir y supervisar a los ocupantes de los diferentes puestos, presentándose a demás las siguientes deficiencias:

- Duplicidad de funciones, como la existente en la oficina de Presupuestos dependiente del Departamento de Información y Estadísticas y el Departamento de Administración de Sueldos, en lo referente a levantamientos de plantillas de personal del Banco Nacional; ya que ambas realizan la misma actividad, sin que para ello exista coordinación, utilizando cada uno de ellos la información señalada para sus propios fines.

- Dificultad en la determinación de áreas de responsabilidad tal como se detectó en el Departamento de Administración de Sueldos, el cual está integrado por dos oficinas, una de Evaluación y otra de Análisis de Sueldos, teniendo asignados 4 y 7 analistas, respectivamente, y sin embargo éstos desarrollan actividades indistintamente para ambas oficinas.

- Posibilidad de fugas de responsabilidad, tal como sucede en la Oficina de Verificación de Nóminas, que al no tener delimitadas las funciones de los puestos, estas se distribuyen desorganizada e indistintamente entre los integrantes de la misma, por lo tanto, en caso de errores no se pueden fincar responsabilidades a los infractores en forma específica.

- En lo referente al Organigrama Estructural, se observó que en la parte correspondiente al Departamento de Control de Bancos Regionales, no están contemplados los puestos de un Programador y de una Secretaria, los cuales fueron localizados físicamente en

la verificación de dicho organigrama.

4.3.2 Administración de sueldos

- Se observó que no obstante existir oficio de la Dirección General en donde se establece que a partir del 21 de julio de 1981, quedaban suspendidas las promociones de personal, se efectuaron 42 en el período comprendido entre la fecha mencionada y el 2 de octubre. Todas estas promociones están respaldadas por solicitudes enviadas al Gerente de Personal con autorizaciones de Subdirectores Generales, Subdirectores o Gerentes del área a que corresponden los empleados promovidos; de los cuales se señalan algunos ejemplos en el Anexo 2.

- Relacionado con el punto anterior se deduce que no existe una supervisión adecuada en las promociones otorgadas, en razón de que existe una promoción al Sr. Pedro Gutiérrez Avila basada en la carta de autorización No. 559 de fecha 22 de Junio de 1981; sin embargo es esta comunicación se solicitan las promociones para diferentes personas, sin ninguna mención del citado Sr. Gutiérrez.

- No se imparte una capacitación previa a los analistas del Departamento de Administración de Sueldos, tomándose como ejemplo el caso del personal encargado de integrar las plantillas de personal, así como las estructuras orgánicas de las diversas áreas que componen el Banco Nacional, ya que se observó falta de uniformidad en dichos trabajos en virtud de que cada analista aplica su criterio personal.

- La programación de las actividades de los integrantes del Departamento de Administración de Sueldos no es adecuada, tal situación se reflejó en los trabajos para la elaboración del tabulador para 1982, los cuales se iniciaron a fines del mes de octubre de 1981, debiéndose haber entregado en la primer quincena del mes de diciembre, no cumpliendo con esta fecha, habiéndose excedido aproximadamente en un 100% del tiempo estimado.

4.3.3 Información y Estadística

- En relación con las cuentas de gastos e informes de labores, se observó que el Departamento de Información y Estadística carece de la reglamentación para determinar a partir de que nivel jerárquico se pueden autorizar dichos documentos, por lo que se aceptan indistintamente cuentas de gastos que vienen autorizadas por Jefes de Oficina, de Departamento o Gerentes.

- La oficina de Control de Gastos no está cumpliendo con su principal objetivo, que es el controlar los gastos de viáticos y de viaje, asumiendo únicamente el papel de oficina tramitadora, en virtud de no contar con un procedimiento por medio del cual se controlen individualmente los importes que se entregan a cada empleado comisionado, ni de las comprobaciones hechas a través del "Informe de Labores y Cuenta de Gastos"

- La misma situación se presenta con los boletos de avión, ya que únicamente se encargan de adquirirlos, sin tener conocimiento de que hayan sido o no utilizados dentro del periodo que comprendió la comisión.

- No se está cumpliendo con lo estipulado en la circular No. 2692 con fecha 15 de septiembre de 1981 de la Sub-Dirección General de Finanzas y Administración, relacionada con la restricción en la adquisición de boletos de avión cuyas comisiones correspondan a fines de semana; ya que, en la revisión de los boletos adquiridos del 15 de septiembre al 31 de diciembre de 1981, se detectaron un total de 146 casos de boletos que infringen la disposición antes señalada. (Anexo 3).

- Al realizar el análisis selectivo de 2 meses y medio por concepto de boletos de avión adquiridos se obtuvieron los siguientes resultados:

- . 48 boletos adquiridos a nombre de personas que no son empleados de la Institución, solicitados por funcionarios de la misma, afectándose las siguientes cuentas:

		Bolitos
5111-02-02	Funcionarios	10
1551-03-00-00	Inspectores y Comisionados	27
1107-01-01	Bancos Regionales	2
No codificado		6

Los boletos señalados fueron para viajes de familiares de funcionarios y en algunos casos como los 10 que se cargaron a la cuenta 5111, son cubiertos totalmente por la Institución. Anexo 4.

- . 19 boletos para funcionarios autorizados por ellos mismos. Anexo 5.
- . Se detectó la carencia de 92 solicitudes de boletos, mismas que sirven como control contable y como consecuencia no pueden ser cargados a los comisionados que los utilizaron. El importe total de los boletos que no tienen sus respectivas solicitudes es de \$ 337.315,74. Anexo 6.
- . 35 boletos de personas que no son empleados de la Institución y que se cargaron directamente a gastos con un importe total de \$ 98,836.77. Anexo 7.

- La Sección de revisión de boletos de avión no cuenta con algún método de control para la adquisición de dichos boletos, que le permitan justificar la solicitud de los mismos.

Dicha situación se manifiesta con los siguientes ejemplos:

- Los boletos son adquiridos antes de que se presente la respectiva solicitud autorizada por el funcionario correspondiente.

- En ocasiones no se anexa a la solicitud del boleto de avión una copia de la carta comisión, por lo que no se tiene ba-

se para determinar si se trata de una comisión propia del Banco.

- En cuanto a la autorización de anticipos de viáticos, existe la política no escrita de que únicamente se darán anticipos a personal que como máximo tenga de saldo a su cargo de \$ 10.000.00 ó el equivalente a 15 días de viáticos pendientes de comprobar, sin embargo se carece de un control en donde se registren los saldos de viáticos autorizados y sus respectivas comprobaciones; Basándose para poder cumplir con la política señalada, en la información que la Gerencia de Contabilidad le proporciona, la cual generalmente tiene un retraso de 2 meses.

- Los reembolsos que se solicitan a las Compañías Aéreas por concepto de boletos de avión no utilizados, son recuperados en un periodo que varía de 2 a 5 meses a partir de la fecha en que estos son requeridos a dichas empresas. Tal es el caso de Aeroméxico en el que el 28 de julio de 1981 se solicitó el reembolso de -- \$ 420,051.33 por concepto de boletos no utilizados, habiéndose recuperado hasta el 28 de diciembre del mismo año. Esta situación representa capital muerto por montos significativos, lo que se agrava si se toma en cuenta tiempos adicionales que van desde la expedición del boleto hasta el conocimiento de su cancelación.

- Las cancelaciones de boletos de avión en muchos casos se hacen extemporáneamente, por lo que se tienen que cubrir pagos por "Avisos de Cargo a Cancelación". El importe que por este concepto se pagó, en una muestra representativa de dos meses y medio, fue de \$ 30,243.41, lo cual representaría un importe de aproximadamente \$ 150,000.00 anuales.

- Las dos Compañías Aéreas que operan con el Banco, manejan un fondo revolvente de \$ 500.000.00 cada una, mismo que no es posible conciliar, debido a que éstas no envían estados de cuenta periódicamente, ni se les ha solicitado.

- El flujo y tramitación de los informes de labores y cuentas de gastos autorizados por el Departamento de Información y

estadística, no es lo suficientemente ágil, ya que los desplazamientos son excesivos como a continuación se demuestra:

- Una vez han sido autorizados en la Av. Baja California 768, son enviados al Departamento de Nóminas en la Calle Motolinía 91 para que sea realizada su codificación y posteriormente se remitan a la Gerencia de Contabilidad de Av. Parque Lira No. 465 para su registro. Todos estos desplazamientos ocasionan que dichos informes se extravíen, se acumulen o bien se registren con atraso.

4.3.4 Nóminas.

- Las bajas de personal son operadas extemporáneamente, en virtud de que a partir de la fecha en que se recibe la información proveniente del Departamento de Contrataciones, suelen pasar hasta tres quincenas para hacer efectiva la baja en la nómina. Esta situación ha provocado lo siguiente:

- Expedición indebida de sobres de sueldo de personal que ya no trabaja en la Institución.

- Extemporaneidad en la cancelación de retenciones por conceptos de I.S.P.T., IMSS, INFONAVIT, etc.

- Descuentos en las liquidaciones por sueldos pagados posteriormente a la fecha de baja.

- Aumento de cargas de trabajo por ajustes y contrapartidas en las liquidaciones y en los registros contables.

- Se detectaron 577 recibos de sueldo no cobrados, correspondientes al periodo del 15 de enero al 31 de diciembre de 1981. De los recibos señalados se verificaron selectivamente 39 casos encontrándose que:

17 empleados tienen adscripción

10 empleados están dados de baja

4 empleados son transferidos

- 4 empleados están comisionados
- 3 empleados son jubilados
- 1 empleado tiene licencia sin goce de sueldo.

También existen casos como el del Sr. Rigoberto Aquiles Juárez quien tiene 21 recibos, es decir, que transcurren 10 1/2 meses sin que se tome alguna medida al respecto.

De las situaciones antes indicadas se evidencia el hecho de que no se realizan depuraciones periódicas con la Gerencia de Contabilidad, para descargar las cantidades correspondientes a los recibos no cobrados que ya se han considerado contablemente dentro de la nómina.

- En lo referente a avisos al Instituto Mexicano del Seguro Social por concepto de cambios de sueldo, altas y bajas del personal del Banco, se detectó lo siguiente:

- En su generalidad son extemporáneos, de acuerdo a las siguientes medidas:

Cambios de sueldo	181 días
Bajas	41 días
Altas	45 días

- De enero a noviembre de 1981 se pagaron -----
\$ 350,775.00 por concepto de intereses moratorios.

- De las plantillas autorizadas para doce Gerencias, se detectaron 27 personas registradas en la nómina que no figuran en dichas plantillas. De esta situación tenía conocimiento la Gerencia de Personal sin que a la fecha de nuestra revisión se haya investigado las discrepancias y dictado las medidas correctivas.
Anexo 8.

4.3.5 Prestaciones

- En la autorización de crédito hipotecario se está violando

Lo establecido en el artículo 60 del Reglamento Interior de Trabajo. El cual indica que únicamente tendrá derecho para ese tipo de préstamos, personal con cinco o más años de servicio. De la revisión selectiva se detectaron 27 créditos (Anexo 9), con un monto de \$ 77,599.641.00 que no cumplen con dicho requisito resumiéndose como sigue:

de 0 a 1 año de antigüedad	3
de 2 a 4 años de antigüedad	22
de 4 a menos de 5 años	<u>2</u>
Total	27

- El comité encargado de autorizar los préstamos hipotecarios y especiales presenta las siguientes irregularidades:

- . Se carece de las normas por escrito, que regulen la constitución, atribuciones y mecánica de operación del mismo.
- . Se carece del acta constitutiva del Comité.
- . No se levantan actas de los acuerdos a que se llega en cada reunión.
- . No se apegan al presupuesto autorizado para otorgar créditos.

- Relacionado con el punto anterior, no se tiene evidencia de que realmente se reúnan los integrantes del Comité para aprobar los créditos, ya que las cartas de los préstamos autorizados solamente registran la firma de un funcionario de la Gerencia de Personal sin que exista referencia alguna del acuerdo correspondiente del Comité.

- No existe control presupuestal de los préstamos otorgados, ya que no se respeta la partida autorizada, por ejemplo del 10. de enero al 31 de octubre del ejercicio pasado se otorgó un total de \$ 1,211.5 millones según registros contables, por concepto de créditos al personal, no obstante que el presupuesto autorizado por

dicho período según datos proporcionados en la Gerencia de Personal fué de 780.8 millones, existiendo por lo tanto un sobregiro de 430.7 millones equivalentes al 55.16%.

- Se detectó que por los conceptos de otorgamiento y recuperación de créditos existen grandes diferencias entre los registros económicos que lleva la Gerencia de Personal en su Departamento de Información y Estadística y las cifras obtenidas en contabilidad. Así se tiene por ejemplo que Personal reportó durante el período del 1o. de enero al 31 de octubre un total de 983.6 millones por concepto de préstamos otorgados en tanto que los registros contables reportaron \$1, 211.5 millones.

- En el otorgamiento de becas a los empleados de la Institución, se detectaron las siguientes situaciones.

- . El reglamento Interior de Trabajo no señala a partir de qué antigüedad se podrá hacer uso de dicha prestación. De 20 casos de empleados actualmente becados, se detectó uno, el de la Sra. Rosaura López Martínez, que teniendo 5 meses de antigüedad se le autorizó una beca por ----- \$ 209.000.00 para estudios de maestría en Administración.
- . En ningún caso de las becas concedidas se observó lo marcado en el artículo 22, inciso b, segundo párrafo, del Reglamento de trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, en el sentido de que la autorización de dichas becas, se otorgue en base a un examen de oposición.
- . No existen evidencias de que se realice una supervisión del aprovechamiento de los becados, ya que no se exigen las calificaciones obtenidas en los períodos parciales en que se dividen los cursos, contraviniendo por consiguiente el artículo 94 del Reglamento Interior de Trabajo de la Institución.

- . Se determinó que no existe un área específica dentro de la Gerencia de Personal, responsable de vigilar que la entrega de ayudas económicas se comprueben oportunamente.
- . Se carece de controles o registros que permitan conocer el monto de las disposiciones por ayudas económicas otorgadas y el saldo por ejercer a favor de los becarios.

4.3.6 Relaciones Laborales.

- El Departamento de Relaciones Laborales, no está cumpliendo con lo estipulado en el artículo 39 del Reglamento Interior de Trabajo, que a la letra establece "no se concederán licencias sin goce de sueldo superiores a seis meses, salvo con la autorización de la Dirección General", ya que en nuestra revisión se detectaron 62 casos que no cumplen con lo antes mencionado, debido a que estos han sido autorizados por funcionarios de niveles inferiores al estipulado en el citado reglamento. Anexo 10

- Los cálculos de las liquidaciones a los empleados se realizan en forma inconsistente ya que no existen normas ni procedimientos por escrito que uniformen criterios para su elaboración.

- El oficio No. 2688 con fecha 3 de Noviembre de 1980 de la Dirección General, indica "Se promoverá la modificación del Reglamento Interior de Trabajo para incluir una cláusula que estipule para la jubilación un ascenso consistente de una categoría en el tabulador".

- La modificación antes señalada no ha procedido oficialmente; sin embargo, se está considerando como tal cuando se otorga la pensión vitalicia de retiro a los empleados de la Institución. Haciendo caso omiso de lo estipulado en el artículo 78 del Reglamento Interior de Trabajo.

- Al analizar el minutarío de los asuntos despachados, se observó que este no sigue un orden cronológico, lo cual dificulta

la localización de los mismos.

4.3.7 Contrataciones de Personal.,

- No se están respetando las políticas que, para efecto de contratación de personal, ha fijado, la Dirección General, en la circular No. 002216 de fecha 27 de Abril de 1981, donde indica que "Toda solicitud de contratación, deberá ser suscrita por el Sub-Director del Area, sin ser delegable tal facultad". No obstante lo anteriormente señalado, se siguen realizando contrataciones con solicitudes suscritas por Gerentes y Sub-Gerentes. Anexo 11.

- Las tarjetas que contienen los datos personales de empleados de la Institución, y que son controladas por la Sección de Visirecord, presentan en su mayoría deficiencias en cuanto a:

- . Actualización de datos.
- . Omisión de los mismos.
- Falta de la tarjeta misma.

Por lo tanto, la consulta de éstos no se considera confiable.

- La oficina de archivo y control de expedientes recibe de la Sección de Visirecord, la documentación que se incorporará en los expedientes respectivos, sin que sea relacionada ni se acuse de recibida. Esta situación, en caso de extravío de dichos documentos, no permite responsabilizar a nadie en particular de la Oficina señalada.

- No se cuenta con el personal capacitado que realice una adecuada selección del personal requerido por la Institución.

Nota: Por razones obvias, todos los nombres del personal mencionado en los anexos de este trabajo de investigación son ficticios.

C A P I T U L O V .
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

Como puede observarse en la evaluación e informe de nuestra investigación, el área auditada presenta una serie de deficiencias, las cuales no hubiera sido posible detectar sin la ayuda de las técnicas con que cuenta la auditoría administrativa para estos casos.

A continuación se describen en forma genérica las principales deficiencias administrativas, derivadas de nuestro trabajo de investigación:

- Inadecuada distribución del personal considerado en la estructura organizacional.
- Incongruencia en la relación puesto-suelo-responsabilidad.
- No se cuenta con manuales de políticas, normas, funciones y procedimientos.
- Duplicidad de funciones.
- Deficiencia en la delimitación de autoridad y responsabilidad.
- Falta de supervisión al personal operativo.
- Falta de capacitación en puestos que lo requieran.
- No se programan adecuadamente las actividades.
- Deficiencia en el control de gastos administrativos.
- Deficiencia en la actualización de la nómina.
- No se apegan al Reglamento Interior de Trabajo en lo relacionado a las becas.

-No son respetadas las políticas existentes para la contratación de personal.

En el siguiente punto se exponen las recomendaciones que con el apoyo de las técnicas administrativas se consideran efectivas para superar las deficiencias ya señaladas.

5.2. Recomendaciones

En el mismo orden en que fueron estructuradas las conclusiones de la investigación, a continuación se detallan las recomendaciones que se juzgan pertinentes en cada caso:

5.2.1 Estructura organizacional

- Por lo que respecta a los puntos vacantes que se contemplan en la Gerencia, se considera que: dadas las cargas de trabajo de la misma no es necesario cubrir dichas vacantes; sino realizar una adecuada redistribución de funciones, tomando en consideración las cargas de trabajo en forma individual, por medio de análisis de puestos, que permitan detectar las deficiencias existentes en cuanto a la distribución del trabajo.

- En los casos en que la categoría del personal no corresponde a la función del puesto ocupado, se sugiere buscar la colocación adecuada al personal que se encuentra en esta situación. En el entendido, de que la colocación significa la selección o ajuste de las cualidades de una persona y los requerimientos de un trabajo.

- Es indispensable que a la mayor brevedad posible, se inicie la elaboración de manuales, ya que toda actividad desarrollada debe estar respaldada por manuales que definan el flujo de las distintas tareas.

La existencia de instrucciones claras que contemplen los objetivos de la institución, deben reflejarse en sus partes sustanciales a través de manuales. Una vez que se cuente con los manuales respectivos, se estará en posibilidades de eliminar los pro-

blemas que se vienen presentando tales como duplicidad de funciones, dificultad en la determinación de áreas de responsabilidad y delegación de autoridad y responsabilidad.

5.2.2 Administración de Sueldos.

- Indicar al titular del Depto. de Administración de Sueldos que cuando una política sea dada a conocer, se respete y sea aplicada a todos los niveles y en forma genérica; ya que en caso contrario como sucedió, provoca incoformidades del personal no favorecido, como en este caso de las promociones otorgadas con posterioridad a la cancelación de éstas.

- Tener mayor atención en cuanto a la supervisión de las actividades que se realizan en cuanto a las promociones de sueldo, para no caer en errores que originen problemas posteriores.

- Es muy importante que se imparta una capacitación a los analistas que realizan el levantamiento de plantillas de personal y las estructuras orgánicas de las diversas áreas de la institución, a fin de que se unifiquen criterios y no se caiga en criterios subjetivos en el momento de su elaboración. Dicha capacitación deberá ser impartida por el jefe del Departamento de Administración de sueldos, considerando los puntos de vista de los analistas, para que exista plena convicción de los métodos a seguir en la actividad mencionada.

- Programar las actividades del departamento, de tal manera que estas alcancen a ser cubiertas en su totalidad con la oportunidad requerida, dando prioridad a aquellas que necesiten de mayor atención como en el caso de la elaboración del tabulador, con el fin de no caer en situaciones apremiantes en cuanto al tiempo y realizarlas deficientemente por la falta de una adecuada programación del tiempo.

5.2.3 Información y Estadística.

- Elaborar un reglamento de viáticos y gastos de viaje, que contemplen los lineamientos que deben seguir los empleados que

hagan uso de los conceptos antes señalados, dicho reglamento deberá indicar entre otras cosas: A partir de qué nivel jerárquico se autorizan las comisiones del personal, además de determinar bajo que condiciones se entregan los anticipos de viáticos y los boletos de avión.

- Establece medidas de control eficientes para la oficina de control de gastos; de tal manera que esté en posibilidades de mantener actualizada la información en cuanto a los saldos de los empleados comisionados por concepto de anticipos de viáticos. Así como tener conocimiento de los boletos de avión entregados y los realmente ocupados.

- Indicar al jefe del Departamento de Información y Estadística, sean respetadas las políticas que para efecto de cancelación de comisiones en fin de semana ha girado la Dirección General, debido a que este tipo de comisiones causa grandes erogaciones para la institución.

- Las deficiencias presentadas en cuanto a la adquisición de boletos de avión, únicamente podrá ser superada, elaborando un reglamento que determine las normas y procedimientos para tal función. Dicho reglamento deberá de ser muy explícito en cuanto a: La prohibición de compra de boletos para familiares de funcionarios con recursos de la institución. Que las solicitudes de boletos no sean autorizadas por la misma persona solicitante. Determinación de un sólo responsable para autorizar la adquisición de boletos de avión para personas que no sean empleados de la institución; siempre y cuando la causa sea plenamente justificada. Que los boletos sean adquiridos únicamente cuando se haya presentado la solicitud correspondiente, correctamente requisitada. Toda solicitud deberá traer anexa una copia fotostática de la carta comisión que justifique la misma. Que la adquisición de un boleto de avión se realice únicamente después de haber comprobado el boleto anterior, si éste fuera el caso. Calendarizar las solicitudes de reembolsos a las compañías aéreas por concepto de boletos de avión no utilizados bimestralmente, exigiendo la pronta

atención a las mismas. Indicar a los empleados de la institución que es caso de no dar aviso oportuno de la cancelación de boletos, los cargos económicos que por este concepto se originen, serán cubiertos por el portador de cada boleto, solicitar periódicamente a las compañías aéreas estados de cuenta del fondo revolvente que con cada una se tiene, con el fin de que sea posible conciliar los saldos.

- Elaborar un fluxograma tal que elimine el exceso de desplazamientos y consecuentemente agilice la tramitación de los asuntos relativos a este departamento.

5.2.4 Nóminas

- Ejercer estrictas medidas de supervisión en cuanto a la inmediata aplicación de las modificaciones respectivas de la nómina; de modo tal que no se realizan actividades innecesarias, por no modificar oportunamente la nómina cuando esto se requiera.

- Establecer una periodicidad de depuraciones con la gerencia de contabilidad, en cuanto a los recibos de sueldos no cobrados por los empleados, para que dichos sobres no se acumulen y sean considerados contablemente en la nómina, sin que efectivamente se haya erogado la cantidad por el concepto mencionado.

- Especificar claramente en el manual de políticas que mensualmente se realicen los avisos al Instituto Mexicano del Seguro Social por concepto de cambios de sueldo, altas y bajas. Evitando con esta medida los pagos por intereses moratorios.

5.2.5 Prestaciones

- Elaborar el acta constitutiva del comité que se encarga de autorizar los créditos al personal de la institución, modificando los nombres de los integrantes cada vez que se realicen cambios de los mismos.

- Elaborar manual de políticas exclusivo para el comité, en el cual se establezcan claramente las condiciones bajo las cuales

se autorizan los créditos. Además, que se especifique la necesidad de levantar actas de los acuerdos en cada reunión.

- Realizar una calendarización del otorgamiento de crédito al personal en base al presupuesto anual autorizado, teniendo especial cuidado en no excederse.

- En cuanto al otorgamiento de becas, es necesario especificar en el reglamento interior de trabajo de la institución, a partir de que antigüedad se tiene derecho a hacer uso de esta presentación, para evitar confusiones en este sentido.

Condicionar el otorgamiento de una beca a un examen de oposición, como lo señala el reglamento de trabajo de los empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares en su artículo 22, de tal manera que dicha prestación no sea elitista y de opción a varios empleados de ser aprovechada.

5.2.6 Relaciones Laborales.

- Recordar al jefe del departamento que el reglamento interior de trabajo es muy claro en cuanto a los periodos que se pueden otorgar como licencia sin goce de sueldo, cancelar lo más pronto aquellas licencias cuya duración exceda de 60 días consecutivamente, excepto aquellas que sean autorizadas directamente por la dirección general.

- Elaborar manuales de normas y procedimientos que determinen los cálculos de las liquidaciones a los empleados, estableciendo así criterios que unifiquen la elaboración de dichos calculos.

- Indicar al jefe de departamento que para el cálculo y otorgamiento de la pensión vitalicia de retiro a los empleados de la institución, se apegue exclusivamente a lo que a este respecto marca el reglamento interior de trabajo; siempre que no exista una orden específica de modificar el reglamento en este sentido.

- Establecer un un procedimiento claro y de fácil manejo

para el mejor control del archivo de este departamento, que permita una pronta localización de los documentos que sean requeridos.

5.2.7 Contrataciones de personal

- Responsabilizar al jefe del departamento, del cumplimiento de las políticas fijadas por la Dirección General en cuanto a la contratación de personal. Haciendo hincapié en que únicamente se contratará al personal, a solicitud expresa de los subdirectores del área.

- Ejercer un control estricto en cuanto al cumplimiento de las funciones de la sección de visirrecord; de tal manera que, cualquier consulta que se haga en cuanto a datos personales de empleados de la institución sea confiable y de fácil identificación.

- Elaborar un programa capaz de ejercer un control eficiente sobre el flujo de la documentación del personal de la institución. Además, establecer un procedimiento de control por medio del cual se responsabilice a cada sección de los documentos que se les va turnando, evitando así el extravío de los mismos.

- Contratar personal con experiencia en cuanto al reclutamiento y selección de personal, para las selecciones que se hagan del personal requerido, sean las más idóneas. Es muy importante señalar que toda aquella contratación que se realice, deberá ser porque efectivamente la persona elegida demostró la capacidad necesaria para el puesto a ocupar y no simplemente por una recomendación, sin que previamente se le apliquen los exámenes de conocimientos.

A N E X O S

EJEMPLOS DE PERSONAL CON CATEGORIA QUE NO CORRESPONDE A LA
FUNCION DEL PUESTO OCUPADO.

NOMBRE ADSCRIPCION	CATEGORIA	PERCEPCION MENSUAL	PUESTO DESEMPEÑADO	PROMEDIO PERCEP. MENSUAL	DIFERENCIA	EXCEDIDO %
<u>ADMINISTRACION DE SUELDOS</u>						
GARCIA ZALAZAR PABLO	ASESOR	(1) 37,086.00	ANALISTA	(1) 26,783.25	10,302.75	38.5
GONZALEZ GARDUÑO ERNESTO	ASESOR	(2) 42,730.00	ANALISTA	26,783.25	15,946.75	59.5
ORNELAS BARAJAS JORGE	ASESOR	(3) 78,121.50	ANALISTA	26,783.25	51,338.25	191.7
VILLEGAS OCHOA JUAN	ASESOR	(1) 39,858.00	ANALISTA	26,783.25	13,074.75	48.8
VALDIVIA PALAFOX ENRIQUE	JEFE DEPTO.	(3) 50,220.50	ANALISTA	26,783.25	23,437.25	87.5
<u>NOMINAS</u>						
BASURTO RIVERA JESUS	ASESOR	(3) 64,234.00	AUX. OFNA.	24,465.00	39,769.00	162.6
TOTALES		312,250.00		158,381.25	153,868.75	97.2
TOTAL PERCEPCION ANUAL		<u>5'308,250.00</u>		<u>2'692,481.25</u>	<u>2'615,768.75</u>	<u>97.2</u>

(1) Compuesto por sueldo y cooperación alimenticia

(2) Compuesto por sueldo, cooperación alimenticia y compensación por antigüedad

(3) Compuesto por sueldo, cooperación alimenticia, gastos de representación y compensación

FUENTE: Maestro de Empleados del Banco Nacional de Crédito Rural, S.A..- A la primer quincena de marzo/82.

CASOS DE PERSONAL PROMOVIDO POSTERIORMENTE A LA FECHA DE SUSPENSIÓN DE ESTAS

NOMBRE	CATEGORIA		SUELDO		PROMOVIDO NOMBRE	POR: CATEGORIA
	ANTERIOR	PROMOVIDA	ANTERIOR	PROMOVIDO		
GONZALEZ CASTRO LUIS	ASESOR	JEFE DE DEPTO.	40,212.54	50,757.54	LIC. FCO. CAMARGO O.	SUBDIRECTOR GRAL. FINANZ. Y ADMON.
ESTRADA ORNELAS JUAN MANUEL	ASESOR	JEFE DE DEPTO.	32,001.94	47,217.94	LIC. FCO. CAMARGO O.	"
GONZALEZ GONZALEZ SERGIO	JEFE OFNA.	ANALISIS SISTEM.	25,735.60	32,612.58	LIC. FCO. CAMARGO O.	"
HERNANDEZ OCHOA FERNANDO	AUXILIAR DE OFNA.	ANALISTA DE SIS. TEMAS.	17,272.08	30,113.58	LIC. FCO. CAMARGO O.	"
CERVANTES RIOS RAFAEL	SUPERVISOR	ANALISTA DE SISTEMAS	18,963.00	29,904.00	LIC. FCO. CAMARGO O.	"
MARTINEZ ROMO LAURA	ASESOR	ASESOR	29,904.00	40,498.50	ROBERTO SANCHEZ ES- TRADA.	COORDINADOR GRAL. DE COMUNICACION SOCIAL.
GOMEZ VAZQUEZ ROSA MARIA	JEFE DE SECCION	LIDER DE PROYECTO	23,688.00	34,996.50	ROBERTO SANCHEZ ESTRADA	"
RIOS FUENTES ELVIA	SECRETARIO AUXILIAR	JEFE DE DEPARTAMENTO	35,625.26	55,223.76	ROBERTO SANCHEZ ESTRADA	"
TORRES DUARTE LUIS	ASESOR	JEFE DE DEPARTAMENTO	51,977.10	67,910.00	ROBERTO SANCHEZ ESTRADA	"
DIAZ PEREZ RAMON	ASESOR	ASESOR	28,922.88	35,206.08	LIC. FCO. CAMARGO O.	SUBDIRECTOR GRAL. FINANZ. Y ADMON.

RELACION DE EMPLEADOS DE LA INSTITUCION, CUYA
COMISION SE INICIO LOS FINES DE SEMANA.

N O M B R E	ADSCRIPCION	DIA	FECHA DEL VUELO	IMPORTE
JOSE HERMOSILLO JUAREZ	SUBDIREC. GRAL. COMERC.	VIERNES	18-IX-81	5,281.61
RAUL PINEDA AGUILAR	SUBDIRECCION COMERCIAL	VIERNES	18-IX-81	5,281.61
JOEL HERNANDEZ BRITO	SUBDIRECCION COMERCIAL	VIERNES	18-IX-81	5,281.61
ENRIQUE LOZANO RUIZ	GCTA. CONTROL INVENT.	VIERNES	9-IX-81	5,281.61
ENRIQUE LOZANO RUIZ	GCTA. CONTROL INVENT.	VIERNES	30-IX-81	5,281.61
FRANCISCO DE LA ROSA MEZA	GCTA. CONTROL INVENT.	VIERNES	18-IX-81	2,211.07
MAXIMILIANO HERNANDEZ	GCTA. OPERAC. Y ABASTO	VIERNES	18-IX-81	3,098.02
JORGE GARCIA MOLINA	GCTA. DE INVERSIONES	VIERNES	18-IX-81	3,677.15
JOSE VELAZCO AGUIRRE	GCTA. PRENSA Y DIF. REL. PUBLICAS	SABADO	19-IX-81	2,254.65
RAMON VARGAS RAMOS	GCTA. DESARROLLO REC. H	SABADO	19-IX-81	6,265.02
EDUARDO ORNELAS GARCIA	SUBDIREC. CRAL. ORG. E INF.	VIERNES	18-IX-81	5,281.61
ELOY ESPINOSA VAZQUEZ	GCTA. CRED. AGROINDUSTRIAL	VIERNES	25-IX-81	3,596.71
MIGUEL CENICEROS ESPIN	GCTA. DE OPER. Y ABASTO	VIERNES	16-X-81	6,407.39
NOE VELAZCO REYNA	GCTA. SEG. AGROP. Y VI- DA CAMPESTINO	VIERNES	25-IX-81	3,596.71
PATRICIO GONZALEZ FELIX	SUBGER. DE OPERACION	SABADO	3-X-81	907.31
JUAN ESPIN AGUIRRE	SUBDIRECCION COMERCIAL	VIERNES	25-IX-81	5,281.61
JOSE HERMOSILLO JUAREZ	SUBDIRECCION COMERCIAL	VIERNES	25-IX-81	5,281.61
JOEL HERNANDEZ BRITO	SUBDIREC. GRAL. COMERC.	VIERNES	25-IX-81	5,281.61
ERNESTO FLORES MARTINEZ	GCTA. DE AVIO AGRICOLA	VIERNES	9-X-81	4,409.25
ROMA MARIA NOGUERA FLORES	SUBDIREC. DE ADMON.	VIERNES	9-X-81	4,409.25
ROSARIO BERDEJA PABELLO	SUBDIREC. DEPOSITO, AHORRO Y VALORES	SABADO	3-X-81	907.31
EDUARDO ORNELAS GARCIA	SUBDIREC. GRAL. ORG. E INF.	VIERNES	25-IX-81	5,281.61
FRANCISCO DE LA ROSA MEZA	GCTA. DE PROD. Y ABAST.	VIERNES	25-IX-81	1,109.53
LUIS GONZALEZ ZAZUITA	SUBDIREC. GRAL. FIDUC.	VIERNES	25-IX-81	6,025.49
MATIAS RAMIREZ MENDEZ	NO ES EMPLEADO	VIERNES	9-X-81	5,281.61
ENRIQUE ABOYTE ROBLES	DEPTO. DE NOMINAS	VIERNES	2-X-81	4,489.30
NOE VELAZCO REYNA	GCTA. SEG. AGROPEC. Y VIDA CAMPESTINO	VIERNES	9-X-81	3,596.74
EDUARDO ORNELAS GARCIA	SUBDIREC. GRAL. ORG. E INF.	VIERNES	30-X-81	5,281.61
PATRICIO GONZALEZ FELIX		SABADO	17-X-81	3,596.74
JUAN FELIX JIMENEZ		SABADO	17-X-81	3,596.74
FERNANDO MARTINEZ HELMEC		SABADO	17-X-81	3,596.74
JOSE HERMOSILLO JUAREZ		VIERNES	16-X-81	5,281.61
JOEL HERNANDEZ BRITO	SUBDIRECC. COMERCIAL	VIERNES	16-X-81	5,281.61
EMILIO SILVA RAMOS	GCTA. JURIDICA GRAL.	VIERNES	16-X-81	10,795.76
ROCIO DE LA ROSA	GCTA. JURIDICA GRAL.	SABADO	17-X-81	3,393.48
JORGE MARTINEZ OLMEDO	SUBDIREC. GRAL. COMERC.	VIERNES	16-X-81	2,725.19
ELOY PENA FERNANDEZ	SUBDIREC. GRAL. COMERC.	VIERNES	16-X-81	2,725.19
ROBERTO VALENZUELA SOTO	SUBDIREC. GRAL. COMERC.	VIERNES	16-X-81	5,281.61
ROGELIO SOLIS RODRIGUEZ	SUBDIREC. GRAL. COMERC.	SABADO	17-X-81	7,682.61

ANEXO 3.

2.

ALFREDO TORRES GODINEZ	SUBDIREC. GRAL. COMERC.	SABADO	17-X-81	7,682.61
CLEMENTE ROMERO RODRIGUEZ	SUBDIREC. GRAL DE CREDITO	VIERNES	23-X-81	2,640.80
ALFONSO SANCHEZ GARCES	GCIA. DE AVIO GANADERO	VIERNES	23-X-81	1,607.06
JOEL HERNANDEZ BRITO	SUBDIREC. GRAL. COMERCIAL	VIERNES	23-X-81	5,281.61
JOSE HERMOSILLO JUAREZ	SUBDIREC. GRAL. COMERCIAL	SABADO	24-X-81	5,281.61
NOE GARCIA SAENS	GCIA. DE SUP. Y A. TECNICA	VIERNES	23-X-81	3,596.74
ROBERTO FUENTES DAVILA	GCIA. SEG. AGROP. Y VIDA - CAMPESTINO	VIERNES	23-X-81	3,596.74
EDUARDO ROMERO ORTEGA	" " "	VIERNES	23-X-81	3,596.74
SERGIO CASTILLO RUIZ	GCIA. DE DESARROLLO SOC.	SABADO	24-X-81	1,105.64
HORACIO INIGUEZ ORTEGA	SUBGERENCIA DE PERSONAL	SABADO	24-X-81	1,105.64
OFELIA GOMEZ FUENTEZ	GERENCIA DE EVALUACION	SABADO	24-X-81	2,211.07
AMALIA FUENTES GOMEZ (H)	GERENCIA DE EVALUACION	SABADO	24-X-81	1,317.10
ERIK GOMEZ FUENTES (HIJO)	GERENCIA DE EVALUACION	SABADO	24-X-81	1,317.10
FRANCISCO DE LA ROSA MEZA	SUBDIREC. DE CRED. PECUARIO	VIERNES	30-X-81	5,301.61
RAUL AGUILAR RUIZ	COORD. GRAL. DE COM. SOC.	VIERNES	30-X-81	6,899.69
RIGOBERTO GUTIERREZ RUIZ	COORD. DE COMUNIC. SOC.	VIERNES	30-X-81	6,049.69
RODOLFO NTEZ. ESPINOSA	ASESORIA DE LA DIRECCION GRAL.	VIERNES	30-X-81	6,025.49
ANGEL VARGAS MARTINEZ		VIERNES	30-X-81	5,281.61
MIGUEL SERRANO CORTES	GCIA. DE FINANCIAMIENTO	SABADO	17-X-81	10,937.56
BERTHA MACIAS CONTRERAS	GCIA. DE PLANEAC. Y PROM.	SABADO	17-X-81	1,892.80
OSVALDO PADILLA ISLAS	AYUDANTIA	VIERNES	20-XI-81	6,025.49
HORACIO AGUIRRE FERNANDEZ		VIERNES	20-XI-81	3,596.74
MARTHA DE RUIZ		VIERNES	20-XI-81	3,596.74
MARTHA RUIZ (NINA)		VIERNES	20-XI-81	1,818.37
CECILIA RUIZ (NINA)		VIERNES	20-XI-81	1,818.37
NATALIA RUIZ (NINA)		VIERNES	20-XI-81	1,818.37
RAMON LAZOS GARCIA		VIERNES	20-XI-81	1,818.37
FIDENCIA FRAGOSO CAMACHO	SUBDIREC. GRAL. FIDUCIARIA	VIERNES	27-XI-81	5,281.61
AUSENCION GOMEZ GUZMAN	SUBDIREC. DE CRED. AGRIC.	SABADO	28-XI-81	1,706.74
HORACIO DOMINGUEZ DIAZ	GERENCIA DE PERSONAL	SABADO	28-XI-81	1,706.74
PABLO MERCADO INIGUEZ	GERENCIA DE PERSONAL	SABADO	28-XI-81	1,706.74
LUIZ ZAZUETA RAMIREZ	SABADO	28-XI-81	1,706.74	
LOURDES TRAPALA REYES	SUBGER. DE SERVICIOS	VIERNES	27-XI-81	6,849.69
PEDRO ORNELAS ESPINOSA	SUBDIREC. DE ADMON	VIERNES	27-XI-81	6,849.69
VICTOR SOLANO	SUBDIREC. GRAL. ORG. E INF.	VIERNES	18-XII-81	5,281.61
SALOME BLANCARTE TIRADO	GCIA. CRED. REFACCIONARIOS	SABADO	28-XI-81	3,393.48
JUAN RESENDIZ ARMENDARIZ		VIERNES	27-XI-81	5,914.24
LUIS M. VAZQUES CENTICEROS		VIERNES	27-XI-81	5,914.24
AGUSTIN CARRENO IZAR	GCIA. CRED. AGROINDUST.	VIERNES	27-XI-81	5,914.24
JOSE ANTONIO ARTIAGA		SABADO	28-XI-81	6,025.49
JAVIER ESTRADA		SABADO	28-XI-81	5,914.24
JESUS ORTEGA BASURTO		SABADO	28-XI-81	5,914.24
RAFAEL SOLORIO GUTIERREZ		SABADO	28-XI-81	1,760.43
EDGAR ORTIZ PAREDES	GCIA. SEG. AGROP. Y VIDA CAMPESTINO.	VIERNES	18-XII-81	4,565.40

ALFREDO LÓPEZ CANO	G CIA.ORG. Y METODOS	VIERNES	18-XII-81	4,565.40
AGUSTIN ZAMORA DIAZ	G CIA.DES.REC.HUMANOS	VIERNES	18-XII-81	4,565.40
ROBERTO CARBAJAL F.		VIERNES	18-XII-81	4,565.40
HECTOR ORNELAS SAENZ	SUBDIREC.GRA.ORG.E INF.	VIERNES	18-XII-81	2,282.70
JORGE SANTOS BAEZ	GER.DE SEG.AGRIC.Y VIDA CAMPESTINO.	VIERNES	18-XII-81	3,356.08
ISRAELA ANTONIO BURGET		SABADO	19-XII-81	6,712.16
LUIS GONZALEZ LORENZO	G CIA DESARROLLO SOCIAL	VIERNES	2-X-81	1,105.53
FERNANDO CASTRO VALDEZ	G CIA. DE PLANEACION	SABADO	26-X-81	2,211.07
MARCOS MENA ROURA	G CIA. DE PLANEACION	VIERNES	25-IX-81	2,211.07
SILVIA PABELLO RUIZ	SUBDIREC.DEPOSITO, AHORRO Y VALORES.	SABADO	3-X-81	2,211.07
RUBEN MARTINEZ S.		SABADO	3-X-81	2,211.07
ISMAEL SANCHEZ LUNA		SABADO	3-X-81	2,211.07
MACARIO GONZALEZ FLORES		SABADO	3-X-81	2,211.07
JERMAN LOPEZ HERNANDEZ		SABADO	3-X-81	2,211.07
JUAN PEREZ ESPRIU		SABADO	3-X-81	2,211.07
MANUEL HERNANDEZ ORTIZ	SUBDIREC.DEPOSITO, AHORRO Y VALORES	SABADO	26-IX-81	2,987.69
MANUEL HERNANDEZ ORTIZ	" " "	SABADO	3-X-81	907.31
JORGE RANGEL FELIX	G CIA.DE OPER. Y ABASTO	VIERNES	25-IX-81	5,756.69
VICTOR TORRES FUENTES		SABADO	26-IX-81	3,677.15
RAUL MARTINES GODINEZ		SABADO	26-IX-81	3,677.15
MARTHA RUIZ MARTINEZ	RELACIONES PUBLICAS, VO- CALIA DE PROMOT. VOL.	SABADO	3-X-81	2,211.07
JAVIER DE LA ROSA FUENTE	G CIA.DE OPER.Y ABASTO	VIERNES	25-IX-81	1,105.53
AUSENCIO ROTONDA B.	G CIA.DE CONTROL DE INV.	VIERNES	28-IX-81	1,597.71
JAVIER DE LA ROSA FUENTE	G CIA.DE OPER. Y ABASTO	VIERNES	2-X-81	2,211.07
PABLO CASTILLO ARPON		VIERNES	2-X-81	2,211.07
MANUEL GARCIA		VIERNES	2-X-81	3,610.76
JORGE HERNANDEZ GARCIA	G CIA.AUDIT.INTERNA	VIERNES	30-IX-81	5,756.09
LUISA ARREDONDO S.	COORD.VOCALIA TIT.DE PROMOTORES VOLUNTARIOS	VIERNES	9-X-81	3,192.82
ISMAEL JAIMES TORRES		VIERNES	23-X-81	3,610.76
MANUEL CASAS ORTIZ	G CIA. JURIDICA GRAL.	SABADO	17-X-81	2,211.07
FRANCISCO ESPINOSA	SUBDIRECC.TECNICA	VIERNES	23-X-81	6,849.69
PATRICIO GONZALEZ	G CIA.DE SERV. GRALES	VIERNES	23-X-81	6,849.69
MA. GUADALUPE RUIZ	DEL.SERV. CORPORATIVOS	SABADO	24-X-81	3,677.15
IRMA SANCHEZ DE LA FUENTE	" " "	SABADO	24-X-81	3,677.15
RICARDO GARCIA MEDINA	" " "	SABADO	24-X-81	3,677.15
VIRGILIO RUBIO GALLARDO	G CIA.DE ORG.Y METODOS	VIERNES	23-X-81	3,677.15
FILEMON GODINEZ ESPINOSA	G CIA.DE OPER. Y ABASTO	VIERNES	23-X-81	3,192.82
MARTIN CUEVAS R.	G CIA.DE OPER. Y ABASTO	SABADO	24-X-81	3,098.02
RAFAEL DIAZ CANO	G CIA.DE DES. DE REC.H.	VIERNES	30-X-81	2,211.07
ISRAEL RODRIGUEZ L.	G CIA.DE ORG. Y METODOS	SABADO	31-X-81	3,677.15
RAUL CAMACHO DAVILA	G CIA.DE SEG. AGRIC. Y Y DE VIDA CAMPESTINO	SABADO	31-X-81	3,192.82
AGUSTIN GARCIA RODRIGUEZ	SUBDIREC.GRAL.FIDUC.	VIERNES	30-X-81	4,234.41
FERNANDO ALONSO RODRIGUEZ	" " "	VIERNES	30-X-81	4,234.41
ALBERTO MARCUE GOMEZ		VIERNES	30-X-81	2,987.69

MARGARITA ORTIZ DEL VALLE	BCO. CRED. RURAL NOROESTE	SABADO	31-X-81	3,842.30
LILIA CASTILLO O.	GCIA. JURIDICA GRAL.	VIERNES	27-XI-81	1,697.70
LILIANA CASTILLO O.	GCIA. JURIDICA GRAL.	VIERNES	27-XI-81	1,697.70
CARLOS CASTILLO O.	GCIA. JURIDICA GRAL.	VIERNES	27-XI-81	1,697.70
OSVALDO LOPEZ RUIZ	GCIA. JURIDICA GRAL.	VIERNES	27-XI-81	1,697.70
JOSE ANTONIO LOPEZ RUIZ	GCIA. JURIDICA GRAL.	VIERNES	27-XI-81	1,697.70
CARLOS CASTILLO SILVA	GCIA. JURIDICA GRAL.	VIERNES	27-XI-81	2,858.09
ORTENCIA CASTILLO	GCIA. JURIDICA GRAL.	VIERNES	27-XI-81	2,858.09
LUIS LOPEZ ROMERO	GCIA. JURIDICA GRAL.	VIERNES	27-XI-81	2,858.09
ELVIA LOPEZ DE J.	GCIA. JURIDICA GRAL.	VIERNES	27-XI-81	2,858.09
GUILLEMO DE LA ROSA R.	GCIA. DE OPER. Y ABASTO	VIERNES	27-XI-81	2,211.07
MARCOS LONGORIA M.		VIERNES	18-XII-81	4,416.73
FLOR JAUREGUI DE N.		VIERNES	18-XII-81	4,416.73
ERMILA V. DE N	DIRECCION DE ADMON.	VIERNES	18-XII-81	4,416.73
RAMIRO FERNANDE G.	GCIA. DE SEG. AGROP Y DE VIDA CAMPESTINO	SABADO	28-XI-81	3,192.82
MIGUEL MOLINA	GCIA. DE TRANSP. TERREST.	VIERNES	18-XII-81	1,008.29
RAMIRO MARTIN DAVILA		SABADO	26-XII-81	1,976.25
PROCORO GONZALEZ HERREJON	GCIA. DE CRED. AGROINDUST.	VIERNES	25-XII-81	7,317.10
SILVIA RUIZ CARDENAS	" " "	VIERNES	25-XII-81	7,317.10
TOTAL				562.857.81

BOLETOS DE AVIÓN PARA FAMILIARES DE FUNCIONARIOS

ANEXO 4.

Número de Cuenta Nombre registrado en el Boleto de avión	C O N C A R G O A:			No. Boleto	Importe
	Nombre	No. de Em pleado	Puesto		
<u>Cuenta 5111-02-02 Funcionarios</u>					
Miguel Angel Pérez	Guillermo Pérez O.	11098	Srio. Particular Subdirección General Organización e Infor- mática.	DM2-4887-421	1,581.45
Ma. del Pilar Lozano	Arturo Parra Lozano	11098	" "	DM2-4211-030-814	5,175.20
Rosario Márquez	Manuel Márquez G.	11189	Srio. Particular Subdirección de Administración.	DM-2-4787-423	1,581.45
Sergio Martínez Pérez	Antonio Martínez Ortiz	11189	" "	AM2-421-030-816	5,175.20
Amalia Hernández R.	Francisco Hernández	06920	Subdirector Administrativo	AM2-4211-031-055	4,539.00
Maricela Moreno V.	Ma. de Jesús Vera	06920	" "	AM4-4410-407-578	5,474.85
					<u>23,527.15</u>
S U M A:					
<u>Cuenta 1551-03-00-00 Inspecto res y Comisionados</u>					
Martha González S.	Patricia Solís Guillón	09829	Secretaria de Subdirector Gnal.	AM1-4110-940-176	2,254.65
Estela Pacheco V.	Eloisa Pacheco Martínez	09829	" "	AM1-4110-940-177	2,254.65
Beatriz Sánchez	Andrés Sánchez G.	00695	Supervisor de Crédito.-Gcia. Crédito Refaccionario	AM4-4410-404-473	7,929.13
Lourdes Salgado B.	Marcela Bara F	00695	" "	AM4-4410-404-474	7,929.13
Oswaldo Fonseca Silva	Rafael Silva Pacheco	29835	Jefe de Mesa	AM2-4211-636-157	5,261.61

ANEXO 4.
2.

Número de Cuenta Nombre registraro en el Boleto de avión	C O N C A R G O A:			No. Boleto	Importe
	Nombre	No. de Em pleado	Puesto		
Javier Durán Méndez	Isabel Méndez H.	29835	Jefe de Mesa	AM2-4211-636-160	3,123.30
Teresa Alarcón Herrera	Julia Alarcón Ruiz	60269	Jefe de Sección	DM2-4787-445	2,211.07
Pedro García Garduño	Rafael Terol García	11452	Jefe de Departamento	DM-26431	1,597.71
José Arturo López	Antonio Márquez L.	11452	Jefe de Departamento	DM2-6431 667	956.30
Luis Miguel Sandoval	José Antonio Sandoval	1364	Jefe de Departamento	DM1-3075 657	1,429.04
Luz María Aguilar T.	Judith Santiago T.	69690	Gerente Recursos Humanos	AM2-4211 636-606	5,281.61
Flavio Cortés Martínez	Gonzalo González M	52423	Gerente de Evaluación	AM2-4212 451-502	2,211.07
Francisco Fuentes Gómez	Ignacio Gómez O.	52423	Gerente de Evaluación	AM2-4212 451-503	1,317.10
Alejandra Tellez A	Narciso Arias Contreras	52423	Gerente de Evaluación	AM2-4212 451-504	1,317.10
Rosa Ma. Gmez H	Guadalupe Mata V.	69393	Gerente	AM2-4212 451-033	5,281.61
Patricia Malvido	Laura Hernández M.	69393	Gerente	AM2-4212 451-028	3,123.30
Ma. Teresa Alarcón	Roberto Treviño A.	69393	Gerente	AM2-4212 451-027	3,123.30
Salvador Anguiano	Ramiro Anguiano Fuentes	09571	Gerente	AM1-4411 058-667	803.20

ANEXO 4.
3.

Número de Cuenta Nombre registrado en el Boleto de avión	C O N C A R G O A:			No. Boleto	Importe
	Nombre	No. de Em pleado	Puesto		
Julio Martínez	Julieta Cuellar M.	09571	Gerente	AM1-4411 053-668	803,20
Jesús Antonio Zalazar	Arturo Maldonado Z	09571	Gerente	AM1-4411 058-669	803.20
Angeles Cázares González	Ernesto González B.	37689	Gerente	AM2-4211 637-240	1,605.19
Ha. del Rosario Fragoso	Rubén Fragoso Castillo	37689	Gerente	DM2-5282 790	1,605.19
Eloisa Sánchez O.	Marcela Figueroa S.	37689	Gerente	DM2-5481 923	801.59
Amalia Flores	Mariana Flores	11189	Srio. Particular-Subdirector de Administración	DM2-5481 664	4,416.73
Leticia Guillén	José Juan Guillén	11098	Srio. Particular-Subdirector Organización e Informática	DM2-5481 666	4,416.73
Lourdes Castillo G.	Raquel Fuentes C.	10140	Subdirector de Crédito Agrícola	132-4231 023-980	4.436.30
S U M A :					76,314.01
<u>No especifican No. de Cuenta</u>					
Delia Zalazar Contreras					6,849.09
Gloria Luz Bucendía					6,849.69
Martha Elena Rosas					6,849.69
Carlos Cano					4,045.70
Rafael Ruiz C.					4,045.70
S U M A :					28,640.47
T O T A L:					128,481.63

ANEXO 5

RELACION DE FUNCIONARIOS QUE AUTORIZAN SOLICITUDES
DE ADQUISICION DE BOLETOS DE AVION PARA SI MISMOS.

N O M B R E	CATEGORIA	ADSCRIPCION
SR. HECTOR ESPINOZA RUIZ	PROMOTOR DE CREDITO	COMERCIALIZACION
LIC. JUAN FRANCISCO GARCIA A.	JEFE DE DEPARTAMENTO	SUBGERENCIA DE PERSONAL
ARQ. LUIS ALVAREZ AVALA	ASESOR	SUBDIRECCION DE ADMON.
C.P. ALFONSO SOLIS MARTINEZ	ASEOSR	SUPERVISION Y CONTROL
SR. RAFAEL MARTINEZ E.	SUBGERENTE	ANALISIS AGROPECUARIO
LIC. ROBERTO VARGAS LOPEZ	SUBGERENTE	INTEGRACION E INFORMATICA
C.P. RUBEN ORTEGA GONZALEZ	GERENTE	GCIA. DE SERV. GRALES.
LIC. ERNESTO MUNIZ GOMEZ	GERENTE	GERENCIA DE EVALUACION
C.P. LUISA BALCAZAR TREVINO	GERENTE	GER. DE CARTERA VENCIDA
ING. PABLO GODINEZ GARCIA	GERENTE	ORG. ECON. Y CAP. ACRED.
LIC. JOSE LUIS PERALTA C.	GERENTE	DESARROLLO SOCIAL
PROF. ERMILO CASTELLANO T.	GERENTE	PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
LIC. ANTONIO DIAZ MUNIZ	GERENTE	DESARROLLO REC. HUMANOS
C.P. RAMIRO TELLEZ INIGUEZ	GERENTE	REGISTRO CONTABLE
C.P. EDUARDO CRUZ SANTOS	GERENTE	CONTROL CONTABLE
SR. ISMAEL PENA AVALA	GERENTE	SEG. AGROP. Y VIDA CAMP.
M.C. RAUL FERNANDEZ MEZA	GERENTE	INFORMATICA
SR. ADOLFO PRIETO MARQUEZ	GERENTE	ORGANIZACION Y METODOS
LIC. GUILLERMO SOLIS C.	COORDINADOR	PROM. VOLUNT. BANRURAL

RELACION DE BOLETOS DE AVION ENTREGADOS SIN QUE
EXISTA SU RESPECTIVA SOLICITUD.

NOMBRE	BOLETO No.	SALIDA	IMPORTE
CESAR DEL VALLE	AM 2 4211 636 009	14-05-81	5,281.61
MARICELA CRUZ RODRIGUEZ	AM 2 4211 636 012	16-05-81	1,794.63
SERGIO GUTIERREZ RUIZ	AM 2 4211 636 020	27-05-81	3,098.02
RUBEN GONZALEZ ORTIZ	AM 2 4211 636 963	21-05-81	3,596.74
ROBERTO MENDIOLA	AM 2 4211 637 606	29-05-81	3,596.74
MARTIN MEDINA L.	AM 2 4211 637 732	21-05-81	5,281.61
ENRIQUE AGUILAR TORRES	AM 2 4211 637 737	ABIERTO	5,281.61
JORGE LUGO OTERO	AM 1 4111 058 869	30-05-81	2,640.80
MARCOS ANAYA C.	DM 2 5282 767	23-05-81	1,739.83
CARLOS DIAZ AGUILAR	DM 2 5282 793	21-05-81	2,211.07
JAIME FERNANDEZ CORTEZ	DM 2 5481 129	22-05-81	1,490.18
EDUARDO CABALLERO N	DM 2 5481 687	29-05-81	2,211.07
JOSE LUIS AYALA	132 4231 233 006	02-05-81	4,972.78
ARMANDO RAMIREZ	DM 2 4787 410	23-01-81	2,664.18
JOSE BERUMEN MUNIZ	DM 2 4788 045	ABIERTO	4,382.14
JAIME ZAPATA	DM 2 4788 046	ABIERTO	4,382.14
ESTEBAN LUGO CRUZ	DM 2 4787 446	08-02-81	2,211.07
MAXIMILIANO OLVERA C.	AM 2 4211 030 818	23-01-81	3,093.60
DAVID ACOSTA AGUADO	AM 2 4211 031 401	28-01-81	3,098.02
JULIO LOPEZ ACOSTA	139 4200 144 753	09-08-81	2,316.51
ARTURO DURAN MENDIOLA	AM 2 4211 945 688	07-08-81	5,281.61
JOSUE OCHOA MENDIOLA	AM 2 4211 945 689	07-08-81	5,281.61
VICENTE VELEZ LICON	AM 2 4211 945 873	12-08-81	2,211.07
MARCOS LUNA ALVAREZ	AM 1 4110 940 435	12-08-81	2,591.25
EDUARDO CRUZ GUEVARA	AM 2 4211 946 049	ABIERTO	3,596.74
ERNESTO MUNOZ PINEDA	AM 2 4211 946 169	14-08-81	5,281.61
JOSE LUIS GUERRERO C.	AM 1 4110 940 623	15-08-81	2,117.20
FRANCISCO OTERO	AM 2 4211 946 269	16-08-81	5,281.61
MANUEL RAMOS PINEDA	AM 2 4211 946 270	21-08-81	6,025.49
LIC. ISMAEL VARGAS GARRIDO	AM 2 4211 946 272	14-08-81	3,393.48
SERGIO FERNANDEZ ROSAS	AM 2 4211 946 273	13-08-81	3,596.74

N O M B R E	B O L E T O No.	SALIDA	IMPORTE
HUMBERTO AGUILAR NAGUIANO	AM 2 4211 946 229	13-08-81	5,281.61
ENRIQUE AGUILAR PEREZ	AM 2 4211 946 376	14-08-81	5,281.61
RICARDO GIJON OTERO	AM 2 4211 946 377	17-08-81	4,489.30
FRANCISCO VEGA DIAZ	AM 2 4211 946 279	17-08-81	1,637.55
NICOLAS VELARDE AGUILAR	AM 4 4410 538 023	17-08-81	6,758.91
HERIBERTO RUIZ OSORIO	AM 1 4410 940 714	15-08-81	3,677.15
ANTOLIN SANTOS LOPEZ	DM 2 5841 360	05 08 81	3,098.02
ANTONIO FERNANDEZ VARGAS	DM 2 5842 245	10-08-81	2,211.07
VICENTE CABALLERO AYALA	DM 2 5842 285	12-08-81	1,596.71
ESTEBAN MARTINEZ RUIZ	DM 2 5842 906	14-08-81	3,610.76
JORGE CASTRO OCHOA	DM 2 5842 909	13-08-81	3,677.15
FELIPE ROMERO HUERTA	DM 2 5843 010	17-08-81	2,211.07
ESTEBAN ORTIZ SIERRA	DM 2 5843 011	17-08-81	3,610.76
GUILLERMO ROMERO B.	DM 2 5843 014	13-08-81	3,610.76
FELIPE HUERTA QUINTANA	DM 2 5843 005	ABIERTO	5,756.59
FELIPE HUERTA QUINTANA	DM 2 5843 004	ABIERTO	5,756.59
RODOLFO TORRES	DM 2 5843 009	18-08-81	2,211.07
MARCELA SALAZAR RUIZ	DM 2 5842 926	16-08-81	1,523.76
OSVALDO GARCES SALAZAR	DM 2 5842 927	14-08-81	4,554.81
JOSE LUIS GUERRERO C.	DM 2 5842 924	16-08-81	2,211.07
ENRIQUE RAMOS VARGAS	4 231 271 550	22-10-81	9,306.37
JORGE PEREZ OSORIO	DM 2 6431 184	26-10-81	3,098.02
JUAN GUERRERO CRUZ	DM 2 6431 648	25-10-81	3,677.15
PABLO OBE MEZA	DM 2 6431 861	22-10-81	3,098.02
FAUSTO ROJAS ROMERO	DM 2 6432 076	03-11-81	1,533.76
RICARDO RUEDA PEDRAZA	DM 2 6432 030	30-10-81	2,987.69
DAVID MARTINEZ CALDERON	DM 2 6432 031	03-11-81	3,610-76
AGUSTIN COSIO MARTINEZ	DM 2 6432 025	03-11-81	1,490-38
RICARDO NAVARRO ZAMORA	DM 2 6432 026	02-11-81	1,490-38
ROSENDO CRUZ CORTES	DM 2 6432 027	03-11-81	1,597.71
ANGEL AZMORA CRUZ	DM 2 6432 028	03-11-81	1,597.71
MIGUEL GALAN DIAZ	DM 2 6432 020	ABIERTO	1,605.19
ROSENDO MARTINEZ J	DM 2 3075 698	ABIERTO	802.59
MIGUEL GALAN DIAZ	DM 2 3073 697	ABIERTO	802.59
JOSE GALAN (NINO)	DM 2 3075 700	ABIERTO	480.35
MARINA GALAN (NINA)	DM 2 3075 699	ABIERTO	480.35
JULIO HARO AGUILAR	DM 2 6432 336	02-11-81	3,192.82

ANEXO 6

3.

FELIPE CAMPOS CARDONA	AM 2 4212 247 662	18-10-81	1,883.13
FELIZ IBARRA MARTINEZ	AM 2 4212 451 029	21-10-81	4,489.30
SANDRA PEREZ MTZ.	139-4990-008-510	ABIERTO	5,281.61
SALVADOR GARCIA SOLANO	AM 2 4212 451 348	26-10-81	3,596.74
ANGEL GERMANDEZ SOLANO	AM 2 4212 451 349	26-10-81	3,596.74
ANGEL GARCIA GARZA	AM 2 4212 451 352	26-10-81	4,489.30
ERIC MARTINEZ A.	AM 2 4212 451 501	28-10-81	4,234.41
RAUL CAMPOS	AM 2 4212 451 790	28-10-81	2,211.07
ROBERTO MUNOZ A"	AM 2 4212 451 791	03-11-81	5,914.24
ARTURO PEDRAZA MORGUE	AM 2 4212 451 793	03-11-81	5,914.24
ISMAEL VILLAGOMEZ ALBERTI	AM 2 4212 451 795	03-11-81	5,281.61
HUMBERTO LUNA VARGAS	AM 2 4212 451 895	30-10-81	5,281.61
GUSTAVO OCHOA CORDOVA	AM 2 4212 451 896	29-10-81	5,281.61
JULIO DOMINGUEZ MEJIA	AM 2 4212 452 003	03-11-81	5,914.24
JOSE DOMINGUEZ ORTIZ	AM 2 4212 452 002	03-11-81	5,914.24
ARMANDO MORENO VALLEJO	AM 2 4212 452 001	ABIERTO	3,596.74
MIGUEL GALAN	AM 2 4212 451 963	ABIERTO	1,605.19
FABIOLA MORENO AVALA	026 4 211 2810 028	04-11-81	4,292.29
AMELIA CRUZ DE CORDOVA	AM 2 4211 945 416	12-08-81	6,849.69
BEATRIZ DE CORDOVA	AM 2 4211 945 417	12-08-81	6,849.69
MERCEDES COROVA	AM 2 4211 945 418	12-08-81	6,849.69
AGUSTIN CORDOVA	AM 2 4211 945 430	12-08-81	4,045.70
ANA MA. CRODOVA	AM 2 4211 945 429	12-08-81	4,045.70
SUSANA DE AGULAR	AM 4 4410 537 857	06-08-81	6,265.04

TOTAL

327,315.74.

RELACION DE BOLETOS SOLICITADOS PARA PERSONAS QUE NO FUERON LOCALIZADAS COMO
EMPLEADOS DE LA INSTITUCION

ANEXO 7.

NOMBRE REGISTRADO EN EL BOLETO	No. DE BOLETO	IMPORTE	CUENTA AFECTADA	S O L I C I T A D O NOMBRE	P O R
CRUZ MARTINEZ JORGE	DM 2 4787 338	4,944.07	5117-10-03	PROF. RODOLFO ALFARO L.	GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
CRTEGA JUAREZ MA DE JESUS	DM 2 4211 946 048	2,211.07	5117-10-03	ING. MANUEL CERVANTES R.	
RAMIREZ ESTRADA FEDERICO	DM 2 5841 355	1,914.96	5117-10-03		
ORDOZUEVA SAVALA MARTHA	DM 2 5842 254	2,211.07	5117-10-03	LTC. MARCOS PEREZ D.	
CONZALEZ RENDON EDGAR	DM 2 6431 243	3,098.02	5111-20-02	LTC. SOLEDAD ARREDONDO S.	VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
SANCHEZ VILLEGAS SERGIO	DM 2 6431 241	3,677.15	5117-10-03	LTC. EMILIO SEGURA R.	
RIVERA ORTIZ MA. EUGENIA	DM 2 6432 070	1,503.84	5111-20-02	LTC. SOLEDAD ARREDONDO S.	VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
PRIETO MIGUEL	DM 2 6432 069	1,503.84	5111-20-02	LTC. SOLEDAD ARREDONDO S.	VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
ARIZHENDI DAVID	DM 2 6432 068	1,503.84	5111-20-02	LTC. SOLEDAD ARREDONDO S.	VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
CARRILLO MA. DEL PILAR	DM 2 6432 067	1,503.84	5111-20-02	LTC. SOLEDAD ARREDONDO S.	VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
VEDILLO LOPEZ NOEMI	DM 2 6432 066	1,503.84	5111-20-02	LTC. SOLEDAD ARREDONDO S.	VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
VEDILLO MARCOS	DM 2 6432 065	1,503.84	5111-20-02	LTC. SOLEDAD ARREDONDO S.	VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
PRIETO PEREZ MA. LUISA	AM 1 4111 426 486	2,640.80	5117-10-03	LUIS RUIZ GUTIERREZ	VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
TORRES RAMIREZ ANGEL	AM 1 4110 940 352	2,697.12	5111-19-01	TIRADO RESENDIZ LUCIO	AUDITORIA EXTERNA
JUAREZ PEDRO	AM 2 4212 421 577	2,211.07	5117-10-03	CESAR CORTES DIAZ	DIRECCION GENERAL
LOPEZ MARTINEZ MIGUEL	AM 2 4211 636 605	3,098.82	5117-10-03	C.P. GABRIEL MARQUEZ F.	SUBDIREC. GRAL. CONTAB. Y CONT.
ROMERO DE ZUNIGA MARTA	AM 1 4111 058 663	803.53	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA	GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
ROMERO LUIS MIGUEL	AM 1 4111 058 664	803.53	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA	GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
DE ZUNIGA MA. TERESA	AM 1 4111 058 665	803.53	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA	GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
MARQUEZ PEDRO	AM 1 4111 058 666	803.53	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA	GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
JARAMILLO ESTRADA RUBEN	AM 2 4211 636 990	6,025.49	5117-10-03		GCIA. DE TRANSPORTES TERREST.
JARAMILLO ESTRADA RUBEN	AM 2 4211 636 992	5,281.61	5117-10-03		GCIA. DE TRANSPORTES TERREST.
ZUNIGA ROMERO BERTHA	AM 2 4211 637 167	1,607.06	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA	GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
SAVALA GUILLERMINA	AM 2 4211 637 594	3,596.74	5111-20-02	LTC. GUILLERMO ROMERO C.	VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
MARDO DEL RIO LAURA	AM 2 4211 637 595	3,596.74	5111-20-02	LTC. GUILLERMO ROMERO C.	VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
MADRADA CARLOS	DM 2 5282 736	5,957.98	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA	GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
ORTIZ SUAREZ RICARDO	DM 2 5487 101	1,597.71	5117-10-03	C.P. GABRIEL MAZQUEZ F.	SUBDIREC. GRAL. CONTAB. Y CONT.
CALACHO FELIPA	DM 2 5282 792	1,605.19	5117-10-03		GCIA. DE EVALUACION
SEGURA ESTRADA RAUL	13 2 4231 233 07	4,972.78	5117-10-03	C.P. ROBERTO ORTIZ R.	SUBDIREC. CREDITO PECUARIO
LOPEZ TORREZ DAMIAN	13 2 4231 233 005	4,972.78	5117-10-03	ING. PEDRO ORTEGA A.	SUBDIREC. DE CREDITO
DEL VALLE ISSAC	AM 2 4211 636 346	3,565.98	5111-19-01	ING. PEDRO ORTEGA A.	SUBDIREC. DE CREDITO

NOMBRE REGISTRADO EN	No. DE BOLETO	IMPORTE	CUENTA AFECTADA	S O L I C I T A D O P O R NOMBRE	AREA
CARRILLO CENDEJAS ARTURO	AM 2 4211 636 347	3,565.98	5111-19-01	ING. PEDRO ORTEGA A.	SUBDIREC. DE CREDITO
ESPINOZA TORREZ EFRAIN	AM 2 4211 637 169	5,281.61	5111-19-01	LIC. MAURICIO SEGOVIA	G CIA. DE INVERSIONES
GOMEZ MORENO VICTOR	AM 2 4211 637 355	3,596.74	5111-19-01	LIC. J. ANTONIO SILVA	SUBDIREC. GRAL. DE CREDITO
SILVA PACHECO HILARIO	DM 2 5282 735	2,211.07	5111-19-01	ANDRADE LIMA FEDERICO	G CIA. DE PROG. PRESUPUEST.

		TOTAL \$ 98,386.77			

RELACION DE PERSONAL QUE APARECE EN LA NOMINA CUYA ADSCRIPCION NO CORRESPONDE A LAS PLANTILLAS AUTORIZADAS.

No. DE EMPLEADO	NOMBRE	ADSCRIPCION
83725	TEJEDA DEL CASTILLO MARGARITA	GCTA. DESARROLLO REC. HUMANOS
70896	ORTIZ MEDINA ROSA MARIA	GCTA. DESARROLLO REC. HUMANOS
66647	CARRILLO SERNA RAMON	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
11270	ESTRADA TERAN JORGE	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
29751	MONTES TORRES CARLOS	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
57471	BARRAGAN SANTOS ISMAEL	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
07781	BRIONES MARQUES ISAURO	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
66514	SANDOVAL GUTIERREZ GENARO	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
07273	RUIZ ALANIZ MAURO	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
50823	REAL RODRIGUEZ DAVID	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
62307	RICO CARRILLO BRAULLIO	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
08003	CRUZ SANCHEZ HUMBERTO	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
75424	TAPIA SUAREZ MARTIN	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
83535	ROJAS TERAN JOSE LUIS	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
50443	RIOS AGUILERA INOENCIO	GERENCIA OPERACION FIDUCIARIA
32557	ROBLES CEDAN VICTOR	GERENCIA DE FINANCIAMIENTO
14019	CORONA RICO GERMAN	GERENCIA DE FINANCIAMIENTO
32391	MUNIZ LEON CESAR	GERENCIA DE FINANCIAMIENTO
75671	LUNA ALVAREZ FRANCISCO	GCTA. ORGANIZ. Y METODOS
24646	FRANCO LOPEZ MARIANO	GCTA. ORGANIZ. Y METODOS
68643	FIGUEROA SALINAS GABRIEL	GERENCIA DE EVALUACION
61895	FLORES ALVAREZ JUAN MANUEL	GERENCIA DE PERSONAL
80176	TERAN ORTIZ NICOLAS	GERENCIA DE PERSONAL
52761	CALDERON SANCHEZ JULIAN	GERENCIA DE PERSONAL
42325	INIGUEZ VILLALPANDO RAFAEL	GERENCIA DE PERSONAL
78626	CAMPOS ESTRADA SALVADOR	GERENCIA DE PERSONAL
82826	QUINTERO ACEVES ROGELIO	GERENCIA DE PERSONAL.

RELACION DE BOLETOS SOLICITADOS PARA PERSONAS QUE NO FUERON LOCALIZADAS COMO
EMPLEADOS DE LA INSTITUCION

ANEXO 9

NOMBRE REGISTRADO EN EL BOLETO	No. DE BOLETO	IMPORTE	CUENTA AFECTADA	S O L I C I T A D O P O R NOMBRE
ORTIZ MARTINEZ JORGE	DM 2 4787 338	4,944.07	5117-10-03	PROF. RODOLFO ALFARO L. GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PURB.
ORTEGA JUAREZ MA DE JESUS	DM 2 4211 946 048	2,211.07	5117-10-03	ING. MANUEL CERVANTES R.
RAMIREZ ESTRADA FEDERICO	DM 2 5841 355	1,914.96	5117-10-03	
ORDONEZ SAVALA MARTHA	DM 2 5842 254	2,211.07	5117-10-03	LIC. MARCOS PEREZ D.
GONZALEZ RENDON EDGAR	DM 2 6431 243	3,098.02	5111-20-02	LIC. SOLEDAD ARREDONDO S. VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
SANCHEZ VILLEGAS SERGIO	DM 2 6431 241	3,677.15	5117-10-03	LIC. EMILIO SEGURA R.
RIVERA ORTIZ MA. EUGENIA	DM 2 6432 070	1,503.84	5111-20-02	LIC. SOLEDAD ARREDONDO S. VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
PRIETO MIGUEL	DM 2 6432 069	1,503.84	5111-20-02	LIC. SOLEDAD ARREDONDO S. VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
ARIZMENDI DAVID	DM 2 6432 068	1,503.84	5111-20-02	LIC. SOLEDAD ARREDONDO S. VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
CARRILLO MA. DEL PILAR	DM 2 6432 067	1,503.84	5111-20-02	LIC. SOLEDAD ARREDONDO S. VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
CEDILLO LOPEZ NOEMI	DM 2 6432 066	1,503.84	5111-20-02	LIC. SOLEDAD ARREDONDO S. VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
CEDILLO MARCOS	DM 2 6432 065	1,503.84	5111-20-02	LIC. SOLEDAD ARREDONDO S. VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
FRIETO PEREZ MA. LUISA	AM 1 4111 426 486	2,640.80	5117-10-03	LUIS RUIZ GUTIERREZ VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
TORRES RAMIREZ ANGEL	AM 1 4110 940 352	2,697.12	5111-19-01	TIRADO RESENDIZ LUCIO AUDITORIA EXTERNA
JUAREZ PEDRO	AM 2 4212 421 577	2,211.07	5117-10-03	CESAR CORTES DIAZ DIRECCION GENERAL
LOPEZ MARTINEZ MIGUEL	AM 2 4211 636 605	3,098.82	5117-10-03	C.P. GABRIEL MARQUEZ F. SUBDIREC. GRAL. CONTAB. Y CONT.
ROMERO DE ZUNIGA MARTA	AM 1 4111 058 663	803.53	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
ROMERO LUIS MIGUEL	AM 1 4111 058 664	803.53	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
DE ZUNIGA MA. TERESA	AM 1 4111 058 665	803.53	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
MARQUEZ PEDRO	AM 1 4111 058 666	803.53	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
JARAMILLO ESTRADA RUBEN	AM 2 4211 636 990	6,025.49	5117-10-03	GCIA. DE TRANSPORTES TERREST.
JARAMILLO ESTRADA RUBEN	AM 2 4211 636 992	5,281.61	5117-10-03	GCIA. DE TRANSPORTES TERREST.
ZUNIGA ROMERO BERTHA	AM 2 4211 637 167	1,607.06	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
ZAVALA GUILLERMINA	AM 2 4211 637 594	3,596.74	5111-20-02	LIC. GUILLERMO ROMERO C. VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
PARDO DEL RIO LAURA	AM 2 4211 637 595	3,596.74	5111-20-02	LIC. GUILLERMO ROMERO C. VOC. PROMOTORES VOLUNTARIOS
ANDRADE CARLOS	DM 2 5282 736	5,967.98	5117-10-03	PROF. FRANCISCA ZUNIGA GCIA. PRENSA, DIF. Y REL. PUB.
ORTIZ SUAREZ RICARDO	DM 2 5481 101	1,597.71	5117-10-03	C.P. GABRIEL MARQUEZ F. SUBDIREC. GRAL. CONTAB. Y CONT.
CAMACHO FELIPA	DM 2 5282 792	1,605.19	5117-10-03	GCIA. DE EVALUACION
SEGURA ESTRADA RAUL	13 2 4231 233 07	4,972.78	5117-10-03	C.P. ROBERTO ORTIZ R. SUBDIREC. CREDITO PECUARIO
LOPEZ TORREZ DANIAN	13 2 4231 233 005	4,972.78	5117-10-03	ING. PEDRO ORTEGA A. SUBDIREC. DE CREDITO
DEL VALLE ISSAC	AM 2 4211 636 346	3,565.98	5111-19-01	ING. PEDRO ORTEGA A. SUBDIREC. DE CREDITO

RELACION DE PERSONAL AL CUAL SE LE AUTORIZO CREDITO HIPOTECARIO SIN HABER CUMPLIDO CON LA ANTIGUEDAD REQUERIDA.

ANEXO 9
2.

No. DE EMPL.	NOMBRE	FECHA DE INGRESO	ANTIGUEDAD ANOS MESES	FECHA DE AUTORIZACION	CAPITAL AUTORIZADO	INTERESES	MONTO DEL CREDITO	CARTA DE AUTORIZACION FIRMADA POR:
DE CERO A MENOS DE 2 AÑOS DE ANTIG.								
64055	VALLEJO ESTRADA MARTHA	01-MAR-80	0 4	10-JUL-80	1'068,400.42	641.153.33	1'707.553.33	LIC. RUIS SOTO J.
18689	HERNANDEZ GTZ. LUIS	01-SEO-79	1 1	24-OCT-80	1'958,250.00	1'523.965.45	3'482,215.45	ONTIVEROS LUIS
50317	MORENO CORVERA JESUS	01-ENE-79	1 9	27-OCT-80	1'960,500.00	1'541.343.04	3'501,843.04	ONTIVEROS LUIS
50906	MIRANDA RUIZ BEATRIZ	01-ENE-79	1 9	28-OCT-80	2'237,000.00	4'014,217.87	4'014,217.87	ONTIVEROS LUIS
DE DOS A MENOS DE 4 AÑOS DE ANTIG.								
17566	VAZQUEZ TORRES ESEQUIEL	01-JUN-78	2 1	17-JUL-80	1'700,000.00	1'334,653.34	3'034,653.35	LIC. RUIS SOTO J.
15771	MARTINEZ RIVERA ELOISA	08-MAY-78	2 2	07-JUL-80	2'237,000.00	1'736,250.34	3'975,250.34	LIC. RUIS SOTO J.
15693	GONZALEZ ESTRADA JOSE	01-FEB-78	2 3	03-MAY-80	600,000.00	344,198.85	944,198.85	LIC. RUIZ SOTO J.
13549	MARQUEZ RINCON DANIEL	04-ABR-78	2 3	03-JUL-80	677,700.00	391,345.00	1'069,045.00	LIC. RUIZ SOTO J.
14555	LINARES PACHECO PAZ	01-NOV-77	2 6	15-MAY-80	550,000.00	311,280.77	861,280.77	LIC. RUIZ SOTO J.
15354	SEGURA RIOS NA ESTELA	16-DIC-77	2 6	26-JUN-80	1'110,000.00	628,231.43	1'738,231.43	LIC. RUIZ SOTO J.
15479	NOVELO MARQUEZ JUANA	16-ENE-78	2 7	11-SEP-80	720,000.00	400,279.19	1'120,279.19	ONTIVEROS LUIS
15362	SILVA MOTA ROBERTO	16-OCT-77	2 9	18-JUL-80	911,250.00	500,586.59	1'411,836.59	LIC. RUIZ SOTO J.
14278	LOPEZ MALDONADO BEATRIZ	16-NOV-77	2 9	25-AGO-80	1'550,000.00	1'152,997.70	2'702,997.70	LIC. RUIZ SOTO J.
19547	SANCHEZ GUTIERREZ IMELDA	01-NOV-78	2 9	13-AGO-81	2'874,000.00	2'153,280.16	5'027,280.16	ONTIVEROS LUIS
12419	MARISCAL OTERO DAVID	01-JUL-77	1 11	10-JUN-80	1'400,000.00	1'021,847.99	2'421,847.99	LIC. RUIZ SOTO J.
14035	OROZCO ZAVALA MARTIN	10-AGO-77	2 11	04-JUL-80	2'237,000.00	2'353,841.53	4'590,841.53	LIC. RUIZ SOTO J.
18978	PINEDO ZUNIGA MANUEL	01-NOV-78	3 4	24-NOV-81	2'100,000.00	1'560,875.28	3'660,875.28	ONTIVEROS LUIS
11122	SANTIAGO H. LUIS	01-ABR-77	3 1	21-MAY-80	2'227,185.56	1'684,410.73	3'911,596.29	LIC. RUIZ SOTO J.
10131	ORDONEZ GUZMAN MARCOS	01-MAR-77	3 3	12-JUN-80	1'241,000.00	934,148.00	2'175,148.00	LIC. RUIZ SOTO J.
10736	PESA ONTIVEROS HILARIO	01-MAR-77	3 4	17-JUL-80	1'300,000.00	1'335,702.18	2'635,702.18	LIC. RUIZ SOTO J.
09985	MATEOS JUARES GUADALUPE	15-FEB-77	3 5	15-JUL-80	1'800,000.00	1'330,642.72	3'130,642.72	LIC. RUIZ SOTO J.
10082	VALDIVIA PALOMARES JOEL	01-FEB-77	3 6	25-AGO-80	1'274,000.00	928,261.27	2'202,261.27	DAVILA ZAPATA M.
10124	PRIETO SANDOVAL LAURA	07-FEB-77	3 6	29-AGO-80	1'118,000.00	599,395.53	1'717,395.53	DAVILA ZAPATA M.
15347	DE LA TORRE AGUSTIN	07-ENE-78	3 10	24-NOV-81	2'237,000.00	2'365,955.60	4'602,955.60	ONTIVEROS LUIS
09738	PINEDO MOTA EDGAR	16-ENE-77	4 4	21-ENE-81	1'262,116.00	725,699.65	1'985,815.65	ONTIVEROS LUIS
08854	MENESES MARIN ARTURO (1)	02-DIC-76	4 2	26-FEB-81	2'873,000.00	2'075,476.76	4'948,476.76	ONTIVEROS LUIS
17046	MERCADO MARTINEZ CELIA (1)	12-MAY-77	4 4	14-SEP-81	2'835,000.00	2'119,793.64	4'954,793.64	ONTIVEROS LUIS
TOTAL					44'058,401.28	33'470,833.94	77'529,235.92	

1) EX-FUNCTIONARIOS.

159.

RELACION DE PERSONAL CON AUTORIZACIONES CONSECUTIVAS
DE SEIS MESES DE LICENCIA SIN GOCE DE SUELDO.

No. DE EXP.	N O M B R E	No. DIAS DE LIC.	No. DE ACUERDO	A U T O R I Z A C I O N NOMBRE Y PUESTO	FECHA	No. DE COMUNICAC.
61944	MENDIOLA NEGRETE ENRIQUE	720	4800	LIC.MARIO GUTIERREZ SANCHEZ SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACION	16-IX-80	S/N
			2566	LIC.ALFONSO DIAZ INFANTE SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACION	1-X-80	S/N
			2868	LIC.GARCIA CORNEJO HECTOR SUBGERENTE DE CONTROL	1-VII-79	S/N
62178	LÓPEZ MUÑOZ RAMIRO	572	2405 527	NO SE PUDO VER SU EXPEDIENTE POR ENCONTRARSE EN EL DEPTO JURIDICO, RESPONSABILIDADES		
62180	PEREZ GARCIA GABRIEL	586	2486	LIC.JIMENEZ MURO DANIEL SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACION	S/F	S/N
			526	LIC.GONZALEZ REYNA SIMON JEFE DEPTO.DE CONTRATACION	S/F	S/N
61189	MARIN DURAN JOSE	360	181	LIC.CAMPOS NAJERA ANGEL SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACION	S/F	S/N
			2755	LIC.NAVARRO OROZCO ANTONIO JEFE DEPTO.DE CONTRATACION	S/F	S/N
57029	RAMIREZ MARTINES PORFIRIO	360	519	LIC.ALBERTO ORTIZ MORALES SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACION Y SUBDIRECTOR GENERAL	9-I-81	33
62594	MIER GARCIA ALFONSO	360	188	LIC.RICARDO MARTINEZ B. GERENTE GENERAL DE CREDITO	20-I-81	167
			3512	LIC.RAFael GARCIA RODRIGUEZ SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACION	17-VII-81	S/N
			1656	LIC.HUGO MONTES MIER JEFE DEPTO.SELEC.Y CONTRATACION	21-VII-81	1 S/N
1152	CAMACHO BURGOS JAVIER	360	521	LIC.RAFael BONILLA ARZATE SUBDIRECTOR GRAL.DE ADMON. Y F.	27-I-81	1003

No. DE EXP.	N O M B R E	No. DIAS DE LIC.	No. DE ACUERDO	A U T O R I Z A C I O N	
				NOMBRE Y PUESTO	FECHA
44976	MARTINEZ CANO LUIS MIGUEL	360	1490	LIC. ARTURO SALGADO NORIEGA SUBDIRECTOR GERAL. DE ADMON. Y F.	8-VI-77 2328
49541	SANTOS MANRIQUEZ JORGE	360	118	LIC. J. ANTONIO LOPEZ RAMIREZ GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	6-XII-76 S/N
1241	GUERRERO RODRIGUEZ RUBEN	360	3430	LIC. LEOPOLDO PRIETO GUZMAN SUBDIRECTOR GRAL. DE ADMON Y F.	29-X-79 1549
			1966	LIC. JOSE PEREZ SOTO SUBDIRECTOR DE CREDITO Y LIC. MARCOS RUIZ VAZQUEZ SUBDIRECTOR GRAL. DE ADMON.	22-VII-77 S/N

EJEMPLOS DE CASOS DE PERSONAL CONTRATADO A PETICION DE GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DE DEPARTAMENTO, SIN EXISTIR EVIDENCIA DE LA AUTORIZACION DE LOS SUBDIRECTORES DE LAS AREAS CORRESPONDIENTES.

N O M B R E	No. DE EMPL.	FECHA DE INGRESO	No. DE ACUERDO	CATEGO- RIA	ADSCRIPCION	SUELDO	A PETICION DE:
VILLALOBOS RUIZ JOSE LUIS	82362	16-07-81	2826	ASESOR	DEPTO. DE INFORMATIC.	33,330.00	JUAN ORTIZ R. JEFE DEPTO.
ORTEGA LOPEZ SERGIO	72624	01-05-81	2493	MOTOCI- CLISTA	OF. GCIA. DE PREN- SA, DIF. Y REL. P.	12,930.00	JOSE ESTRADA C. SUBGERENTE
MARQUEZ MENDOZA LAURA	81919	01-07-81	2707	SRIA. JE FE DEPTO.	GERENCIA INVERSIONES	16,250.00	LIC. ERNESTO L. GERENTE.
PENA ALVARADO CRISTINA	79996	16-05-81	2211	TAQUIMECA NOGRAFA	OF. GCIA. SEG. AGROP. INTEGRAL	14,550.00	SR. JORGE ESTRADA GERENTE.

BIBLIOGRAFIA

1. Anaya Sánchez, Carlos
"Auditoría Administrativa"
Editorial ECASA (1980).
2. Fernández Arenas, J. Antonio
"La Auditoría Administrativa"
Editorial Diana (1978).
3. Álvarez Anguiano, Jorge
"Apuntes de Auditoría Administrativa"
11a. Reimpresión, Facultad de Contaduría y Administración
U.N.A.M.
4. Barroso Hernández, Joaquín
"La Auditoría Administrativa en los organismos y empresas des
centralizadas de participación estatal"
Tesis para obtener título de Licenciado en Administración,
Facultad de Contaduría y Administración. U.N.A.M.
5. Klein, Alfred W. y Gravinsky, Nathan
"El Análisis Factorial"
Banco de México, S.A. (1962).
6. Mejía Fernández, Alfonso
"La Auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas"
Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración
Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M (1960).
7. Arias Galicia, Fernando
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Trillas (1977).
8. Reyes Ponce, Agustín
"Administración de Personal"
Editorial Limusa (1980).

9. *Arias Galicia, Fernando*
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Trillas (1980).
10. *Lanham, E.*
"Valuación de Puestos"
Editorial CECSA (1967).
11. *Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas,*
Banrural, S.A.
"Ley General de Crédito Rural"
(1980).