

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS ELECTRICOS

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

HECTOR EUGENIO ALVARADO CASTELLANOS

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, octubre de 1,995

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro	DECANO
Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo	SECRETARIO
Lic. Jorge Eduardo Soto	VOCAL 1o.
Lic. Josué Efraín Aguilar Torres	VOCAL 2o.
Lic. Víctor Hugo Recinos Salas	VOCAL 3o.
Br. Carlos Luna Rivara	VOCAL 4o.
P.C. Carla MacNott Ramos	VOCAL 5o.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN GENERAL PRIVADO**

Lic. Carlos Humberto Calderón Hernández	PRESIDENTE
Licda. Angela Lilia López	SECRETARIO
Lic. Sergio Sosa	EXAMINADOR
Lic. Jorge Luis Tello	EXAMINADOR
Lic. Guillermo Borrayo	EXAMINADOR

Guatemala, 07 de agosto de 1995

Licenciado  
Donato Monzón Villatoro  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Ciudad Universitaria zona 12

Estimado señor Decano:

Atendiendo la designación de ese Decanato de fecha 23 de enero de 1995, he procedido a asesorar y revisar el trabajo de tesis titulado "**AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS ELECTRICOS**", que para su graduación profesional presenta el estudiante **HECTOR EUGENIO ALVARADO CASTELLANOS**.

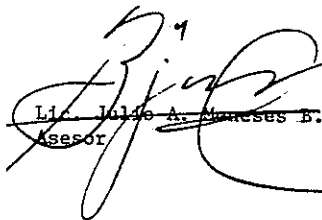
En dicho trabajo de tesis se analiza la importancia del recurso humano y por ende la necesidad que el Contador Público y Auditor se involucre a través de la auditoría operacional en esta área de la administración, buscando siempre la eficiencia y aprovechamiento del recurso humano para el logro de los objetivos de la empresa. Adicionalmente este trabajo se avala con la experiencia que sobre el tema posee el señor Alvarado Castellanos.

Por lo anterior y con mi opinión favorable, recomiendo que este trabajo de tesis sea aceptado para su discusión en el examen general público, previo a optar el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

Con las muestras de mi más alta consideración y estima me suscribo de usted.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Lic. Julio A. Meneses B.  
Asesor





FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS;  
GUATEMALA. ONCE DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS  
NOVENTA Y CINCO.

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado  
Julio Antonio Meneses Bautista, quien fuere designado  
asesor y la opinión favorable del Director de la  
Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis  
generalizada: "AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA  
EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS ELECTRICOS", que para su  
graduación profesional presentó el estudiante HECTOR  
EUGENIO ALVARADO CASTELLANOS, autorizándose su  
impresión.

Atentamente,

"FIDELIDAD Y VERDAD A TODO COSTO"

Licda. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIO

Lic. JORGE EDUARDO SOTO  
DECANO



DEDICATORIA

A DIOS

Que con su guía me dio la fortaleza  
para la culminación de mi carrera

A MIS PADRES

EUGENIO ALVARADO  
GUADALUPE CASTELLANOS  
En reconocimiento a todos sus  
esfuerzos hacia mi superación

A MI ESPOSA

YONEYRA LUANGO DE  
ALVARADO  
Por tu apoyo incondicional en todo  
momento, tu amor y comprensión, el  
triunfo obtenido es tuyo también

A MI HIJA

KATHERINE MICHELLE  
Que este acto sea un ejemplo para  
tu formación, ya que tu ternura y  
cariño fueron el impulso final hacia  
la culminación de mi carrera

A MIS HERMANOS, PRIMOS,  
TIOS Y DEMAS FAMILIA

Cariñosamente

A MI ASESOR DE TESIS

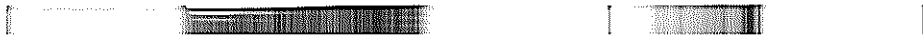
LIC. JULIO MENESES B.  
Por su valiosa ayuda moral y  
profesional en el desarrollo del  
presente trabajo

A LA UNIVERSIDAD DE  
SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA EMPRESA ELECTRICA  
DE GUATEMALA, S.A.

En especial a la unidad de Auditoría  
Interna

A MIS AMIGOS EN GENERAL



# INDICE

## PAGINA

### INTRODUCCION

#### I. EMPRESA PRIVADA DE SERVICIO ELECTRIC

1.1	Antecedentes	01
1.2	Definiciones	04
1.3	Estructura de los Recursos Humanos	08
1.4	Selección de Personal	09
1.5	Desarrollo, Sueldos y Evaluación	14
1.6	Relaciones Laborales	22

#### II. RECURSOS HUMANOS

2.1	Antecedentes Historicos	26
2.2	Definición	29
2.3	La Organización y los Recursos Humanos	31
2.4	Administración de Recursos Humanos	38

#### III. AUDITORIA OPERACIONAL

3.1	Antecedentes	49
3.2	Definición	50
3.3	Objetivos	52
3.4	Alcance y Aplicación	54
3.5	Metodología	56

#### IV. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

4.1	Definición	65
4.2	Objetivos	66
4.3	Alcances	69
4.4	Metodología a emplear	71
4.5	Informe de resultados	79

V. CASO PRACTICO

5.1	Planteamiento del Problema	82
5.2	Propuesta de Trabajo	87
5.3	Aceptación de Oferta	89
5.4	Programa de Trabajo	90
5.5	Papeles de Trabajo	93
5.6	Informe	147

CONCLUSIONES	151
--------------	-----

RECOMENDACIONES	153
-----------------	-----

BIBLIOGRAFIA	155
--------------	-----

## INTRODUCCION

El presente trabajo de Tesis ha sido desarrollado en base al avance y versatilidad que el campo del Contador Público y Auditor posee en la actualidad, lo cual le permite ofrecer sus servicios de una manera acorde a lo que la Administración moderna exige. El enfoque particular se enmarca hacia una empresa privada de servicio eléctrico de acuerdo a sus características particulares en su estructura organizacional.

Una de las áreas de mayor crecimiento en el trabajo de la Contaduría Pública y Auditoría lo constituye la Auditoría Operacional, la cual se basa en el examen de los aspectos administrativos y de control interno, en busca de proporcionar las recomendaciones adecuadas que mejoren el rendimiento de la organización que se trate. El campo de la Auditoría de Recursos Humanos constituye una parte activa de la Auditoría Operacional, lo cual muestra la necesidad inmediata de atención, por parte del profesional de la Auditoría y de las empresas en general, basados en la importancia que el factor humano representa para toda organización como base fundamental para su desarrollo económico y financiero.

El desarrollo de la investigación se compone por un primer capítulo que contiene la descripción de la empresa enfocado hacia el conocimiento de los aspectos que rigen el servicio de energía eléctrica en su estructura y en su forma de Administración del Recurso Humano.



En el capítulo segundo se hace una descripción conceptual y genérica acerca de los principios y fundamentos de los recursos humanos, en base a su definición, importancia y estructura, como fundamento para el conocimiento particular de su idónea administración.

En capítulo tercero nos define lo que constituye la Auditoría Operacional en todas sus fases, con énfasis en el estudio de sus objetivos, el alcance y aplicación que ofrece y la metodología que debe de emplearse para su ejecución.

El capítulo cuarto describe la definición de la Auditoría de Recursos Humanos, con sus objetivos en particular, los alcances que se pueden dar, la metodología a emplear para el trabajo y un detalle de la realización de un informe de resultados.

En el capítulo quinto se desarrolla un caso práctico acerca de la aplicación de una Auditoría de Recursos Humanos en una empresa privada de servicio eléctrico de conformidad con la base y metodología presentada en los capítulos anteriores, con énfasis en el informe final desarrollado y sus recomendaciones.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales muestran el afán de contribuir en el engrandecimiento y desarrollo de la carrera del Contador Público y Auditor.

CAPITULO I  
EMPRESA PRIVADA DE SERVICIO ELECTRICO

1.1 ANTECEDENTES

La historia de la humanidad encuentra de manera trascendente en su desarrollo el descubrimiento de la Energía Eléctrica. Según se conoce esta fuente de energía nace como un agente natural que se puede manifestar a través de fenómenos mecánicos, físicos y químicos.

La primera central eléctrica del mundo fue instalada en la ciudad de Nueva York en el año de 1879, por el inventor Thomas Alva Edison. Este acontecimiento marco el inicio de una nueva industria que vendría a forjar el inicio de las empresas de servicio eléctrico a nivel mundial, en consecuencia al desarrollo que la energía eléctrica representaba en aquel entonces como base para la modernización de las actividades en general de la población.

En Guatemala el inicio de la prestación del servicio eléctrico se remonta al año de 1884, con la existencia en ese entonces de varias generadoras de energía eléctrica. Una de las primeras lo constituye la llamada Empresa Eléctrica del Norte, fundada en ese año, la cual contaba con un equipo hidroeléctrico que usaba aguas negras del barranco de la Finca El Zapote, en la parte norte de la Ciudad Capital, a esta empresa

le fue otorgada la concesión por parte del Gobierno de la República en el año de 1887 para el suministro de alumbrado eléctrico a parte de la Ciudad de Guatemala.

En el interior del país por el año de 1889 se conoce de una empresa de alumbrado eléctrico en la ciudad de Retalhuleu; de igual manera en la Ciudad de Quetzaltenango se otorga a través de su Municipalidad el contrato de prestación del servicio eléctrico a una empresa propiedad del señor J.L. Bueron, y el contrato otorgado al señor S. McNider en el Municipio del Puerto de San José, Departamento de Escuintla, por el suministro de cien luces y un faro eléctrico.

Además se sabe de la existencia de la Empresa Eléctrica de Escuintla, la cual surtía de energía al departamento de Escuintla con una generación menor a la Empresa Eléctrica del Norte, de la Ciudad de Guatemala, por el uso de una hidroeléctrica de menor capacidad que aprovechaba las aguas del río Michatoya en las cercanías del Municipio de Palín.

En el mes de octubre de 1894, "el Gobierno de la República de Guatemala, por medio del Ministerio de Fomento, otorgó al señor Enrique Neutze, una concesión para producir electricidad, aprovechando las cascadas del río Michatoya cerca de la población de Palín, Departamento de Escuintla y vender la energía que se produjera

a la ciudad capital, Antigua, Chimaltenango, Amatitlán, Palín y Escuintla.<sup>1</sup>

Esta empresa tomó el nombre de Empresa Eléctrica de Guatemala, constituyéndose como Sociedad Anónima formalmente contando como socio fundador al señor Enrique Neutze y otras dinámicos ciudadanos de aquel entonces.

En el año de 1903 y 1905 esta Empresa adquiere las Empresa Eléctrica del Norte y la Empresa Eléctrica de Escuintla, consolidando de esta manera su desarrollo empresarial y el inicio de las actividades de servicio de energía eléctrica hacia los pobladores de la Ciudad de Guatemala y poblaciones vecinas. El nombre de la Empresa fue mantenido, sufriendo varias modificaciones a lo largo de los años siguientes, hasta formalizarse en el año de 1939 como Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.

La transformación en el transcurso de los años, de hidroeléctricas más grandes, el incremento de mayor equipo de trabajo, mejores instalaciones y su consolidación con la ayuda de empresas extranjeras por medio de personal calificado, el uso de mayores capitales y las necesidades propias de consumo de nuestra sociedad, formaron lo que en la actualidad constituye la base de la Empresa Privada de Servicio Eléctrico en la República de Guatemala.

---

<sup>1</sup> Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A., Revista Luces No. 36 Jul-Sep 1994, Pag. 10.

El Estado como garante de los servicios públicos tiene como una de sus funciones el servicio de la energía eléctrica; sin embargo nos damos cuenta de como en el caso directo de su distribución, transmisión y en parte generación se ha visto forzado a delegar esta función en manos de empresas o entidades privadas mediante el manejo de acciones, como es el caso de la Empresa Eléctrica de Guatemala que cuenta como accionista mayoritario al Estado; y más recientemente a través de compra de energía a empresas cogeneradoras, las cuales en ambos casos, respectivamente, son y se transformaran en Empresas Privadas de Servicio Eléctrico. En el presente solamente el Instituto Nacional de Electrificación representa al Estado dentro del llamado Subsector Eléctrico, como principal generador y vendedor de energía eléctrica, administrador de las principales hidroeléctricas existentes en el país.

## 1.2 DEFINICIONES

Para conocer a profundidad todo lo relacionado con el desenvolvimiento de una Empresa de Servicio Eléctrico es necesario contar con la terminología adecuada que nos brinde la orientación que sobre su labor necesitamos saber. El hecho de prestar un servicio tan novedoso y a la vez poco conocido, nos coloca dentro de un campo de acción de mucha versatilidad, debido a los aspectos que deben conocerse en su operatoria para el buen desenvolvimiento mercantil y comercial respectivo.

Algunos de los términos importantes para conocer acerca de ellos, son los siguientes:

Empresa Privada:

El termino empresa propiamente lo definimos como la "institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción." <sup>2</sup> Cualquiera que asume el riesgo financiero de la iniciación operativa y administrativa de un determinado negocio o actividad cuenta con los factores de producción como base para poder llevar a cabo sus propósitos, sean estos de producción de bienes o de servicios. Es importante señalar que en nuestro país el punto de vista legal, nos enmarca a la empresa como una Sociedad Anónima, la cual tiene su capital representado por acciones y rige su accionar dentro del marco de lo señalado por el Código de Comercio decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.

Se considera privada cuando la organización de la producción o la prestación del servicio, en la que el negocio pertenece y es administrado por personas que asumen riesgos y estan motivados por el deseo de conseguir beneficios. El Estado puede tener participación como propietaria de parte de las acciones, pero la Empresa mantiene su personalidad jurídica propia, como sociedad mercantil, y se mantendrá como institución privada con la existencia de accionistas ajenos al Estado.

---

J.M. Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, Biblioteca Master Centrum, Pag. 160.

Servicio Eléctrico:

Consiste en la venta de Energía Eléctrica a toda aquella persona individual o jurídica que lo requiera en un punto de entrega, a cambio de una prestación económica, mediante la suscripción de las condiciones de instalación, uso y tarifas convenidas. Se considera servicio eléctrico porque en su campo incluye el hecho de proveer y distribuir la energía eléctrica hacia el territorio o campo de acción que posea la empresa. Este suministro de energía consiste, además, en el mantenimiento del servicio hasta el propio punto de utilización, sin considerar si la energía se está usando o no.

Empresa Privada de Servicio Eléctrico

Sociedad Mercantil, tipificada como sociedad anónima, responsable de proveer y distribuir energía eléctrica en un lugar determinado, de acuerdo a las normas técnicas propias, mediante el pago de las tarifas respectivas.

Se sostiene, y en Guatemala es el caso particular, de que este tipo de empresa constituyen Empresas de Utilidad Pública por el servicio prestado y su regulación en buena parte depende de las disposiciones del Gobierno por lo trascendente de su accionar.

Consumidor:

Nombre genérico que se otorga a toda persona individual o jurídica que hace uso de

servicio de energía eléctrica.

Generación:

Consiste en el acto de producir energía eléctrica por los medios naturales, físicos o mecánicos seleccionados, para su traslado en bruto para su posterior uso. El producto obtenido se mide a través de las unidades de energía eléctrica que se denominan Kilovatios-hora (KWH). La distribución consiste en el traslado de la energía en condiciones de uso apropiadas hasta los puntos de entrega a través de los medios respectivos.

Tarifas:

Es la estructura de valores acordada que conforman el precio que la Empresa de Servicio Eléctrico tiene derecho a cobrar a los consumidores por el suministro de energía eléctrica de acuerdo a las condiciones suscritas.

Equipo de Medición:

Conjunto de aparatos e instrumentos que sirven para medir la energía eléctrica que la Empresa vende a los consumidores.

Normas Técnicas:

Conjunto de disposiciones y especificaciones elaboradas por la Empresa, con el objeto de establecer los parámetros adecuados para la instalación de acometidas de servicio



eléctrico.

### 1.3 ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los aspectos que sobre el Recurso Humano se conocen en la actualidad de empresas que generan, transmiten y distribuyen el servicio de energía eléctrica se formaron a través de los cambios que las empresas descritas anteriormente lograron introducir en las labores y puestos que actualmente se llevan a cabo, las cuales siempre buscarán reforzar la prestación de un servicio eficiente, adecuado a las necesidades actuales de los consumidores y con los mayores beneficios posibles, como base fundamental en la búsqueda de los mayores beneficios económicos, financieros y administrativos posibles.

Los recursos humanos dentro de una empresa de servicio eléctrico presenta la característica muy particular, ajena a cualquier otro tipo de empresa, de mostrar una cantidad grande y heterogénea de puestos, clasificaciones y lugares de trabajos que por el servicio prestado y por las necesidades exigidas por el consumidor hacen de su estructura una compleja forma de manejo y desarrollo; no solamente en su aportación diaria sino en todo el proceso mismo de selección, capacitación, rendimientos, sueldos y de relaciones mismas.

La formación de una Empresa Privada de Servicio Eléctrico en su estructura se compone de manera particular en relación con otras empresas en los departamentos

técnicos que posee, los cuales se traducen en las tareas propias del servicio en relación directa con los usuarios.

Las actividades que se llevan a cabo por estas dependencias y/o unidades que la componen son una muestra de las labores que se realizan dentro de la empresa enfocando los aspectos de dirección, administración, operación y de servicio a los consumidores.

#### 1.4 SELECCION DE PERSONAL

En la Empresa Privada de Servicio Eléctrico, la Selección de Personal tiene un enfoque en los puntos de Reclutamiento y Selección de Personal, convergiendo en uno solo al final.

##### Políticas Generales:

De Reclutamiento: atraer aspirantes potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Empresa, a través de información divulgada y ofrecida al mercado de recursos humanos, por medio de las oportunidades de empleo.

De Selección de Personal: seleccionar el adecuado recurso humano para un determinado puesto de trabajo, escogiendo entre los candidatos reclutados, aquellos

idóneos a los cargos existentes dentro de la Empresa.

Objetivos:

De manera general, reclutar con los procedimientos adecuados aspirantes calificados, capaces y delineados en un perfil, para luego seleccionar con las técnicas y herramientas apropiadas: psicotécnicas, psicológicas y técnicas necesarias para obtener candidatos idóneos, que ocupen los puestos de trabajo existentes en la Empresa, con miras a mantener y aumentar la eficiencia y el buen desempeño del recurso humano y en cumplimiento de las políticas y fines de la Empresa.

Entre los Objetivos Específicos se cuentan los siguientes:

1. Captar la mayor y adecuada cantidad de recurso humano potencialmente calificado y capacitado para ocupar cargos dentro de la Empresa.
2. Proveer a los distintos puestos de trabajo, la mayor cantidad de aspirantes que reúnan las condiciones mínimas que la Empresa requiere.
3. Depurar dentro del recurso humano disponible, los aspirantes que satisfaga los requisitos mínimos solicitados por la Empresa.
4. Mantener información actualizada de recurso humano a nivel operativo, técnico y profesional para proveer aspirantes calificados y capacitados para su proceso de selección.
5. Mantener un banco de recurso humano, ya reclutado, seleccionado y elegible para brindar sus servicios en las distintas áreas de la Empresa.

6. Crear, modificar e implementar procedimientos adecuados para la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal, tanto interno como externo.
7. Efectuar y mantener actualizadas las pruebas técnicas, psicológicas y el "software" de evaluaciones por computadora para los distintos puesto de trabajo existentes.

**Funciones Principales:**

El Departamento encargado de cumplir con lo establecido en esta área de la Empresa es el de Reclutamiento y Selección de Personal, cuya estructura se presenta en la Figura No. 1, llevando a cabo su labor por medio de las siguientes estrategias:

1. Aprovechamiento de los canales de información establecidos hacia el recurso humano activo, tanto interno como externo, a efecto de satisfacer las necesidades vacantes de los distintos puestos de trabajo.
2. Utilizar los medios de comunicación activos: prensa, radio, televisión, amistades, trabajadores, sindicato e instituciones educativas para captar el mayor número de recurso humano a efecto de reclutar el personal idóneo. contra el ofrecimiento de salarios competitivos, incentivos a corto plazo, así como capacitación permanente, de acuerdo a las atribuciones de cada puesto.
3. Comparar y analizar las Hojas de Vida, para así determinar si los aspirantes llenan los requisitos mínimos solicitados por la Empresa.

12  
EMPRESA PRIVADA DE SERVICIO ELECTRICO, S.A.  
ORGANIGRAMA DE PUESTOS  
DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

---

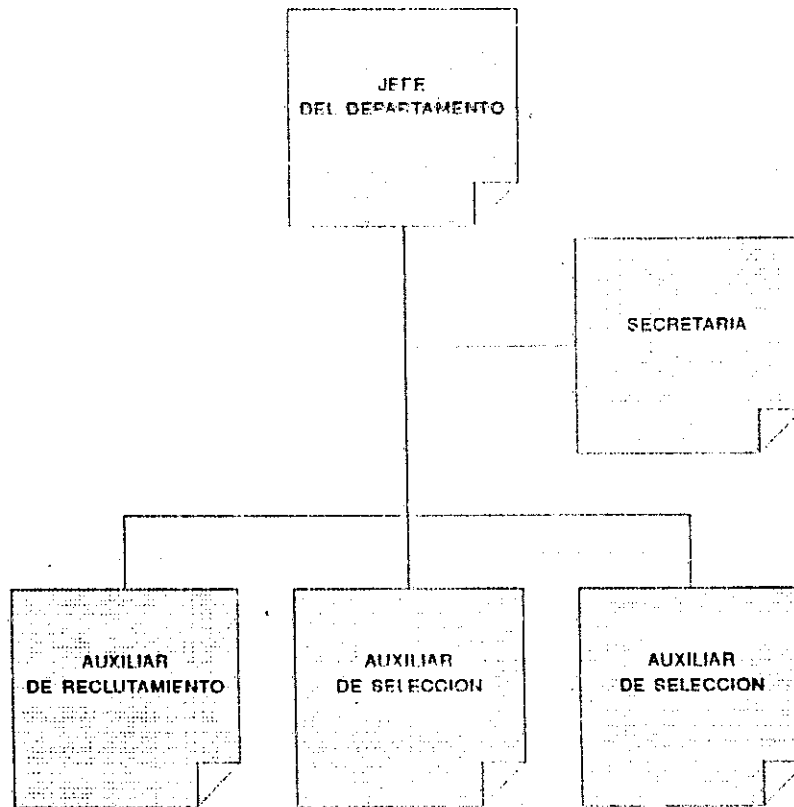


Figura No. 1

4. Realizar las entrevistas objetivas, técnicas de observación de comportamiento, así como técnicas indagatorias para determinar antecedentes de conducta específica y general de los aspirantes reclutados.
5. Establecer contactos, realizar visitas y entrevistas planteando en cada visita y entrevista alternativas y propuestas para lograr mantener el recurso humano. Estos contactos se establecerán con: centros educativos, centros de educación técnica, universidades, jefes de departamento y secciones de la Empresa.
6. Medir en cada selección los siguientes aspectos:
  - Habilidades específicas, capacidad de aprendizaje y su campo de acción.
  - Rasgos de personalidad generales y específicos requeridos por los puesto de trabajo.
  - Conocimientos técnicos, cuando estos se requieran.
  - Analizando potencialidades y experiencia en el puesto por medio de análisis curricular.
  - Establecer un día específico para evaluaciones profesionales y aptitudinales con los requisitos específicos del puesto, avalado por la jefatura respectiva, para la solicitud anticipada de evaluaciones y su planificación adecuada.
7. Capacitar y cubrir necesidades de material y equipo del personal de esta Unidad con miras a mejorar la productividad.
8. Trabajar en conjunto con las demás áreas de la Gerencia de Recursos Humanos, en beneficio de lograr la optimización en el logro de los fines que sobre el potencial humano se tiene en la empresa.

## 1.5 DESARROLLO, SUELDOS Y EVALUACION

Dentro del contexto organizacional contamos con políticas definidas sobre el desarrollo, sueldos y evaluación del recurso humano, con la dirección siguiente:

### Desarrollo del Recurso Humano:

Su función principal consiste en desarrollar y coordinar sistemáticamente programas de capacitación para el personal, relacionados con los objetivos y estrategias de la Empresa y planes de trabajo divisionales acordes, incorporando la capacitación como un factor prioritario dentro del sistema de mérito en la administración de recursos humanos. Su función es ejecutada a través del Departamento de Capacitación, ver Figura No. 2.

Entendemos por capacitación como el proceso de enseñanza-aprendizaje de educación no formal, de corta duración, cuyo objetivo principal es reforzar, actualizar o especializar en conocimientos técnicos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes en las personas que poseen cierto grado de conocimiento y experiencias en cierto puesto de trabajo.

### Objetivos:

1. Brindar asesoría en el área de la formación, la capacitación y el desarrollo del personal, como un soporte técnico a las unidades de trabajo.
2. Diseñar, ejecutar, coordinar y apoyar proyectos, investigaciones y programas

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

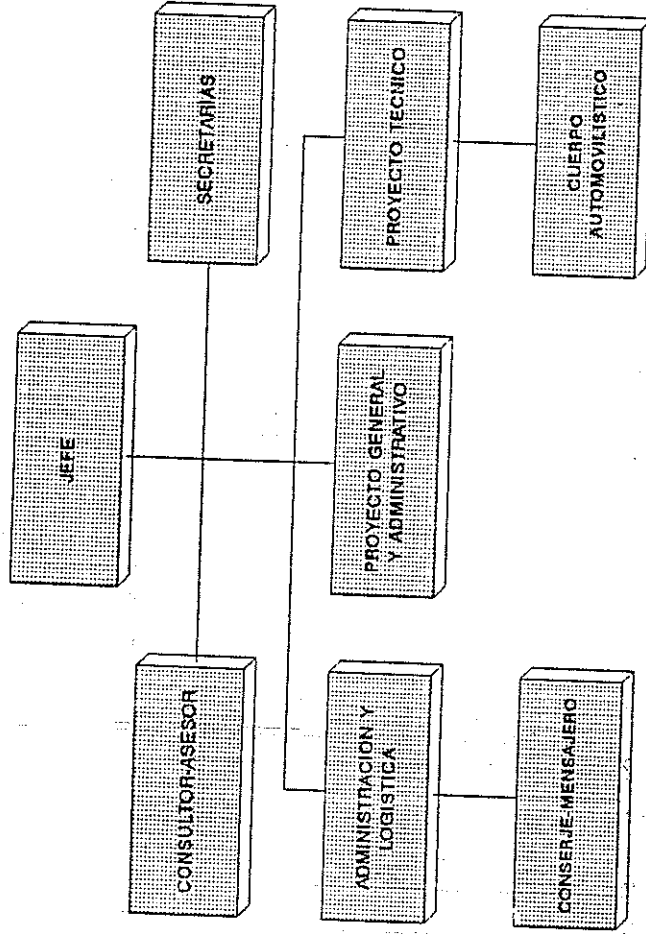


Figura No. 2



relacionados con el componente de la formación, capacitación y desarrollo del personal, para el logro de objetivos y estrategias organizacionales y divisionales acordes.

3. Establecer y lograr que se cumpla el proceso técnico de capacitación, según planes de trabajo establecidos a corto, mediano y largo plazo.
4. Sistematizar y divulgar información generada por los programas técnicos y administrativo de capacitación, para que cada nivel de autoridad participe activamente a lo largo del proceso capacitador.

Funciones Principales:

1. El personal de los diferentes niveles y áreas de trabajo de la Empresa, tiene la obligación de asistir, participar y someterse a las evaluaciones correspondientes, para concluir las actividades capacitadoras internas o externas que se programen.
2. Las actividades de capacitación serán un factor prioritario dentro del sistema de mérito. Los resultados de las evaluaciones finales se darán a conocer a las Jefaturas respectivas para su participación activa y el seguimiento de la capacitación. Asimismo el Departamento de Personal tendrá copia de los resultados obtenidos para su hoja de servicio individual.
3. Las actividades de capacitación deberán favorecer los enfoques multidisciplinarios, estimulando principalmente la innovación, creatividad e iniciativa.

4. Se propiciarán acciones de intercambio con otras instituciones del sector energético y diversas organizaciones de investigación y educativas en apoyo de los planes de capacitación.

#### Programas de Capacitación

##### **Programa Técnico:**

Desarrolla capacitación en las áreas eléctrica, metal-mecánica y electrónica para el personal que conforme esas unidades de la siguiente manera:

- a. Apoyo a Proyectos
- b. Escuelas de Capacitación:
  - Escuela de aprendices de "lineeros" de Distribución
  - Escuela de aprendices de "lineeros" de Agencias
  - Escuela de aprendices de Conectores
- c. Profesionalización de pilotos automovilistas:
  - Formación de Capacitadores en Seguridad Vial
  - Evaluaciones diagnósticas de conducción de vehículos
  - Capacitación para transferir a licencia liviana "B"
  - Capacitación para transferir a licencia profesional "A"
  - Especialización en operación de camiones
- d. Capacitación Externa (nacional)
- e. Actividades puntuales

**Programa Administrativo:**

Desarrollo de capacitación en áreas de desarrollo-organizacional, técnico-administrativo y financiero y de comportamiento. Comprende los siguientes programas:

- a. Programa de Desarrollo Organizacional:
  - Diplomado en Administración
  - Capacitación de seguimiento
  - Ayudas Universitarias
- b. Programa Técnico-Administrativo y Financiero:
  - Oficinistas Polifuncionales
  - Formación Didáctica de Capacitadores
  - Supervisores
  - Ayudas Universitarias
- c. Actividades Puntuales
- d. Capacitación Externa (nacional)
- e. Apoyo Logístico y de Servicios

**Sueldos y Evaluación:**

Corresponde al Departamento de Puestos y Salarios, ver Figura No. 3, ejecutar las acciones tendientes a mantener el equilibrio deseado sobre los aspectos salariales y de evaluación del personal de la Empresa.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PUESTOS Y SALARIOS

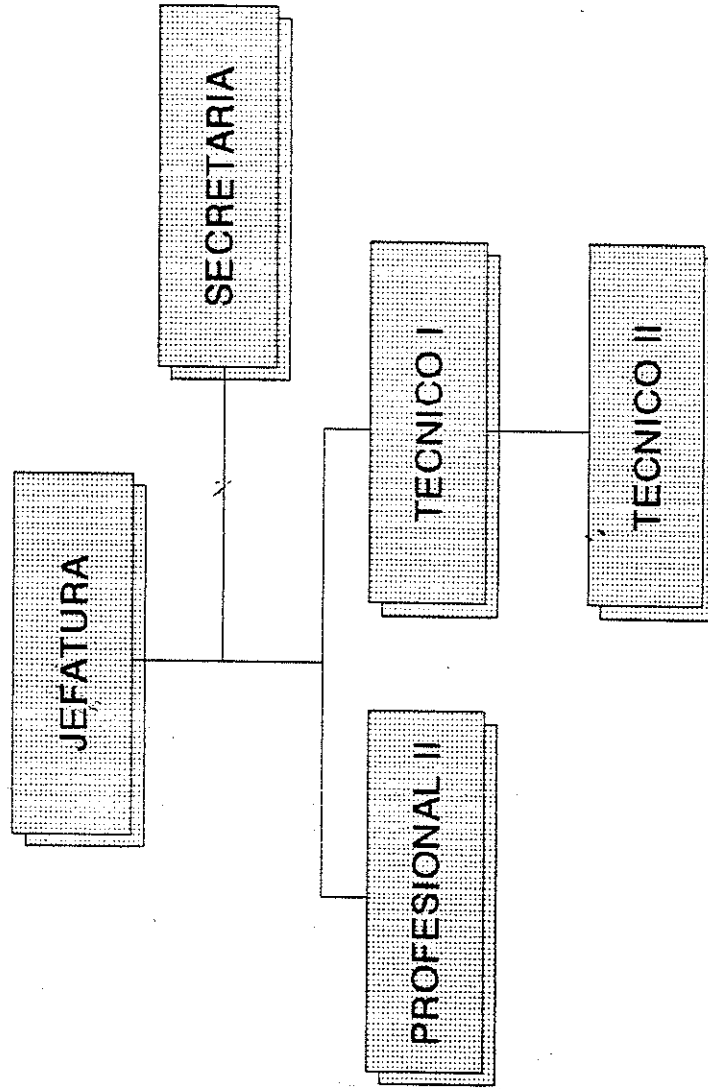


Figura No. 3

La empresa presenta en su estructura interna dos tipos de planillas: una "A" con personal de confianza, generalmente administrativo, y una "B" con personal de la planilla general, la mayoría de trabajadores.

Sueldos:

Se conoce comúnmente como toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que presta con su trabajo.

El estudio y desarrollo de los salarios debe ser adecuado a la importancia de los puestos, a su eficiencia personal, a la condición del mercado laboral y a las posibilidades de la Empresa.

Evaluación:

La empresa cuenta con el manejo, siempre por parte del Departamento de Puestos y Salarios, del programa de Evaluación del Desempeño. Este consiste en el control particular de cada trabajador respecto a su funcionamiento dentro de sus labores hacia con la empresa expresado en el grado de productividad obtenidos y conforme a pruebas periódicas y la toma de mediciones de experiencia, capacidad y conocimientos en general, del puesto de trabajo.

Los sueldos y evaluación deben enfocarse de una manera continua de acuerdo a la estructura actual. El ordenamiento de los puestos se mantiene al momento en 21 categorías con sus asignaciones de salarios mínimo, medio y máximo de acuerdo al

grado de profesionalización, antigüedad y características del puesto.

Factores que afectan los sueldos y su administración:

1. La condición del mercado laboral
2. Las regulaciones gubernamentales
3. Las posibilidades económicas de la Empresa
4. Las negociaciones colectivas
5. El valor relativo del puesto

Factores considerados para la Valuación de Puestos:

El Método de Evaluación que se realiza en la Empresa, considera 14 factores para llevar a cabo la *valuación* de un puesto de trabajo y establece que dichos factores son los adecuados para realizar la labor asignada al puesto.

Estos factores son:

1. Educación
2. Experiencia
3. Habilidad Manual
4. Responsabilidad por valores y efectivo
5. Relaciones del Puesto
6. Responsabilidad por la seguridad de otras personas

7. Por materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles
8. Criterio y toma de decisiones
9. Supervisión de Personal
10. Esfuerzo físico
11. Esfuerzo Mental
12. Esfuerzo visual y/o auditivo
13. Riesgos
14. Ambiente

#### **1.6 RELACIONES LABORALES**

Compete con exclusividad al Departamento de Personal, ver Figura No. 4, dentro de la estructura de los recurso humanos el manejo y responsabilidades del personal de la empresa. Es encargado de velar porque se cumplan las Leyes de Trabajo y lo estipulado en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, ejecuta las disposiciones relacionadas con asuntos laborales y vigila la correcta ejecución de la política de personal.

Lleva registros y controles del recurso humano y administra el suministro de prestaciones sociales y la dirección de las relaciones laborales conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos.

ORGANIGRAMA DE PERSONAL

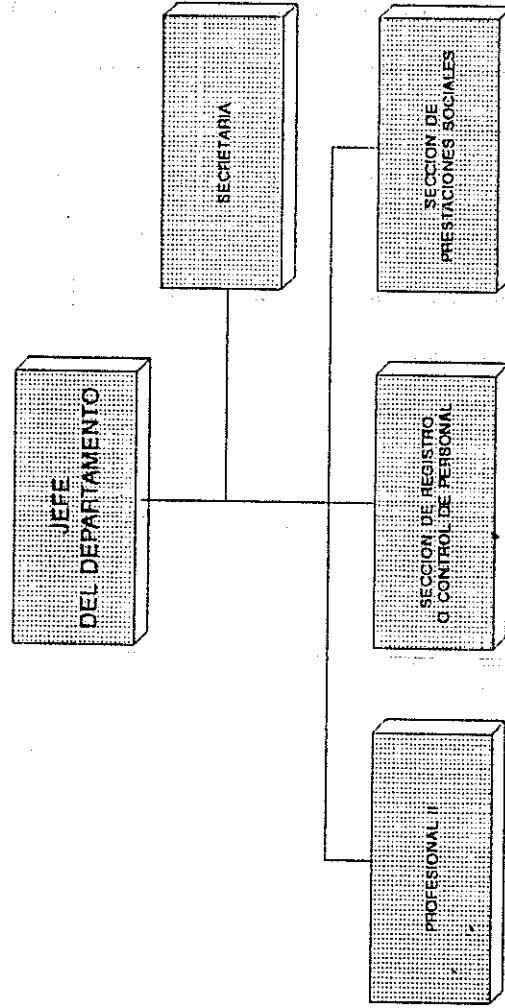


Figura No. 4



Políticas Generales:

1. Respetar y hacer que se respeten los acuerdos y normas que rigen las relaciones obrero-patronales, para que éstas se mantengan dentro de un clima de confianza mutua.
2. Mantener estrecha comunicación con los mandos de todos los niveles buscando que las relaciones con el personal se produzcan en un ambiente de respeto.
3. Mejorar las relaciones entre la Administración y el Sindicato, aumentando la calidad de la comunicación, para que los objetivos de ambas organizaciones avancen en su integración en áreas como la productividad y la satisfacción de los trabajadores.
4. Administrar el Programa de Disciplina, observando los principios de respeto a la dignidad humana, aplicación correcta de las leyes y reglamentos vigentes.

Objetivos:

1. Propiciar y mantener un clima de relaciones armónicas con los trabajadores y sus representantes, buscando puntos de avenimiento.
2. Lograr que todos los mandos de la Empresa reconozcan la existencia del Sindicato y lo acepten como una entidad que, aún cuando represente los intereses colectivos de los trabajadores, tiene fines comunes con la entidad que deben aprovecharse en mutuo beneficio.
3. Contar con un registro actualizado del recurso humano que posibilite tener información inmediata que permita llevar controles efectivos y tomar acciones

correctivas a tiempo.

4. Que los sistemas de información se constituyan en instrumentos adecuados que faciliten la administración y toma de decisiones sobre recursos humanos.
5. Administrar el suministro de prestaciones sociales tomando en consideración las necesidades del trabajador, las normas existentes y las posibilidades económicas de la Empresa.

Funciones Principales:

1. Reclutamiento interno y promociones, en coordinación con Selección de Personal, para efecto de evaluaciones.
2. Contratación, registro y retiro de personal fijo.
3. Archivo de personal.
4. Control de trabajadores temporales.
5. Control de movimientos de personal, vacaciones, ausencias y rotaciones.
6. Supervisar y controlar el servicio médico y odontológico.
7. Administrar los seguros de vida y de gastos médicos.
8. Emisión de certificados y constancias de trabajo.
9. Participación en Junta Mixta.
- 11 Información y divulgación de normas.

## CAPITULO II

### RECURSOS HUMANOS

#### **2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS**

La evolución de los recursos humanos como actividad propia dentro de la sociedad, presenta datos de la variedad de relaciones existentes, labores y sistemas que pudieron tener lugar. La separación de labores en la construcción de las pirámides de Egipto puede dar lugar a técnicas que debieron emplearse, los trabajos especializados que se necesitaron e incluso la capacitación proporcionada; pero más allá de otros muchos casos como el anterior a lo largo de nuestra historia, sólo pueden verse como principios de segregación de funciones y como el uso de los recursos humanos de manera sencilla y tradicional

El principio del siglo XX trajo consigo cambios en la actividad industrial en el mundo entero. Las relaciones de producción entre los patronos y los trabajadores marcaron el inicio de una actividad de más importancia hacia estos últimos principalmente en aspectos de mejorar las condiciones físicas, higiénicas, sociales y educativas del trabajo. por supuesto, en la búsqueda de las organizaciones de mejorar los beneficios a obtener y la mayor productividad.

La llamada Revolución Industrial en los Estados Unidos constituye el centro del

surgimientos de los estudios; manejo, conceptualización y condiciones del Recurso Humano como tal. "El movimiento de las relaciones humanas tuvo gran importancia entre las décadas de 1920 y 1950, aunque antes y después de estas fechas surgieron diversos aspectos de esta era".<sup>1</sup> La Administración Científica fue la primera aplicación de métodos científicos para el diseño y la dirección del trabajo, sus postulados descansaban en las teorías del investigador Frederick Taylor, por lo que esta época también fue denominada como la del "taylorismo". Fue alrededor de esta época que los cambios provocados hacen surgir el movimiento sindical como contraparte en las relaciones obrero-patronales.

En el mundo entero, el movimiento de las relaciones humanas, la transformación de tomar al recurso humano como parte del sistema integral de las empresas con una condición propia y con una orientación adecuada de su manejo, fue desarrollándose con gran fuerza. En la época de los años cincuenta el estudio científico en el campo administrativo fue tomando un papel protagónico en la aplicación de sistemas y procedimientos precisos sobre los recursos humanos. "A medida que la administración maduraba y se volvía más profesional, aumentaba la conciencia de que los recursos humanos eran el elemento más valioso de cualquier organización"<sup>2</sup>; más adelante estas teorías fueron siendo mejoradas, con la inclusión de aportes a las actividades organizacionales del campo de los recursos humanos de profesionales de la psicología.

---

<sup>1</sup> Andrew F. Sikula, John F. McKena, Administración de Recursos Humanos, Pag. 21.

<sup>2</sup> IBID, Pag. 22.

la ingeniería industrial y la administración. Este movimiento se conoce como la época de la Psicología Industrial.

En la actualidad la evolución de los recursos humanos tiene su raíz misma como un continuo desarrollo, paralelo a la cultura de las organizaciones de todo tipo, tomando nuevas formas de administrar con métodos innovadores como la Calidad Total, la Administración por Objetivos y más recientemente la Reingeniería, los cuales están enfocados hacia la búsqueda de la mayor productividad en el trabajo a través del bienestar de los trabajadores.

En nuestro país, la transformación sufrida como un fenómeno propio de toda Latinoamérica, de una etapa agraria y ganadera neta hacia las actividades industriales y de comercio impone en los últimos años la importancia de los recursos humanos en su estructura, dando definiciones de su accionar en el engrane de sus operaciones y brindando los satisfactores necesarios que permitan la mayor armonía posible. En la actualidad el accionar empresarial reviste de nuevas formas de valorizar y desarrollar al recurso humano, y muestra de ello lo representa la existencia de unidades adecuadas para el manejo de personal, la contratación de profesionales en el ramo, el uso de incentivos propios en busca de mayores beneficios, la introducción de técnicas de motivación en el trabajo y por último la sensibilización de los patronos al buscar un mejor nivel de vida de sus trabajadores.

## 2.2 DEFINICION

Cuando se trata acerca de los elementos de trabajo de una organización, estos se definen como los recursos que utiliza la misma, para el logro de sus objetivos, en nuestros días con clasificaciones de recursos humanos, recursos no humanos y recursos conceptuales. El recurso no humano compuesto por recursos materiales, recursos financieros y recursos mercadotécnicos y los recursos conceptuales asignados a los dirigentes organizacionales, miembros gerenciales o directores de éstas.

Las personas son el elemento común y básico en todas las organizaciones. Una organización existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que solamente podrían ser alcanzados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales. Las interacciones constituyen la expresión propia de las personas y se detallan en tres niveles propios:

- a. Interacciones individuales: la actividad recíproca entre los individuos, las respuestas físicas o mentales hacia las otras personas.
- b. Interacciones entre individuos y organización: mantiene el equilibrio permanente que responde a la dinámica de su medio ambiente.
- c. Interacciones entre la organización y otras organizaciones: Las formas de cooperación y competencia, de compra y venta de productos, se manifiestan a través del flujo de información y de personas se entrelazan partiendo de aquella organización tomada como punto central.

Las personas como conjunto formando el Recurso Humano, desarrollan avances, materializan los logros e incluso los errores mismos de la organización. Utilizan los demás recursos de la organización y ofrecen como elemento de trabajo las siguientes habilidades:

- a. Habilidades propias para desempeñar tareas y actividades.
- b. Habilidad de alterar el comportamiento de otros. Las influencias pueden ser internas como externas por el ámbito donde se desenvuelvan las personas y transmitirse en el desarrollo de su trabajo.
- c. Habilidades de abstraer ideas y generalizaciones. Capacidad de controlar, organizar y planear adecuadamente.

"Las personas son recursos. No inanimados como la tierra o el capital, sino *recursos humanos*. Sin ellos las organizaciones no pueden existir"<sup>3</sup>. A medida que aumenta la complejidad y la búsqueda del perfeccionamiento de la sociedad, el avance en el campo de los recursos humanos marcha en búsqueda del mejoramiento de la organización haciéndolos más eficientes y más eficaces.

La filosofía de los recursos humanos mantiene que los individuos no solo quieren ser tratados bien, sino que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

---

<sup>3</sup> McGraw-Hill, Biblioteca Práctica de Negocios, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tomo III, Pag. 3.

### 2.3 LA ORGANIZACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

El *propósito de organizar* es dar a cada persona un puesto diferente y separado, y asegurarse de que estos puestos están coordinados de tal forma que la organización cumpla sus objetivos trazados.

"Una organización está integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a las metas de la organización"<sup>4</sup>. Cuando se entrelazan los recursos humanos y la organización, por medio de una administración adecuada, y se combinan con otros recursos, se cimentan las bases mismas de la producción económica de una sociedad.

Para muchos los aspectos más cotidianos de nuestras actividades revelan la existencia de un elemento común: las organizaciones y su componente humano. Todo cuanto transcurre en nuestra vida diaria es producto de las organizaciones.

Las personas nacen, crecen, son educadas, se divierten y trabajan dentro de las organizaciones. Sean cuales fuesen los objetivos de estas -lucrativos, educacionales, políticos, deportivos, sociales, etc.- las organizaciones atrapan inevitablemente a las personas que se vuelven más y más dependientes de la actividad organizacional. En la medida que las organizaciones aumentan y se multiplican, mayor es la complejidad

---

Gary Dessler, Administración de Personal, Cuarta Edición, Pag. 85.



de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

La existencia de una reciprocidad entre los individuos, organizaciones y la sociedad en conjunto, continuará en aumento probablemente durante todo nuestro futuro. El contexto particular personas-organización tiene lugar en la Administración de los Recursos Humanos como un enfoque particular de la importancia de esta unión.

**Desafío Central de las Organizaciones:**

La sociedad moderna enfrenta oportunidades y problemas que aquejan nuestra supervivencia en general. El desafío número uno de la organización a través de su administración del recurso humano consiste en *lograr el mejoramiento de las organizaciones de que somos parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces*. La figura No. 1 nos muestra los desafíos de la organización.

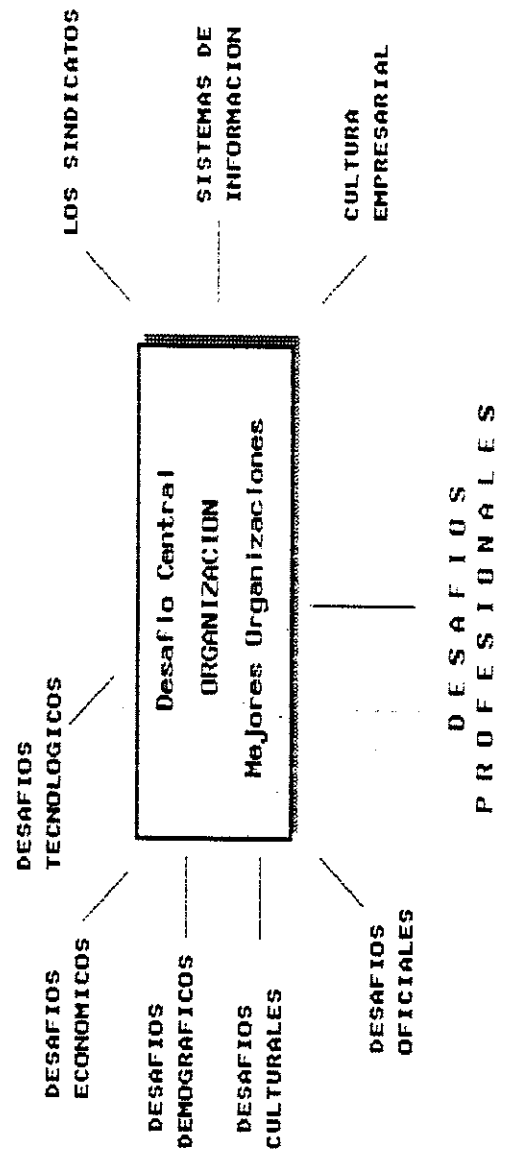
El uso más eficaz de sus recursos, significa el logro de la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores mejoraran el nivel de productividad.

**Productividad:**

La productividad es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos y/o

D E S A F I O S  
I N T E R N O S

DESAFIOS DE LA ORGANIZACION



D E S A F I O S  
E X T E R N O S

FIGURA No. 1

servicios finales de su actividad). La productividad mejora en una organización en la medida que se logre la identificación y el empleo de menos canales para utilizar menor cantidad de recursos, para obtener los mismos resultados; dicho de otra manera, que con igual cantidad de recursos se consiguen productos mejores y de mayor calidad.

Las relaciones organización y recurso humano, se desarrollan en un área de rápido avance que buscan el logro de organizaciones más productivas mediante el uso eficiente y efectivo de un recurso: el recurso humano, en búsqueda del mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos.

**Desafíos Externos:**

Las organizaciones operan bajo múltiples desafíos que de acuerdo al medio ambiente, tiene muchas variables sobre las cuales se tiene poca influencia y solamente se cuenta con las reacciones y previsiones propias para enfrentarlos:

Desafíos Tecnológicos:

Las tecnología afecta a la organización por medio de la modificación de patrones industriales o técnicas utilizadas en la industria, modificando la necesidad de recurso humano y a través de la automatización, cambiando la calificación necesaria para llenar ciertas vacantes.

Desafíos Económicos:

especialmente este tipo de circunstancias, tan comunes en nuestros días, difíciles de aceptar y de comprender, que tiene lugar en el campo mismo de la economía, deben ampliarse al conocimiento de la administración del recurso humano en la búsqueda e lograr anticiparse al aumento en la demanda de empleos o en su descenso, el inicio de nuevas relaciones comerciales o incluso los cambios en moneda, aspectos fiscales etc.

Desafíos Demográficos:

La demografía de la fuerza laboral describe la composición de esta, por ejemplo, los niveles de educación, de edad, el porcentaje de la población que participa activamente en la economía y otras características de la población. Por lo general, los cambios demográficos se conocen con anterioridad, se producen con lentitud y se miden en formas adecuadas<sup>15</sup>.

Desafíos Culturales:

El cambio de valores culturales en nuestra sociedad influyen en la actividad organizacional del recurso humano, un caso particular puede ser el de la participación mayor de la mujer como fuerza de trabajo en la actualidad.

---

15 Graw-Hill, op. cit., Pag. 19

**Desafíos Oficiales:**

La aplicación y disposición de leyes laborales sobre la actividad de la organización influyen en las relaciones laborales y han servido como un desafío para comprender y desarrollar la búsqueda de la mejoría en este aspecto.

**Desafíos Internos:**

Las políticas de cada administración, las relaciones que tengan el personal y la organización y los sistemas de información y comunicación son elementos que presentan desafíos internos a la estructura de los entes organizacionales:

**Los Sindicatos:**

Constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. La diferencia entre el fracaso y el éxito estriba con frecuencia en la habilidad que despliegue la gerencia o departamento de recursos humanos en su trato con el sindicato en todos los aspectos.

**Sistemas de Información:**

La automatización de una organización y sus recursos humanos marchan de la mano de acuerdo a la cantidad de información y archivos que se pretenden poseer de este elemento. Resulta muy claro que la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de información constituye un reto de grandes dimensiones.

### Cultura Empresarial:

La imagen de la organización es el producto de sus características en conjunto: sus integrantes, sus éxitos y fracasos. El éxito radica en escoger el método más adecuado a la imagen de la organización.

### **Desafíos Profesionales:**

Es el desafío más reciente y que a la vez se está superando mayormente: la necesidad de contar con profesionales en el área de los recursos humanos. La capacidad de dirección y manejo del personal es tan alta que para las organizaciones y la sociedad misma no puede pasarse por alto su profesionalización.

La importancia que a lo largo de la historia los recursos humanos han ofrecido al desarrollo de las organizaciones, como parte de la economía de un país, es trascendental. Un ejemplo claro de lo anterior nos refieren Werther y Davis<sup>6</sup>:

En 1945 la economía japonesa se encontraba destrozada. Dos ciudades importantes habían sido reducidas literalmente a cenizas. La industria del país había experimentado bombardeos aéreos durante cinco años. Se redujo la producción agrícola a niveles que hacían milagrosa la sobrevivencia de los pocos consumidores japoneses; la banca, el comercio y las industrias extractivas se encontraban en bancarrota. El grupo de islas que componen el País del Sol Naciente no contiene yacimientos minerales, petróleo, grandes ríos o un manto de tierra vegetal. Pero el Japón contaba con Recursos Humanos. Diez años después de la derrota, asombraba al mundo con su recuperación. Veinte años después sobrepasó a sus antiguos competidores y sólo las dos grandes superpotencias lo aventajaban en producción industrial.

---

William B. Werther Jr, Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición, Pág. 6

## 2.4 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### Definición:

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo"<sup>7</sup>.

La administración de recursos humanos, especificada por algunos autores como administración de personal, trata acerca de cualquier actividad relacionada con la creación de un vínculo efectivo entre el individuo y la organización, por lo tanto constituye la parte de esta última que se encarga de todos los asuntos que tienen que ver con el personal de la empresa de acuerdo a las políticas definidas, las metas a alcanzar, los objetivos trazados y las técnicas propias que se apliquen.

El área Gerencial constituye parte importante dentro de este proceso, por lo cual está en la obligación de comprender en todas las áreas funcionales de la organización, los diversos elementos que componen la administración de personal, lo que implica que deben estar en capacidad de disponer a incorporar estas actividades y preocupaciones en sus asignaciones cotidianas. Los modelos de estructura de Unidades de

---

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Pag. 139.

Administración de Recurso Humano, llámese Gerencia, División, Unidad, Dirección incluso simplemente Departamento de Personal son variados de acuerdo a las políticas y estructura de las organizaciones.

**Objetivos de la Administración de Recursos Humanos:**

Los objetivos en el campo de los recursos humanos, marchan de la mano con los objetivos mismos de la organización. La búsqueda de las metas definidas a través del elemento humano, considerando su mayor productividad y su mejor uso, constituyen los precedentes para la estructura de los objetivos, que de manera general se pueden fundamentar en los siguientes:

Objetivos sociales: La administración de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad.

Objetivos organizacionales: Debe tenerse en cuenta siempre el ámbito de responsabilidad en que se desenvuelve como parte de la organización de manera global, que de manera general posee objetivos definidos propios. La concordancia de los dos niveles de desarrollo de los objetivos es el punto fundamental a buscar.

Objetivos funcionales: Consiste en mantener la contribución de los recursos humanos



en un nivel adecuado a las necesidades de la empresa. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso -número excesivo de personal- se incurre en un mal aprovechamiento de recursos.

Objetivos individuales: La contribución al logro de metas personales constituye también una función y objetivo de la administración de recursos humanos.

No toda la práctica enmarca el logro de los objetivos anteriores pero siempre debe darse la orientación hacia lograr el equilibrio necesario entre ventajas y desventaja. Los objetivos contribuyen siempre a la orientación de las decisiones en este campo entre más se logre el cumplimiento de objetivos más beneficios se obtendrán de la administración.

**Actividades de Recursos Humanos:**

"Las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización"<sup>8</sup>. Una muestra de estas actividades propias de la administración de recursos humanos, la cual no es rígida y puede variar de acuerdo a la dinámica de cada organización, son las siguientes:

---

<sup>8</sup> William B. Werther, Jr., Keith Davis, op. cit., Pag. 11.

## 1. Igualdad de Oportunidades

Uno de los retos más complicados para la administración de Recursos Humanos lo constituye el tratamiento justo e imparcial del potencial humano disponible. Actualmente los procedimientos administrativos, por la importancia que se le da al factor humano, ya no pueden actuar arbitrariamente en cuestiones de discriminación, raza, edad, incapacidad y por sobre todo cumpliendo con lo que la legislación pertinente dicte.

## 2. Planeación

La planeación de los Recursos Humanos mejora la contribución de la administración hacia el cumplimiento de los objetivos deseados. La planeación se caracteriza por la predicción sistemática de la oferta y demanda futura de empleados para la organización, esto implica la existencia de una identificación de sus necesidades de empleados a corto, mediano y largo plazo.

### Demanda de Recursos Humanos

La mayor parte de las organizaciones evalúan sus necesidades a futuro en este campo. La demanda futura de empleados de una organización es crucial para la planeación de los recursos humanos. La Figura No. 2 nos muestra las causas de demanda de recursos humanos.

EXTERNAS	DE LA ORGANIZACION	DE LA FUERZA LABORAL
ECONOMICAS	PLANES ESTRATEGICOS	RETIROS
SOCIALES Y LEGALES	PRESUPUESTOS	DIMISIONES
TECNOLOGICOS	PREDICCIONES DE VENTAS	DESPIDOS
DE LOS COMPETIDORES	NUEVOS NEGOCIOS	FALLECIMIENTOS
	ORGANIZACION Y DISEÑOS DE EMPLEOS	PERMISOS DE AUSENCIAS TEMPORALES

FIGURA No. 2 CAUSAS DE DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS <sup>9</sup>

### 3. Reclutación

Consiste en el proceso por medio del cual una empresa intenta obtener los recursos humanos adicionales para su servicio. Su objetivo es crear un conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar para su organización. Existen dos fuentes de reclutamiento:

**Fuentes Internas:** El nivel organizacional de una empresa permite obtener personas a través de sus propios medios. Los puestos bajos y medios pueden ser objeto de avisos de vacante con especificaciones del puesto y requisitos adicionales. Existen posiciones administrativas que reciben un trato especial, pero siempre constituyen un fuente interna.

<sup>9</sup> McGraw-Hill, op. cit., Pag. 53.

Fuentes Externas: Se pueden catalogar todos aquellos lugares e instituciones que nos brinden recurso humano capaz y con condiciones, anuncios en medios de comunicación, reclutamiento en universidades, agencias de empleos, sindicatos y otros.

#### 4. Selección

Implica la decisión de contratar a un número limitado de trabajadores de un grupo de empleados potenciales. Consiste en la evaluación de ingreso, calificación de factores, contratación e incluso la orientación y ubicación de los candidatos seleccionados. Basa su labor por medio de pruebas, entrevistas e investigaciones.

#### 5. Capacitación y Desarrollo

La capacitación se considera como un proceso educativo a corto y mediano plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal adquiere los conocimientos administrativos y técnicos necesarios para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. El desarrollo se complementa con la capacitación como el proceso a largo plazo que fomenta y da forma al personal para enfrentar los retos del futuro en la organización.

#### 6. Desarrollo Profesional

Una carrera profesional está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral. No hay que confundirlo con una *carrera académica*, integrada por los años de estudios en escuelas y universidades. Existen factores de puestos

desempeñados, conjunto de responsabilidades adquiridas, antigüedad, carrera académica y otros que influyen en el desarrollo profesional del personal a través de promociones, ofertas externas, movimientos internos, etc.

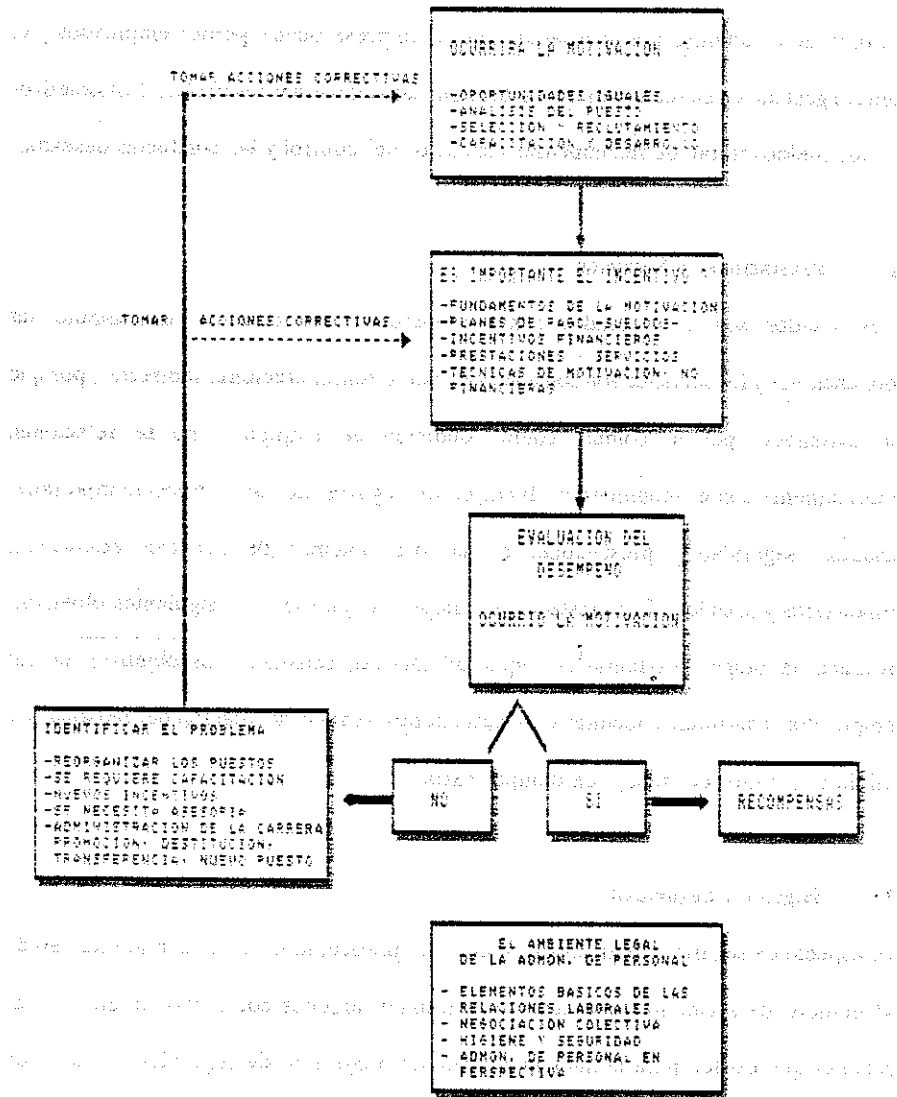
#### **7. Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño ocurre a todo nivel de la organización. Consiste en el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo. Las evaluaciones amplían las bases de información del departamento de personal, sirven para mejorar las decisiones de personal y de retroalimentación que reciben los empleados sobre su accionar. Es importante señalar la obligación, inevitable y lógica, de contar con normas de rendimiento adecuadas. Las cuales son los niveles que sirven para medir los resultados deseados en cualquiera tipo de empleo.

#### **8. Motivación**

La motivación es el impulso de una personal para entrar en acción. La motivación dentro de la organización consiste en una tarea compleja y difícil, es un sistema de muchas variables, dentro y fuera de la organización. La figura No. 3 nos muestra la forma de la Motivación en todo el contexto de las actividades de Administración de Recursos Humanos.

# Modelo de Motivacion en la Administracion de Recursos Humanos



### **9. Compensaciones**

Los programas de sueldos mantienen los recursos humanos de una organización; cuando no se administran adecuadamente la empresa puede perder empleados y el dinero gastado en su reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Los objetivos de los sueldos tratan de recompensar los costos del control y las conductas deseadas.

### **10. Prestaciones y Servicios**

Los sueldos son considerados como remuneraciones directas, en cambio las prestaciones y los servicios son considerados como remuneraciones indirectas, por que se extienden, por lo común, como condición de empleo y no se relacionan directamente con el rendimiento. Incluyen los seguros, de varios tipos, tiempo libre, asuetos, seguridad y prestaciones de horario, además de servicios educativos, financieros y sociales. Las prestaciones cumplen al patrono, los siguientes objetivos: Reducir la fatiga, desalentar la inquietud laboral, satisfacer los objetivos de los empleados, contribuir a facilitar el reclutamiento, reducir la rotación del personal y a minimizar costos de trabajo en tiempos extra.

### **11. Higiene y Seguridad**

El aspecto de seguridad e higiene es motivo de preocupación en la actualidad debido al número de accidentes que ocurren el trabajo, algunos con saldos trágicos. Las razones que existen para la implementación de programas de seguridad se basan en

tres aspectos: morales, legales y económicas. El papel de los supervisores cumple un papel clave dentro de la seguridad en una empresa.

Las causas básicas de accidentes son los sucesos imprevistos, condiciones inseguras y actos inseguros por parte de empleados. En aspectos de salud e higiene los puntos a atacar son el alcoholismo, la drogadicción, el estrés y los desequilibrios emocionales. Algunas técnicas para enfrentar este tipo de problemas son: disciplina, despido, asesoría interna y canalizaciones hacia profesionales externos.

## **12. Relaciones Laborales**

Cuando en una organización, los empleados se muestran descontentos, pueden reunirse y formar un sindicato. Esto no implica la caída de la organización, muchas empresas han logrado sobreponerse a este factor y actualmente es parte de la administración moderna de los recursos humanos.

La estructura de relaciones obrero-patronales cumple con tres tipos de papeles, los trabajadores y el sindicato, la dirección y la parte del gobierno, cuando la rama laboral lo demande. Existen formas comunes de entendimiento entre sindicato y administración que dan lugar a las relaciones de armonía necesarias para la buena marcha de la organización; las negociaciones de Pactos Colectivos de Condiciones de Trabajo es el ejemplo claro de ello.



### 13. Auditoría de Recursos Humanos

Una auditoría de recursos humanos puede comprender una división o departamento en especial o toda la empresa en general. Consiste en la evaluación a las actividades que se realizan en materia de recursos humanos, por medio de la auditoría se provee del aporte necesario para evaluar los rendimientos en materia de recursos humanos, desde un punto de vista profesional e independiente del trabajo de la unidad de personal.

El apoyo a la gerencia se transforma a través del informe respectivo que contendrá las observaciones y recomendaciones que sobre los procedimientos y control interno del área de recursos humanos se efectúe. El alcance de una auditoría de recursos humanos se extiende más allá de las actividades del departamento de personal propiamente dicho.

La elaboración del informe respectivo se apoya en los procedimientos, técnicas e instrumentos adecuados a este tipo de auditoría operacional, básicamente en busca de la retroalimentación, la recomendación de medidas correctivas y el control de calidad oportuno en busca de mejorar las contribuciones del recurso humano hacia el logro de los fines de la organización.

## CAPITULO III

### AUDITORIA OPERACIONAL

#### 3.1 ANTECEDENTES

El desarrollo de la Contaduría Pública, ha evolucionado paralelamente al desarrollo de las empresas. Dentro de este contexto resalta el hecho de que en la actualidad el Administrador Moderno cuenta con el profesional de la Contaduría Pública para la realización de labores que implican la complejidad de los negocios en el movimiento de organizar, dirigir, planear y controlar las actividades empresariales. De esta manera el Contador Público y Auditor se introduce con eficiencia en la administración, consultoría, asesoría y otros nuevos campos, a todo nivel organizacional, lo que le ha dado un mayor auge a nuestra profesión.

A finales de los años sesenta tiene lugar dentro de la actividad de algunos Contadores Públicos y Auditores la realización de trabajos de examen administrativo con el propósito de promover la eficiencia de las empresas. A partir de entonces nace de manera espontanea lo que hoy denominamos Auditoría Operacional, la cual en el transcurso de los años a incorporado varios términos con el mismo significado como Auditoría Administrativa, Auditoría Operativa, Auditoría de Actuación, Auditoría de los Resultados del Programa, Auditoría de Productividad, Diagnóstico Administrativo, Auditoría de Eficiencia o simplemente Revisión Administrativa.

Siendo la auditoría operacional un área relativamente nueva, se encuentra poco definida y el caso en nuestro país la sitúa con una aplicación incipiente que está incorporando nuevas formas de contribución hacia las organizaciones y un desarrollo en campos nuevos para la profesión de la Auditoría.

### 3.2 DEFINICION

#### Definición de Auditoría:

"Es la expresión de una opinión sobre la razonabilidad con la que se presenta la situación financiera, los resultados de operación y los cambios en la situación financiera, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados".<sup>1</sup>

"Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".<sup>2</sup>

Dentro de las operaciones de toda empresa tienen lugar las funciones de dos áreas sobre las cuales recae la actuación del Auditor, lo que representa una confusión entre

---

<sup>1</sup> SAS, No. 1.

<sup>2</sup> American Accounting Association, Comité para Conceptos Básicos de Auditoría, Pag. 2.

as labores de una auditoría financiera propiamente y el campo de la auditoría peracional.

#### Definición de Auditoría Operacional

Es importante mencionar que la mayoría de las definiciones propuestas para la auditoría operacional incluyen algunas referencias claras que denotan el fondo de las funciones a realizar: la eficiencia, la eficacia, la economía y el mejoramiento de una entidad.

De acuerdo al Boletín No. 2 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores se conoce a la auditoría operacional como "el servicio que presta el contador publico cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad".

#### Funciones de la Organización:

1. Función Administrativa: Objetivos organizacionales, metas a alcanzar, actividades, utilización de recursos, manejo de personal, controles adecuados, presentación de informes, procedimientos, formas en uso, etc.
2. Función Financiera: Presentación de Estados Financieros, informes económicos, registros contables, comprobantes, controles.

Diferencias entre Auditoría Operacional v Auditoría Financiera:

	Operacional	Financiera
Objetivos:	Eficiencia	Razonabilidad
Quien la hace:	CPA y otros	CPA
Cuando:	Cuando sea necesario	Periodos establecidos
Análisis:	Causa-Efecto	Solo efecto
Informe:	Sugiere soluciones	Opina

**3.3 OBJETIVOS**

El objetivo central de la auditoría operacional se basa en la presentación de recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades que se practiquen.

Sus objetivos generales se basan en un primer nivel de apoyo a la administración, emitiendo el diagnóstico sobre el estado actual de lo examinado. Generalmente el área de atención y los objetivos específicos de la auditoría operacional son señalados por la gerencia general.

Cuando se hace mención a los niveles de apoyo a la empresa, debe tenerse presente en que consisten estos, a saber:

Primer Nivel. En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnóstico de Obstáculos).

Segundo Nivel. En la participación para la creación o diseño de sistemas

procedimientos, etc., interviniendo en su formación.

**Tercer Nivel:** En la implantación de los cambios e innovaciones. (Implantación de sistemas, etc.).

En la práctica el trabajo de la auditoría operacional debe circunscribirse únicamente al primer nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles queda fuera de su contexto. Los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.

Una auditoría que cumple con los objetivos propios de su trabajo y los específicos que le sean señalados tiene lugar con los beneficios diversos hacia la administración, los cuales persiguen:

1. Mayor Rentabilidad
2. Una distribución más eficiente de los recursos
3. La posibilidad de detectar oportunamente los problemas
4. Presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes
5. Prever obstáculos a la eficiencia.

"El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnostica obstáculos de la infraestructura administrativa

que los respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos.<sup>3</sup>

Se dice que el auditor cumple un papel de "médico general", que al diagnosticar las fallas da lugar a la participación del "especialista" que puede ser el mismo auditor, otro contador público o el uso de profesionales de otros campos afines, el que promoverá las soluciones concretas. Esto correspondiendo a los niveles segundo y tercero de apoyo a la organización.

### 3.4 ALCANCE Y APLICACION

#### Alcance

La revisión de los elementos del proceso administrativo en una auditoría operacional debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso, planeación, organización, dirección y control, es decir, que el examen de una operación debe considerar todos los departamentos que en ella intervienen.

La presentación de las recomendaciones en el trabajo del auditor, forma parte del servicio moderno de este campo. No solo se exige la presentación de los hechos comparados contra estándares, sino que debe ser más útil y acorde a nuestra realidad. Lo anterior demuestra los antecedentes que se deben tener para comprender las acciones que el alcance de la auditoría operacional debe tener:

---

<sup>3</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, A.C., Comisión de Auditoría Operacional, Auditoría Operacional, Segunda Reimpresión 1992, Pag. 11.

- .. No es lo mismo un departamento que una operación. En una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente en parte de ellas.
- 1. No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad; lo que debe resaltar es el revisar las operaciones, considerando la forma en que ellas son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas.
- 2. Los límites que se establezcan a una operación en una entidad, deben dar consideración a la posibilidad de realizar una investigación completa y lógica.

### Aplicación

Entre las razones más frecuentes entre los profesionales, de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, encontramos las siguientes reglas de cuando deben practicarse las auditorías operacionales:

1. Para aportar recomendaciones que resuelvan un *problema* conocido.
2. Cuando se tienen indicadores de *ineficiencia*, pero se desconocen las razones.
3. Para contar con un respaldo para la *prevención* de ineficiencias o para el saneamiento de las entidades.

Puede llevarse a cabo la auditoría operacional en cualquier época y con cualquier frecuencia, no hay base fija establecida; lo recomendable es que se practique



periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Puede contarse con un programa cíclico de revisiones, en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniendo un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su propio grado crítico de desarrollo.

Cuando el contador público y auditor realiza un trabajo tendiente a promover la eficiencia, invariablemente debe garantizarse la calidad del servicio profesional. Si la manera de realizar un trabajo y ciertas condiciones de enfoque difieren significativamente, para que pueda ser calificado con una denominación distinta al de auditoría operacional, pero el objetivo es idéntico, se deben respetar las normas de trabajo y calidad de participación del auditor operacional; es decir, mantener la independencia mental, conocimientos, experiencia y evidencia suficiente, de acuerdo a la metodología que este campo requiere.

### **3.5 METODOLOGIA**

Cabe señalar que por la naturaleza de la auditoría operacional, el auditor en ocasiones trabaja en coordinación con especialistas de otras disciplinas, lo que contribuye a fortalecer el trabajo a realizar, con la responsabilidad de supervisión correspondiente y la indicación en los informes del apoyo recibido. Es necesario contar con la obtención de la evidencia suficiente que respalde las opiniones o sugerencias que

contenga su informe; dicha evidencia debe quedar debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

La metodología a emplear, no tiene una definición específica, dependerá de los objetivos trazados por la organización contratante, del criterio del auditor y de las operaciones que comprendan la auditoría. Sin embargo, como lo señala el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, por su carácter genérico debe adecuarse a las situaciones, existiendo tres pasos fundamentales de uso general: familiarización, investigación, análisis y diagnóstico. Algunos autores incluyen además la planeación, la obtención de evidencia sobre comportamientos, determinación de la acción correctiva y la presentación del Informe como fases para la metodología de la auditoría operacional.

**Familiarización:**

El auditor debe familiarizarse con las operaciones que revisara dentro del contexto de la empresa a través del estudio de los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica que se trate, la infraestructura específica establecida por la administración para llevar a cabo las operaciones (planeación, organización, dirección y control) y los antecedentes sobre deficiencias detectadas a través de sugerencias u otros informes existentes del pasado, de anteriores auditorías o consultores al respecto.

El proceso de conocimiento de la empresa, debe basarse en los siguientes

lineamientos básicos:

1. Estudio Ambiental:

Comprende el conocimiento de la información respecto a los siguientes puntos críticos:

- a. La importancia que para la empresa representa la operación que se audita, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que tendría si se mejorara su eficiencia.
- b. Indicadores tales como rotaciones, razones financieras, recursos excedentes, etc.
- c. Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa.
- d. Reglamentación legal que rigen las practicas del manejo de la operación auditada.
- e. Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

2. Estudio de la Gestión Administrativa:

La gestión administrativa de la empresa comprende la planeación, la organización, dirección y control. El auditor deberá estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer, en términos generales sus características y posibles deficiencias. La evaluación a fondo se hará en detalle en una fase posterior por lo que en este proceso de familiarización al auditor únicamente le interesa conocer las características

esenciales de la misma.

### 3. Visita a las Instalaciones:

Representa para el auditor el contacto directo con los funcionarios y empleados que manejan las operaciones de la empresa, mediante charlas informales, conocimiento de sus áreas de trabajo, determinando superficialmente los síntomas de problemas a identificar. Además se conocerá el ambiente de las instalaciones en todo su accionar dentro de las operaciones diarias de la empresa.

#### **Investigación y Análisis**

Esta segunda fase de la metodología comprende el análisis de la información y el examen de la documentación para la evaluación de las operaciones a auditar.

El auditor deberá dotarse de toda la evidencia que sirva de base objetiva para evaluar los criterios a informar de acuerdo a los problemas encontrados. Deberá aprender a distinguir entre las divergencias insignificantes y las que son significativas. El caso de una auditoría operacional de la División de Investigación, por ejemplo, observa que la seguridad se descuida porque el área no se cierra durante las horas de descanso y por lo tanto los resultados de la investigación no están protegidos; se trata de una divergencia significativa, la cual deberá documentarse para determinar su posterior acción correctiva.

Algunas técnicas que se recomiendan en esta fase son:

Entrevistas:

Constituyen una valiosa herramienta, con la cual se brinda la información de primera mano respecto a las operaciones de la empresa. Comprende la planeación de las entrevistas conforme al campo de que se trate y el desarrollo de cuestionarios, encuestas y muestreos, entre otros auxiliares.

Evaluación de la gestión administrativa:

De acuerdo al orden comprende: la planeación, el estudio del grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente; en cuanto a organización, debe darse interés a la crítica detallada de la estructura existente, la definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación de las operaciones; sobre la dirección, los indicios sobre la calidad de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y las oportunidades de estas; y respecto al control, los mecanismos de programación y presupuestación, así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación.

Examen de la Documentación:

La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis o bien a la obtención de algunos datos específicos.

**Diagnóstico**

Comprende la suma de los hallazgos y su interpretación respectiva a través del reporte que de ellos se haga. Comprende las siguientes fases propias:

**a. Fase creativa:**

Deberá probarse si los problemas encontrados son congruentes con la realidad de la empresa.

La sumariación de los hallazgos representa ensayar un modelo de la acción a tomar por la administración, precisar la prioridad que corresponda en la solución y considerar el costo-beneficio del modelo diseñado.

**b. Reverificación de Hallazgos:**

De acuerdo a la primera fase, se hará una nueva verificación, para avanzar hacia el diagnóstico definitivo, de esta manera:

- a. Comparar el esquema con el modelo vigente, asegurándose de que las diferencias sean importantes.
- b. Listar las excepciones encontradas con la confrontación y compararlas.
- c. Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios.
- d. Asegurarse de que se trata de problemas cuya solución es factible, con la existencia de técnicas para ello.
- e. Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieran haber

detectado en otras áreas, asegurándose que las alternativas propuestas no generen mayores problemas o agraven los existentes.

**c. Elaboración del Informe:**

El informe constituye el producto del trabajo realizado por el auditor en una auditoría operacional y es lo que conocen los altos funcionarios de la empresa. Su naturaleza lo enmarca como un *diagnóstico* y no un dictamen propiamente. Comprende las fases propias de un informe: discusión del borrador con los involucrados y el informe definitivo.

Debe entenderse que el informe de la Auditoría Operacional es distinto al producto de un proyecto de Consultoría en Administración, el cual implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios; en algunos casos el informe de la auditoría operacional puede ser el inicio de un trabajo de consultoría en administración a cargo de consultores externos o internos, profesionales de la Auditoría o no.

**Estructura del Informe:**

El contenido básico del informe debe incluir los tres elementos siguientes:

- a. Alcance y limitaciones del trabajo.
- b. Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
- c. Sugerencias para mejorar la eficiencia.

A pesar de esto, no existe un formato estándar al momento para informar sobre una auditoría operacional, una descripción de uno de estos formatos lo encontramos en Auditoría, Integración de Conceptos y Procedimientos, de Donald H. Taylor y G. William Glezen, en su página 81, así:

En un párrafo inicial, referente al alcance, se deben describir la operación auditada, el período abarcado, etcétera. Se harán notar cualesquiera limitaciones impuestas al trabajo del auditor. En otro párrafo se hará una evaluación general de la operación y se calificarán los resultados detallados de los aspectos individuales. Es importante que se presenten los resultados favorables lo mismo que los desfavorables. El hecho de dar el crédito que merece el buen comportamiento crea una imagen objetiva del auditor y fomenta la colaboración en las futuras auditorías. Los resultados desfavorables deben incluir una descripción de la divergencia, sugerir medidas correctivas y exponer los comentarios del personal del departamento o división. En un párrafo final, el auditor puede expresar su agradecimiento por la colaboración y ayuda recibidas durante la auditoría.

La determinación de las verdaderas medidas correctivas que se tomarán con respecto a los resultados de informe, es responsabilidad de la gerencia y normalmente está fuera del campo de acción del auditor operacional.

#### **Evaluación, efecto y responsabilidad del Informe:**

La evaluación que conviene dar al informe debe tender a resaltar objetivamente siempre que sea posible, el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuencias. Conviene presentar claramente a la administración el efecto de la ineficiencia existente (cuanto les cuesta o dejan de ganar), a fin de motivar la toma de medidas correctivas conducentes.



La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La solución de los problemas es responsabilidad directa de la Empresa, la que podrá recurrir a los medios convenientes para ese objetivo.

Por ultimo, la forma de presentación del informe puede variar dependiendo del criterio del auditor, así como de la administración a quien se presente, existe la tradicional forma por escrito y la innovadora forma audiovisual que por las características del informe operacional representa una valiosa herramienta para la exposición ante la gerencia o directores del trabajo desarrollado por el auditor.

## CAPITULO IV

### AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

#### **4.1 DEFINICION**

La auditoría de recursos humanos se puede definir como la auditoría de tipo operacional que lleva a cabo el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida por sugerencias para el mejoramiento.

La auditoría constituye un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia de los procedimientos establecidos en el área de recursos humanos. La evaluación y la investigación que la auditoría puede realizar sobre este elemento de la organización busca el localizar práctica y condiciones que son perjudiciales para la organización, que no están compensando su costo, que deben ser corregidas, que deben cambiarse, etc. La función de la auditoría no es solamente indicar las fallas y los problemas, sino también anotar sugerencias y soluciones. Bien realizada, la auditoría permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para el diagnóstico de los problemas.

La importancia que la administración de los recursos humanos posee actualmente, se traduce en la relevancia que la auditoría puede desempeñar en un campo nuevo y con

mucha proyección para la profesión. El tratamiento objetivo sobre la identificación de mejores procedimientos y sugerencias para mejorar al factor humano se puede encontrar, entre otros factores, en las siguientes situaciones:

a. Los costos que genera la actividad del tratamiento del personal son muy significativos. Las compensaciones y prestaciones, unidas a los sueldos y salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales en cualquier organización: las desviaciones en estos rubros pueden llegar a ser dramáticamente significativas. Las actividades de la administración del recurso humano guarda una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral: es necesario apuntar la creciente complejidad de las actividades hacia el personal, que hace que las investigaciones y evaluaciones sean necesarias.

b. Otro aspecto clave en la actividad del personal lo constituye su entorno legal, lo cual se puede transformar en desviaciones de tipo financiero, administrativo y legal propiamente.

## 4.2 OBJETIVOS

Dentro del campo del área operacional también se incluye el área de Recursos Humanos, lo cual provoca que sus objetivos sean tan amplios como el propio campo de la administración de recursos humanos, en función de la organización de que se

trate.

De manera general, tomando en cuenta lo anterior, se puede señalar que el objetivo central de la auditoría de recursos humanos consiste en examinar críticamente las actividades que efectúa la administración de recursos humanos de la organización, con el objeto de detectar algún problema que estuviera obstaculizando la eficiencia operativa de ésta.

Este objetivo central se traduce en las prácticas, condiciones, procedimientos y costos que para la administración representa su factor humano. El auditor debe contar con la visión suficiente de poder llevar a cabo su trabajo incorporando en el programa a desarrollar todas aquellas actividades que tengan lugar en los procesos que la organización posea para el área del recurso humano.

Los parámetros para la evaluación y el control de las actividades de la administración de recursos humanos, se puede definir a través de ciertos objetivos específicos que pueden tener cierta uniformidad en las distintas organizaciones, los cuales se basan en los siguientes modelos o estándares:

**Objetivos de cantidad:**

Evaluación en el número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.

**Objetivos de calidad:**

Análisis sobre métodos de selección utilizados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.

**Objetivos de tiempo:**

Comprenden el estudio sobre la rapidez en la integración del personal recién ingresado, permanencia promedio del empleado en la empresa, tiempo del proceso en las solicitudes de personal, tiempo desarrollado en el proceso de selección, etc.

**Objetivos de costo:**

Se involucran en el análisis del costo directo o indirecto de la rotación del personal, costo directo e indirecto de los accidentes de trabajo, costo de los beneficios sociales a empleados, relación costo-beneficio de la capacitación, etc.

La inclusión de estos objetivos no representa que deban ser considerados como de uso general, pues simplemente constituyen parte de los puntos medulares sobre los cuales la auditoría debe enfocar su atención en el desarrollo del trabajo. La proyección real en la planeación del trabajo en el área de recursos humanos, sobre los objetivos específicos a realizar, debe plantearse de acuerdo con los casos particulares de las empresas que se trate y en base al conocimiento que posea el profesional de la contaduría pública en la empresa objeto de análisis.

La definición de objetivos en la auditoría de recursos humanos debe traducirse al final del trabajo en los siguientes beneficios:

- Se identifica la contribución de la administración de recursos humanos a la organización.
- Se mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Se alienta al administrador de personal a asumir mayor responsabilidad y a actuar en nivel alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades y los deberes de la administración de personal.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.
- Se detectan problemas latentes potencialmente para la organización.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Se reducen los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

#### 4.3 ALCANCES

La cobertura o alcance de las auditorías varia desde aquellas que implican un panorama general de todo el proceso de la administración hasta aquellas que sólo consideran un departamento o un área de responsabilidad administrativa. En muchas ocasiones, las evaluaciones formales de las condiciones en materia de recurso humano varia en demasía. Estas pueden abarcar verificaciones formales sobre la efectividad de algunos o de todos los programas actuales de personal, incluyendo aquellas áreas de programa como el análisis del trabajo, contratación, pruebas, entrevistas, capacitación, ascensos y traslados, evaluaciones del personal, relaciones laborales,

servicios y prestaciones para los empleados, administración de sueldos y salarios e investigación de personal.

Una auditoría moderna de la administración de recursos humanos puede revisar todo el campo de sistemas de los programas del personal en los cuales la administración asegura, desarrolla, distribuye y supervisa los recursos humanos en la empresa.

La auditoría de recursos humanos puede tener una cobertura tan amplia como las mismas funciones de la administración de estos, y presentar una división para investigación semejante a las divisiones de la administración de recursos humanos.

Respecto a la estructura organizacional de los recursos humanos, transformado en gerencias, unidades o propiamente departamentos de personal, recursos humanos, relaciones industriales, etc., debe tenerse claro que una auditoría de la función de administración de recursos humanos cubre todas las actividades que lleva a cabo esta unidad de la empresa, así como las actividades de personal que llevan a cabo los gerentes de línea y el personal de "staff", así como la adecuación del soporte financiero de los programas. Puede incluir a una división de la compañía o a toda la organización. Proporciona la retroalimentación necesaria sobre la forma de desarrollo del potencial humano, así como del desempeño de éste hacia la organización; crea también una imagen más profesional de la administración y conduce a un mayor grado

de uniformidad en todas las practicas.

También es de suma importancia el hecho de que identifica problemas y garantiza el cumplimiento de disposiciones legales. "Estas auditorías, para ser efectivas, deben cubrir un amplio espectro de actividad y evaluar de manera integral la función del personal; el uso de los procedimientos por parte de los gerentes y la congruencia de esos procedimientos con los objetivos de los empleados, además de su satisfacción en el trabajo"<sup>1</sup>. Estas ventajas explican por qué se ha extendido en la actualidad la necesidad de llevar a la práctica las auditorías de la función de administración de recursos humanos.

#### 4.4 METODOLOGIA A EMPLEAR

Al igual que los objetivos descritos para la auditoría de recursos humanos, la metodología a emplear debe adecuarse a las características concretas de cada caso en particular, en base a la administración sobre este campo existente y a la organización que se trate.

De acuerdo a los parámetros en que se enmarca este tipo de auditoría, dentro de campo de la auditoría operacional, podemos enmarcar los siguientes componentes para:

---

<sup>1</sup> William B. Werther, Jr./Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición, Pag. 343.



la metodología, los cuales comprenden la tendencia adecuada para las circunstancias de que se trate en la organización:

**Familiarización:**

El auditor debe familiarizarse con la administración de recursos humanos a través de los siguientes lineamientos específicos:

Estudio Ambiental:

Conocer los principales aspectos a investigar acerca de la empresa de que se trate deberá basarse en:

- a. Importancia, en materia de costos, que representa el personal de la empresa. Incluye prestaciones y beneficios que giran alrededor del personal.
- b. Los indicadores en el manejo de personal: rotación de personal, ausentismo, puntualidad, quejas, paros laborales, tiempos perdidos, número de demandas laborales, accidentes de trabajo, etc.
- c. Los programas establecidos, formales e informales, relativos a selección, reclutamiento, capacitación, desarrollo, evaluación, etc.
- d. Las políticas fijadas por la gerencia, tanto explícita como implícitamente para la administración de recursos humanos.
- e. La filosofía que la gerencia tiene en materia de recursos humanos, sus valores prioritarios, metas y objetivos.

- f. La forma en que se ha interrelacionado la filosofía administrativa de la gerencia con las políticas y programas y las explicaciones factibles de los problemas continuos que la propia administración haya observado.
- g. La legislación laboral establecida, que tenga aplicación en el manejo del personal.
- h. La forma en que otras empresas similares manejan sus problemas en el campo de los recursos humanos.

### Planeación

Acerca de la organización y su planeación, en la administración de los recursos humanos debe observarse lo siguiente:

- a. Previsión de las necesidades de personal a corto y mediano plazo en el campo obrero, administrativo, ejecutivo, etc.
- b. Planeación coordinada de la administración de sueldos con los campos financieros, de producción, etc.
- c. Previsión de problemas con el sindicato y el personal de confianza a través de instrumentos que permitan su inmediato señalamiento.
- d. Anticipación de las necesidades de desarrollo del personal en todos los niveles de trabajo.
- e. Programas de entrenamiento y/o capacitación.
- f. Anticipación de las necesidades de mantenimiento de las instalaciones que

sirven al recurso humano, sistemas de seguridad industrial, equipo de trabajo, etc.

Organización:

Deberán evaluarse los siguientes aspectos:

- a. Estructura de organización de las unidades de recursos humanos, existentes, y su relación con otras unidades.
- b. Líneas de autoridad y responsabilidad de los encargados de actividades claves como reclutamiento, contratación y terminación de empleos, administración de sueldos, adiestramiento y desarrollo, evaluación, negociación de contratos, etc.
- c. Coordinación de la unidad de recursos humanos y los departamentos operativos de la empresa.
- d. Niveles jerárquicos y aptitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la unidad de recursos humanos.

Dirección:

La dirección de la administración, debe comprender en su evaluación:

- a. Ejecución de las actividades básicas en cuanto a oportunidad y eficacia.
- b. Respaldo de la Gerencia a los programas establecidos para el área de recursos humanos.

Control:

La comparación de lo planeado con lo ejecutado, el control, en la organización debe comprender para la auditoría:

- a. Procedimientos de definición de las políticas de personal.
- b. Procedimientos para establecer: niveles de remuneración, escalas salariales, aumentos por méritos y escalafón, sistema de pagos de incentivos, evaluación de personal, capacitación y desarrollo, utilización adecuada de fuerza de trabajo, reclutamiento, selección y contratación.
- c. Programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo.
- d. Valor del contenido de los informes como: necesidades de fuerza de trabajo, análisis de costos de nóminas, rotación de empleados, costos de tiempo extra, comparación de niveles salariales con otras empresas, etc.
- e. Procedimientos presupuestarios para la revisión de lo realizado por la unidad de recursos humanos.

Visita a las instalaciones:

La verificación física de instalaciones, como parte del ambiente de trabajo debe recaer sobre los siguientes aspectos:

- a. Condiciones de salud, seguridad y situación de las instalaciones. Sistemas de seguridad, ventilación, normas de higiene, iluminación, equipo de trabajo, etc.

- b. Relaciones entre jefes y empleados y de éstos entre si, grado de sociabilidad, etc.

**Investigación y análisis:**

El objetivo de esta fase es analizar la información obtenida en la familiarización y llevar a cabo la evaluación respectiva. Los instrumentos que se pueden utilizar son:

Análisis de información y examen de documentación:

Deberá comprobarse la veracidad de los documentos y estadísticas logradas, la correcta elaboración de la información obtenida. La evidencia suficiente y competente tiene lugar como consecuencia del logro efectivo de este análisis efectuado. Debe evitarse el uso de interpretaciones y hechos sin elementos de juicio a cabalidad, que provoquen distorsión e interpretaciones sin objetividad.

Entrevistas:

Esta técnica comprende lo siguiente:

- a. Planeación adecuada para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos establecidos.
- b. Desarrollar cuestionarios y seleccionar técnicas de encuesta de opinión, de acuerdo al tipo y tamaño de evidencia que se desea recopilar.
- c. Efectuar entrevistas informales y técnicamente dirigidas con el personal

ejecutivo que administra las relaciones del recurso humano, así como con el personal de línea.

Recapitulación de hallazgos:

Luego de evaluada la infraestructura administrativa, se totalizaran los hallazgos y se señalara la interpretación objetiva que de ellos se haga, resaltando aquellos que marquen indicios de notorias fallas de eficiencia.

El auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar en resumen los de mayor relevancia. El criterio que se aplique deberá basarse en los objetivos perseguidos de acuerdo al punto de vista administrativo, financiero, legal o de cualquier otra índole, pudiendo ser de todos en conjunto.

Algunos autores enmarcan como un punto más dentro de esta fase la discusión del borrador de informe con los involucrados, como parte de la recapitulación de hallazgos para contar con la certeza y la confianza del contenido a presentar.

**Diagnostico:**

Constituye la fase de elaboración del informe definitivo, el cual toma el nombre o la clasificación de diagnostico.

**Enfoque de la metodología a emplear:**

Los procedimientos de investigación y evaluación de la administración del recurso humano puede llevarse a cabo desde varios enfoques prácticos.

Enfoque comparativo: Se compara la unidad, departamento u organización auditada con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficientes.

Consultor externo: Se hace uso para la auditoría de un especialista en la materia, generalmente contratado externamente.

Enfoque estadístico: Con registros existentes de programas y actividades se utilizan bases matemáticas para obtener parámetros de comparación.

Enfoque retrospectivo de logros: Se basa en el grado de apego a legislación laboral existente, tanto interna como externamente.

Enfoque por objetivos: Existen postulados determinados de acuerdo al sistema de administración gerencial existente, los cuales sirven de comparación para la determinación de insuficiencia en el desempeño.

## 5 INFORME DE RESULTADOS

El informe de auditoría constituye una descripción general de las actividades del recurso humano, e incluye tanto recomendaciones para lograr prácticas efectivas como el reconocimiento formal de las prácticas que están logrando su objetivo. El reconocimiento de aspectos positivos como negativos, produce un informe más balanceado y resulta a su vez más facilidad para su aceptación.

El informe identifica los problemas existentes. Se detectan las desviaciones respecto a políticas vigentes e incluso sobre disposiciones legales. Las prácticas insuficientes o erróneas de administración de recursos humanos se señalan en el informe, junto con recomendaciones para solucionar los problemas.

El objetivo de retroalimentación que cumple el informe del auditor en este campo de trabajo, constituye una fuente de mejoramiento para la organización en general. Esta retroalimentación, que recae desde la Gerencia misma, hasta los niveles inferiores del personal recae sobre:

- *Las actitudes entre gerentes de línea y empleados respecto al desempeño del área de recursos humanos. (Unidad, departamento, Gerencia, etc.).*
- *Los objetivos del área de personal y sus planes para alcanzarlos.*
- *Los problemas de recursos humanos y sus implicaciones.*



- *Recomendaciones respecto a los cambios necesarios y la prioridad que debe concederse a cada cambio.*

La información que proporciona el informe de auditoría, sirve de base para la gerencia general y la de recursos humanos, para logra una perspectiva amplia e integral de la condición de las funciones del personal de su empresa. "En vez de solucionar problemas guiándose por corazonadas, podrá centrarse en las que ofrecen el mayor potencial de mejorar la contribución del departamento a la compañía"<sup>2</sup>. Teniendo en cuenta la evaluación obtenida la gerencia puede establecer planes a mediano y largo plazo, acerca de actividades del factor humano para futuras evaluaciones.

#### **Estructura del Informe:**

Como parte de la Auditoría Operacional, la auditoría de recursos humanos debe mantener la forma descrita acerca de los informes de esta área de trabajo. El contenido básico del informe debe constar de lo siguiente:

- a. Párrafo introductorio, con descripción de área evaluada, período comprendido, alcance y limitaciones del trabajo.
- b. Presentación de hallazgos y/o resultados, que comprende las situaciones que

---

<sup>2</sup> IBID, Pag. 354.

afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.

Debe comprender, además, el reconocimiento de los aspectos favorables, generalmente a través de la *evaluación general* con el resumen y explicación de hallazgos encontrados, destacando el efecto de ellos, referenciando a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, causas y consecuencias, etc.

c. Sugerencias y/o recomendaciones para mejorar la eficiencia.

Dichas sugerencias deben ser específicas en los casos que se tengan elementos para ello; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general. Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

El efecto y consecuencias de los problemas detectados, pueden corresponder a una pérdida, en tanto que las sugerencias presentadas deben estar orientadas a un aumento de productividad o bien otras fuentes que mejoren la deficiencia reportada.

CAPITULO V  
CASO PRACTICO

**5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

*En la búsqueda de lograr el uso racional y eficiente de los recursos disponibles por la Empresa Privada de Servicio Eléctrico, S.A., se planteo por parte de la Junta Directiva la iniciativa de llevar a cabo una Auditoría de Recursos Humanos, como parte de los objetivos administrativos y financieros prioritarios que se persiguen alcanzar para el desarrollo de la organización. En vista de lo anterior, se realizaron las consideraciones inherentes al recurso humano existente en la Empresa, dentro de la formación estructural que actualmente se posee, lo cual hizo surgir el siguiente planteamiento observado:*

**DEFICIENCIA EN EL MODELO EXISTENTE DE ADMINISTRACIÓN DE LOS  
RECURSOS HUMANOS.**

*La Empresa se encuentra conformada en su factor humano por una gran cantidad de empleados, que distribuidos en las Gerencias, unidades de apoyo, departamentos y secciones, presentan las siguientes características:*

- *Alto número de Ejecutivos, a nivel medio y alto*
- *Diversidad de labores: administrativas, técnicas y operativas.*
- *Variedad de puestos, categorías y funciones*
- *Personal con antigüedad*

- *Existencia de funciones "tradicionales" sin dinámica alguna*
- *Personal sindicalizado y no sindicalizado ("de confianza")*
- *Existencia de diferencias salariales*

*Estos elementos señalados y los que se detallaran más adelante, se traducen en la actualidad en un sistema de administración del recurso humano con poca dinámica que se mantiene estático en relación a la modernización que las organizaciones actuales buscan, pues no se está aprovechando la fuerza de trabajo en toda su capacidad para el logro de los beneficios deseados.*

*Existen relaciones de los empleados hacia la empresa en condiciones generales estables, con la existencia de puntos claves que hacen que se pierda en el proceso de desarrollo del potencial humano disponible, las condiciones que logren conformar y dirigir a su vez a esta gran diversidad de labores, puestos y funciones existentes en la búsqueda de la superación de los objetivos trazados, el logro de mayores beneficios económicos y en la conformación del modelo administrativo adecuado a nuestra época y por ende a lo que nuestra empresa misma merece.*

*Los supuestos sobre los cuales se asumen las bases de la deficiencia señalada en la administración de los recursos humanos comprende los planteamientos siguientes:*

1. *Lento proceso de selección.*

*La estructura existente de años atrás, con pocas variantes por las características de las administraciones pasadas, ha transformado a los procedimientos existentes para el reclutamiento, selección y contratación del personal en un proceso lento con muchos pasos; los cuales deberían de mejorarse, buscando la armonía entre los departamentos involucrados y tratando la manera de agilizar esta etapa crucial para la empresa en lo referente a su nuevo personal.*

*Puede mencionarse en este punto la necesidad, además, de contar con una selección de más calidad en lo referente a las posiciones vacantes, pues son consecuencias de esto la mediocridad existente en muchos puestos, principalmente de carácter administrativo.*

2. *Evaluación al Desempeño deficiente.*

*Como una manera de conocer el avance en el conocimiento del personal, en todos los campos existentes, la creación de la Evaluación al Desempeño cumple teóricamente una función primordial para la superación de éstos y para la obtención de mayores beneficios para la empresa del potencial humano disponible. Lamentablemente esta Evaluación no rinde actualmente los frutos deseados, lo cual constituye una pieza fundamental "dañada" para el desarrollo de la administración de los recursos humanos, pues no se cuenta con*

*el uso eficiente de esta herramienta indispensable para el desarrollo de las relaciones laborales actuales.*

**3. Alto número de pago de horas extraordinarias.**

*El carácter primordial de las horas extraordinarias en toda empresa emana de la búsqueda de completar ciertas labores que por motivos circunstanciales no fueron ejecutadas en la jornada de trabajo establecida. Este carácter circunstancial puede derivarse de motivos propios a la empresa y sus funciones o al personal mismo en su desarrollo del trabajo.*

*La empresa demuestra en su estructura actualmente que este carácter primordial señalado se ha estado perdiendo, lo cual significa que existen necesidades ya establecidas para la realización de horas extraordinarias, formando un precedente dañino para los intereses de toda la empresa y no sólo de su administración del recurso humano.*

**4. Capacitación y desarrollo al personal.**

*Existe una falta clara de capacitación en áreas de trabajo importantes, principalmente administrativas, así como un establecimiento tradicional de la capacitación operacional con una orientación general de manera superficial y poco práctica.*

*Lo anterior se plasma en el poco desarrollo que el personal demuestra en la estructura de posiciones existentes, coadyuvando a la mediocridad y un cierto conformismo dentro de nuestro personal.*

*5. Falta de identificación del personal hacia la empresa (motivación).*

*Además de los numerales mencionados, que afectan en parte a la motivación del personal, existe una apatía general hacia la identificación necesaria hacia la empresa, principalmente al tomar en cuenta nuestro carácter de servicio, por lo cual nos debemos hacia nuestros consumidores y por lo tanto el contar con el hecho de tener el contacto directo hacia éstos dentro y fuera de nuestras instalaciones. Este punto es motivo de mucha preocupación pues se refleja de manera latente en la productividad obtenida en el rubro de los recursos humanos y su accionar.*

*Consideramos necesario presentar las invitaciones respectivas a las firmas de auditoría existentes, que cuenten con los elementos humanos, técnicos y materiales suficientes para el desarrollo del trabajo, que por sus características especiales amerita.*

## 5.2 PROPUESTA DE TRABAJO

## ALVARADO CASTELLANOS Y ASOCIADOS, S.C.

Guatemala, diciembre 15 de 1994

Señores:

*Empresa Privada de Servicio Eléctrico, S.A.  
Ciudad de Guatemala*

Estimados señores:

*Agradeciendo su gentileza al requerir nuestra oferta para el servicio de Auditoría de Recursos Humanos en su empresa, por este medio presentamos a su consideración la siguiente:*

**PROPUESTA PARA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
EN LA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIO ELECTRICO:**

**1. Tiempo de trabajo:**

*El período para el desarrollo del trabajo comprenderá del 2 de enero al 17 de abril de 1995. El estimado de horas se basa en los promedios estándar de la firma, de acuerdo con los días de trabajo, los cuales comprenden el horario en la jornada completa establecida en su empresa y el tiempo adicional que se requiera.*

**2. Equipo de trabajo:**

*Por parte de la firma se contará con la participación de un Socio, un Gerente y el personal asistente necesario. Es importante mencionar que nuestra firma cuenta con profesionales en otras áreas de trabajo que de manera auxiliar prestarán su colaboración en aquellos puntos del trabajo que presenten desconocimiento o características especiales. Por parte de la Empresa se requerirá contar con el apoyo en el trabajo del personal en las áreas siguientes:*

*Analistas Funcionales:*

*Personal de la Gerencia de Recursos Humanos, en todas sus áreas, que conocen de los procedimientos actuales de la Empresa en ese campo.*



*Analistas Técnicos:*

*Profesionales externos asesores de la Empresa y personal ajeno al área de Recursos Humanos, como Auditoría Interna, personal de Organización y Métodos, y otros.*

**3. Actividades a desarrollar:**

*Nuestro trabajo comprende las siguientes fases de trabajo:*

- a. Familiarización*
- b. Investigación y Análisis*
- c. Informe*

*Estas tres fases comprenden desde la parte inicial de conocer acerca de la empresa, física y documental, hasta el proceso de la presentación del informe respectivo con los hallazgos encontrados.*

*De acuerdo a los planteamientos presentados por la Empresa nuestro trabajo se enfocará con mayor énfasis hacia esos puntos, pero el alcance del trabajo comprenderá todo el contexto existente en el área de los recursos humanos.*

*El programa de trabajo respectivo será elaborado luego de aceptada la propuesta y se presentará en su oportunidad.*

**4. Honorarios:**

*El costo de los trabajos es de CINCUENTA MIL QUETZALES EXACTOS (Q.50,000.00). Los cuales incluyen servicios profesionales, materiales y gastos adicionales.*

*En espera de la aceptación de la presente, nos despedimos atentamente,*

*Por Alvarado Castellanos y Asociados, S.C.*

*Lic. Héctor E. Alvarado Castellanos  
Socio-Director*

## 5.3 ACEPTACION DE OFERTA

**EMPRESA PRIVADA DE SERVICIO ELECTRICO, S.A.**

*Guatemala 22 de diciembre de 1994*

*Señores:*

*Alvarado Castellanos y Asociados, S.C.  
Ciudad de Guatemala*

*Estimados señores:*

*Tengo el agrado de dirigirme a ustedes, para transcribirles la parte conducente del Punto Décimo Segundo, correspondiente a la sesión celebrada por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de Empresa Privada de Servicio Eléctrico, S.A., el día 20 de diciembre de 1994, que en su parte principal dice:*

*"Décimo Segundo.- ...la propuesta anterior es aceptada y por lo tanto, la Asamblea General Ordinaria de Accionistas por unanimidad RESUELVE: Nombrar a la firma ALVARADO CASTELLANOS Y ASOCIADOS, S.C., para el desarrollo de la AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS, de conformidad con su propuesta, fijando la suma de CINCUENTA MIL QUETZALES EXACTOS (Q.50,000.00) como honorarios profesionales."*

*Atentamente,*

*Lucrecia de Morales  
Secretaria de Junta Directiva*

## 5.4 PROGRAMA DE TRABAJO

ALVARADO, CASTELLANOS Y ASOCIADOS

PROGRAMA DE TRABAJO  
AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
EMPRESA PRIVADA DE SERVICIO ELECTRICO, S.A. -EPSESA-

### I. OBJETIVOS

#### II. TRABAJO A DESARROLLAR

### I. OBJETIVOS

*Evaluar el modelo de administración de los Recursos Humanos existente en la Empresa con la intención de determinar las causas de sus deficiencias y poder brindar las propuestas necesarias para el mejoramiento de las condiciones para el desarrollo integral del elemento humano hacia el logro de los mayores beneficios financiero-administrativos.*

*Contar con el material de apoyo suficiente y competente que demuestre los hallazgos detectados, como base para el desarrollo de nuestro informe final.*

#### II. TRABAJO A DESARROLLAR

### 2.1 FAMILIARIZACION

#### 2.1.1 CONOCIMIENTO GENERAL

*Determinar la estructura general de la organización y conocer acerca de las políticas aplicables en el campo de los recursos humanos.*

*Obtener y conocer acerca de la legislación interna y externa que afecte el desarrollo de los procesos con el recurso humano de la Empresa.*

*Analizar la importancia financiera del mejoramiento del área de recursos humanos para la administración.*

## 2.1.2 MEDIO AMBIENTE

*Deberá visitarse las instalaciones de la empresa, con el fin de observar sus características y desarrollo de las relaciones laborales.*

*Visita a los ejecutivos de la empresa para obtención de información general y entrevistas informales con los trabajadores para saber acerca de sus operaciones y posibles deficiencias.*

## 2.2 INVESTIGACION Y ANALISIS

### 2.2.1 Evaluación en detalle de los procedimientos y controles establecidos para la operatoria de los recursos humanos en cada una de las áreas de la Empresa.

*Se establecerán deficiencias sustanciales que se encuentren en cada caso en particular de los señalados con mayor énfasis por la administración y de manera general sobre el área de recursos humanos en su totalidad.*

### 2.2.2 Elaboración de flujogramas y formatos adecuados de los procedimientos encontrados, donde proceda, para ser objeto de análisis y mejoramiento.

### 2.2.3 Relaciones financieras y administrativas de deficiencias reportadas para determinar las pérdidas actuales y poder encontrar los beneficios deseados.

### 2.2.4 Entrevistas al personal involucrado en el desarrollo del recurso humano, haciendo énfasis sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos establecidos y sus posibles mejoramientos o soluciones.

### 2.2.5 Obtención de documentación y formas que soporten las operaciones que se llevan a cabo en el área de recursos humanos.

## 2.3 INFORME

### 2.3.1 FASE CREATIVA

*Se recabarán los problemas detectados, verificando si están de acuerdo a la realidad de la Empresa. Se crearán modelos con nuestras propuestas y mejoras respectivas que corrijan y definan las deficiencias encontradas. Se deberá recapitular y ordenar toda la información obtenida como respaldo de nuestro trabajo.*

### 2.3.2 VERIFICACION DE HALLAZGOS

*Se deberá ratificar la existencia de los problemas encontrados con las personas y/o departamentos involucrados, discutiendo las posibles soluciones y propuestas de nuestra auditoria.*

### 2.3.3 ELABORACION DEL INFORME

*Concluída la fase de verificación de hallazgos, lo cual se hace a manera de borrador preliminar, se procederá a la elaboración del informe final a presentar.*

*La estructura del informe incluirá:*

- a. Antecedentes*
- b. Alcance y limitaciones del trabajo*
- c. Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional del área de los recursos humanos en la Empresa -Hallazgos-.*
- d. Sugerencias para mejorar la eficiencia (beneficios financieros-administrativos)*

**5.5 PAPELES DE TRABAJO**

*ALVARADO CASTELLANOS Y ASOCIADOS  
AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
E.P.S.E.S.A*

---

**INDICE DE PAPELES DE TRABAJO**

FAMILIARIZACION	F-1
Organigrama General	F-1/1
Listado de Puestos	F-1/2
Organigrama de Gerencia de R.H.	F-1/3
MEDIO AMBIENTE	MA-1
INVESTIGACION Y ANALISIS: LENTO PROCESO DE SELECCION	IA-1
Procedimiento Interno de Selección	IA-1/1
Procedimiento para evaluación de plazas técnicas	IA-1/2
Procedimiento de evaluación de personal profesional	IA-1/3
Procedimiento de planilla administrativa	IA-1/4
EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEFICIENTE	IA-2
Manual de Evaluación del Desempeño	IA-2/1
ALTO NUMERO DE HORAS EXTRAORDINARIAS	IA-3
Instructivo para pago de Tiempo Extraordinario	IA-3/1
Planilla Mensual enero y febrero	IA-3/2
CAPACITACION Y DESARROLLO AL PERSONAL	IA-4
Informe General sobre Capacitación	IA-4/1
FALTA DE IDENTIFICACION HACIA LA EMPRESA	IA-5
Graficas de respuestas	IA-5/1-2
FASE CREATIVA Y VERIFICACION DE HALLAZGOS	I-1
Informe Final	s/n

ALVARADO CASTELLANOS Y ASOCIADOS  
 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
 E.P.S.E.S.A

F-1

P.T. \_\_\_\_\_

Empresa Privada de Servicio Eléctrico, Sociedad Anónima, se encuentra conformada de acuerdo con las leyes que rigen a nuestro país y cumple con los requisitos en su totalidad para operar como tal.

Actualmente sus operaciones comprenden el brindar servicio de energía eléctrica a sus usuarios por medio de los recursos financieros, humanos y materiales a su alcance. Su trabajo comprende todo el proceso de trasladar energía en bruto hasta transformarla y brindarla en condiciones de uso residencial, comercial e industrial hacia los consumidores, contando para ello con una gama de recurso humano el cual representa un rubro importante de sus operaciones.

La estructura general de la empresa se demuestra en su organigrama actual el cual se adjunta (F-1/1).

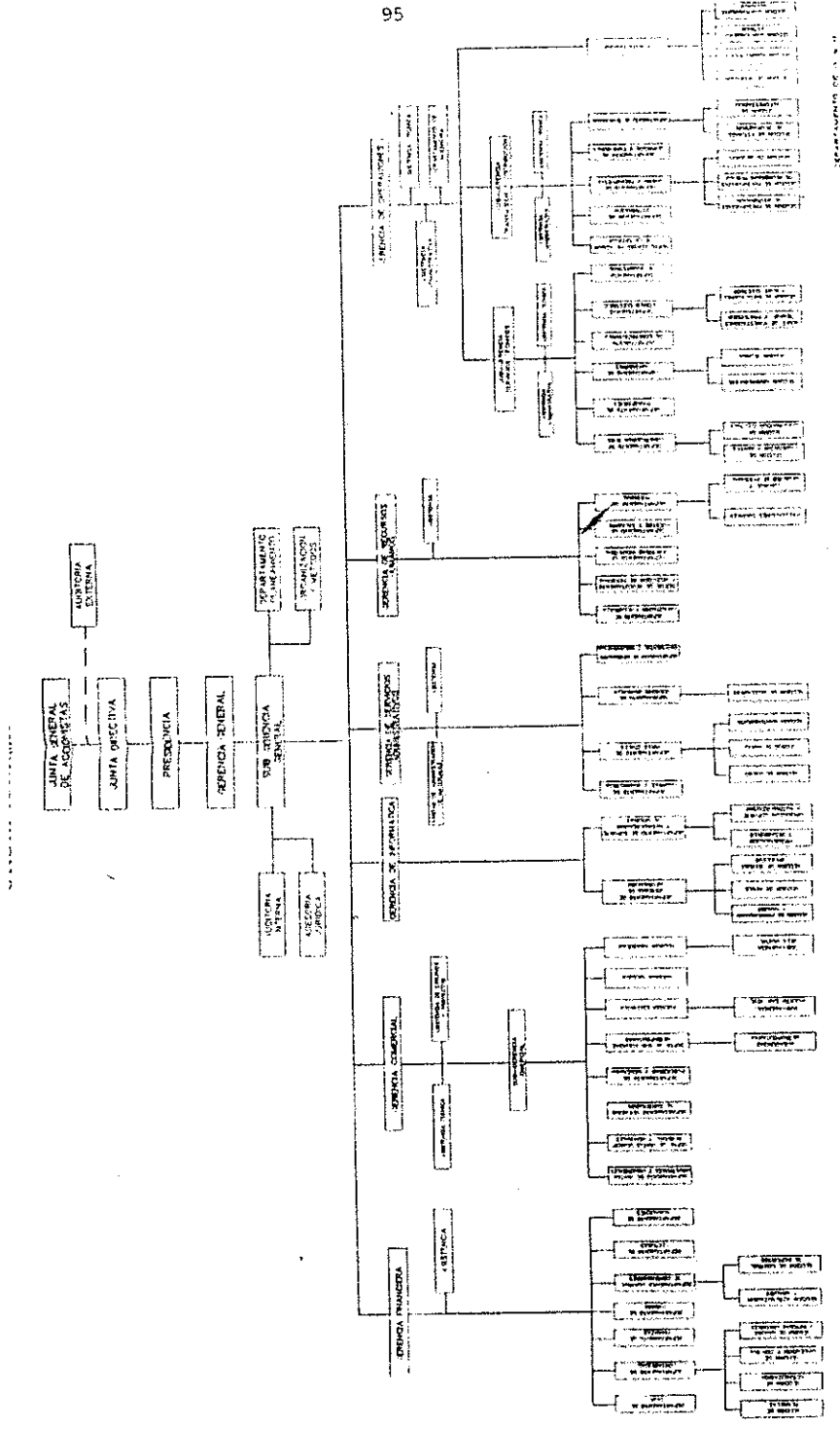
Lleva a cabo su servicio dentro del área del departamento de Guatemala únicamente, tanto de distribución, como de generación y transmisión de energía eléctrica. Su número de usuarios comprende 450,000 aproximadamente al momento.

La empresa cuenta actualmente con la siguiente estructura administrativa:

1	Presidencia
1	Gerencia General
1	Subgerencia General
4	Unidades de Apoyo Gerencial
6	Gerencias Divisionales
7	Asistencias de Gerencias Divisionales
3	Subgerencias Divisionales
2	Asistencias de Subgerencias Divisionales
1	Dirección General
1	Planta de Generación
34	Departamentos
5	Subagencias Metropolitanas
32	Secciones

El número actual de trabajadores comprende un promedio de 100 con calidad de temporales -por contrato- y 1200 trabajadores "fijos" con contrato de trabajo por tiempo indefinido.

El detalle de trabajadores incluye tres tipos de planillas: temporales, general y



COMANDO EN JEFE FUERZAS ARMADAS



administrativa. Esta última compuesta por Gerentes, Subgerentes, Unidades de Apoyo, Asistentes, Jefes de Departamento, Jefes de Sección y personal considerado "de confianza" que incluye secretarías de gerencia, profesionales, puesto de apoyo y otros. Comprende un número aproximado de 400 personas.

Un detalle preciso de puestos existentes, como muestra de la diversidad en condiciones y características encontradas, se observa en el papel de trabajo F-1/2 adjunto; identificado con un "anexo 1", que corresponde a referencia interna de la Empresa. Un detalle de algunos de los puestos existentes en la empresa es la siguiente:

Gerente:

Es el máximo órgano ejecutivo de la Empresa, se encarga de aplicar las políticas emanadas de la Junta Directiva y de dirigir las Gerencias Divisionales.

Jefe de Departamento:

Planifica, coordina, dirige y controla las diferentes actividades que se llevan a cabo en su área de trabajo, así como al personal encargado de ejecutarlas.

Coordinador:

Proporciona apoyo a la Jefatura en problemas de tipo administrativo, desarrolla y coordina proyectos encaminados al mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales con que se cuenta.

Ingeniero de Turno:

Coordina, dirige y controla las operaciones de la Planta Generadora, en el turno correspondiente, resolviendo los problemas técnicos que se presenten.

Supervisor:

Ejerce funciones de supervisión de personal, controla vehículos de turno, lleva control de materiales y supervisa trabajos generados por contratistas. Participa en la determinación de las unidades medibles de trabajo.

Administrador de Programación y Desarrollo:

Programa, desarrolla y administra proyectos. Estudia, proyecta y controla la aplicación de las técnicas y procedimientos apropiados. Analiza los datos obtenidos para identificar problemas y eliminar esfuerzos.

Secretaría de Gerencia:

Efectúa la transcripción y mecanografía de los trabajos elaborados en la Gerencia respectiva. Clasifica y archiva documentación. Atiende a visitantes y personal.

Técnico en Seguridad Eléctrica:

Efectúa investigaciones y desarrolla pruebas normalizadas para equipos de protección

ORDEN	TITULO ACTUAL DEL PUESTO	CATEGORIA DEL PUESTO	SALARIO BASE
1	Actualizador de Archivos	5	1,015.00
2	Actualizador de Archivos Sup.	5	1,015.00
3	Actualizador de Mapeo	7	1,540.00
4	Administrador de Banco d/Datos	13	4,410.00
5	Administrador de Operaciones	13	4,410.00
6	Administrador de Programas	13	4,410.00
7	Administrador de Red de Datos	13	4,410.00
8	Administrador de Sist. Operac.	13	4,410.00
9	Administrador de Proyectos	13	4,410.00
10	Albañil	4	810.00
11	Analista de Capacitación	10	3,220.00
12	Analista de Comp/Ctrl. P.	10	3,220.00
13	Analista de Organ. y Metodos I	11	3,575.00
14	Analista de Organ. y Metodos II	10	3,220.00
15	Analista de Proyectos	9	2,260.00
16	Analista de Segur. Industrial I	10	3,220.00
17	Analista de Segur. Industrial II	9	2,260.00
18	Analista Programador I	9	2,260.00
19	Analista Programador I y Encar.	10	3,220.00
20	Analista Programador II	8	1,880.00
21	Asistente de Auditoria	15	5,425.00
22	Asistente de Subgerencia	15	5,425.00
23	Asistente I de Departamento	14	4,895.00
24	Asistente I de Gerencia	18	7,345.00
25	Asistente II de Departamento	12	3,975.00
26	Asistente II de Gerencia	17	6,440.00
27	Asistente III de Depto.	10	3,220.00
28	Auxiliar Administrativo	8	1,880.00
29	Auditor I	12	3,975.00
30	Auditor II	10	3,220.00
31	Auxiliar de Biblioteca	4	810.00
32	Auxiliar de Bodega I	4	810.00
33	Auxiliar de Bodega II	3	640.00
34	Auxiliar de Bodega III	2	575.00
35	Auxiliar de Bodega III Sup.	2	575.00
36	Auxiliar de Caja	6	1,260.00
37	Auxiliar de Comercial	9	2,260.00
38	Auxiliar de Compras	8	1,880.00
39	Auxiliar de Finanzas I	10	3,220.00
40	Auxiliar de Finanzas II	9	2,260.00
41	Auxiliar de Ingeniería	9	2,260.00
42	Auxiliar de Mantenimiento	9	2,260.00
43	Auxiliar de Planificación	9	2,260.00
44	Auxiliar de Planilla Adm.	8	1,880.00
45	Auxiliar de Reclutamiento	8	1,880.00
46	Auxiliar de Recreación	9	2,260.00
47	Auxiliar de Reforestación	6	1,260.00
48	Auxiliar de Relac. Int.	9	2,260.00

Anexo 1 2

Anexo 1 1

7 1/2

ORDEN		TITULO ACTUAL DEL PUESTO	CATEGORIA DEL PUESTO	SALARIO BASE
49		Auxiliar de Seguridad	6	1,260.00
50		Auxiliar de Sistema Oper.	10	3,220.00*
51		Auxiliar de Redes	10	3,220.00
52		Auxiliar Jurídico	9	2,260.00
53		Ayudante de Carpintería	3	640.00
54		Ayudante de Construcción	2	575.00
55		Ayudante de Constr. Pilo.	3	640.00
56		Ayudante de Ender. y Pintura	4	810.00
57		Ayudante de Herrero	3	640.00
58		Ayudante de Mecánico	4	810.00
59		Ayudante de Operador	4	810.00
60		Ayudante de Plomero	3	640.00
61		Ayudante General	2	575.00
62		Ayudante General y Piloto	3	640.00
63		Ayudante de Soldador	3	640.00
64		Ayudante de Albañil	4	810.00
65		Aprendiz de Linero	4	810.00
66		Aprendiz de Conectador	4	810.00
67		Bodeguero I	6	1,260.00
68		Bodeguero II	5	1,015.00
69		Cadenero y Piloto	3	640.00
70		Cajero de Agencia	8	1,880.00
71		Carpintero	5	1,015.00
72		Comprador de Contadores	6	1,260.00
73		Conectador	5	1,015.00

ORDEN		TITULO ACTUAL DEL PUESTO	CATEGORIA DEL PUESTO	SALARIO BASE
74		Conserje	1	450.00
75		Conserje Mensajero	2	575.00
76		Coordinador de Calidad Total	19	8,125.00
77		Coordinador de Inventario	8	1,880.00
78		Cotizador de Compras Ext.	7	1,540.00
79		Cotizador de Compras Loc.	7	1,540.00
80		Descargador de Combustible	3	640.00
81		Dibujante I	5	1,015.00
82		Dibujante II	5	1,015.00
83		Dibujante III	4	810.00
84		Documentalista	9	2,260.00
85		Electricista I	7	1,540.00
86		Electricista II	6	1,260.00
87		Electricista III	4	810.00
88		Electricista Instalador	7	1,540.00
89		Encargado de Albañiles	8	1,880.00
90		Encargado de Archivo	4	810.00
91		Encargado de Ayud. General	6	1,260.00
92		Encargado de Carpintería	6	1,260.00
93		Encargado de Electricidad	8	1,880.00
94		Encargado de Instalaci.	4	810.00
95		Encargado de Labor. Combu.	7	1,540.00
96		Encargado de Planilla Adm.	10	3,220.00
97		Encargado de Planta Tel.	4	810.00
98		Encargado de Reproducción	4	810.00

99	Encargado de Misceláneos	8	1,880.00	124	Jefe de Planta	20	8,975.00
100	Enderezador y Pintor	6	1,260.00	125	Jefe de Sección I	14	4,895.00
101	Gestor de Compras	7	1,540.00	126	Jefe de Sección II	12	3,975.00
102	Gestor de Divisas	8	1,880.00	127	Jefe de Sección III	10	3,220.00
103	Gestor de Transportes	7	1,540.00	128	Jefe de Subagencia Dep.	11	3,575.00
104	Herrero Soldador	6	1,260.00	129	Jefe de Subagencia Met.	10	3,220.00
105	Ingeniero de Turno	13	4,410.00	130	Jefe de Taller	8	1,880.00
106	Inspector de Descarga	6	1,260.00	131	Jefe de Taller Mecánico	10	3,220.00
107	Inspector de Distribución	6	1,260.00	132	Lector de Contadores	5	1,015.00
108	Inspector de Instalaciones	5	1,015.00	133	Lector de Cont. y Piloto	5	1,015.00
109	Inspector de Serv. Especia.	7	1,540.00	134	Lineero I	7	1,540.00
110	Inspector e Inst. Cont. I	5	1,015.00	135	Lineero II	6	1,260.00
111	Inspector e Inst. Cont. II	4	810.00	136	Lineero III	5	1,015.00
112	Inspector e Inst. Serv. I	6	1,260.00	137	Lubricador	6	1,260.00
113	Instructor de cursos	5	1,015.00	138	Maestro de Obra	7	1,540.00
114	Instructor de pilotos	7	1,540.00	139	Mecánico I	7	1,540.00
115	Jardinero	3	640.00	140	Mecánico II	6	1,260.00
116	Jefe Agencia Regional I	18	7,345.00	141	Mecánico Soldador I	7	1,540.00
117	Jefe Agencia Regional II	16	6,000.00	142	Mecánico Tornero I	7	1,540.00
118	Jefe Control de Calidad	8	1,880.00	143	Mecánico Tornero II	6	1,260.00
119	Jefe de Cuadrilla	9	2,260.00	144	Mecánico Soldador II	6	1,260.00
120	Jefe de Departamento I	18	7,345.00	145	Mensajero	3	640.00
121	Jefe de Departamento II	16	6,000.00	146	Numerador de Contadores	1	450.00
122	Jefe de Departamento III	14	4,895.00	147	Oficinista I	6	1,760.00
123	Jefe de Dibujantes	9	2,260.00	148	Oficinista II	5	1,015.00

ORDEN	TITULO ACTUAL DEL PUESTO	CATEGORIA DEL PUESTO	SALARIO BASE	ORDEN	TITULO ACTUAL DEL PUESTO	CATEGORIA DEL PUESTO	SALARIO BASE
149	Oficinista II Sup.	5	1,015.00	174	Revisor de Calidad	5	1,015.00
150	Oficinista III	4	810.00	175	Revisor de Lecturas	6	1,260.00
151	Oficinista III Sup.	4	810.00	176	Secretaria de Gerencia	9	2,260.00
152	Operador de Computadora	5	1,260.00	177	Secretaria de Ger. Gral.	10	3,220.00
153	Operador de Equipo Aux.	5	1,015.00	178	Secretaria Ger. Supl.	9	2,260.00
154	Operador de Gen. de Vapor	6	1,260.00	179	Secretaria I	7	1,540.00
155	Operador de Grúa	4	810.00	180	Secretaria II	6	1,260.00
156	Operador de Montacarga	4	810.00	181	Secretaria II Sup.	6	1,260.00
157	Operador Tablero Central	8	1,880.00	182	Secretaria III	5	1,015.00
158	Operador de Turbina	6	1,260.00	183	Secretaria III Sup.	5	1,015.00
159	Peón	2	575.00	184	Soldador I	7	1,540.00
160	Piloto	5	1,015.00	185	Soldador II	6	1,260.00
161	Piomero	5	1,015.00	186	Subgerente Adm.	20	8,975.00
162	Portero Guardián	2	575.00	187	Subgerente Logística	20	8,975.00
163	Profesional I	14	4,895.00	188	Subgerente Ope/Ing.	20	8,975.00
164	Profesional II	12	3,975.00	189	Subgerente Ope/Tec.	21	9,915.00
165	Practicante Esc. Lineero	3	640.00	190	Subjefe de Planta Laguna	18	7,345.00
166	Practicante Mecánico	3	640.00	191	Subjefe Taller Cons. Sub.	9	2,260.00
167	Practicante de Electricista	3	640.00	192	Subjefe I de Depto.	15	5,425.00
168	Practicante Soldador	3	640.00	193	Subjefe II de Depto.	12	3,975.00
169	Radio Operador I	9	2,260.00	194	Subjefe III de Depto.	11	3,575.00
170	Radio Operador II	8	1,880.00	195	Supervisor Area Tec. I	12	3,975.00
171	Receptor Pagador	5	1,015.00	196	Supervisor Area Tec. II	9	2,260.00
172	Receptor Pagador Sup.	5	1,015.00	197	Supervisor Area Tec. III	8	1,880.00
173	Receptor de Materiales	7	640.00	198	Técnico A Alumbr. Publico	7	1,540.00

ORDEN	TITULO ACTUAL DEL PUESTO	CATEGORIA DEL PUESTO	SALARIO BASE
199	Técnico A Distribución	7	1,540.00
200	Técnico B Alumbr. Público	6	1,260.00
201	Técnico B Distribución	6	1,260.00
202	Técnico Eléctrico I	7	1,540.00
203	Técnico Eléctrico II	6	1,260.00
204	Técnico Eléctrico III	4	810.00
205	Técnico Eléctrico III Sup.	4	810.00
206	Técnico Base de Datos	10	3,220.00
207	Técnico en Comunic. I	7	1,540.00
208	Técnico en Comunic. II	6	1,260.00
209	Técnico en Comunic. III	4	810.00
210	Técnico en Comunic. III Sup	4	810.00
211	Técnico en Medición I	7	1,540.00
212	Técnico en Medición II	6	1,260.00
213	Técnico en Presupuesto	7	1,540.00
214	Técnico en Publ./Marc.	9	2,260.00
215	Técnico en Seg. Eléctrica	8	1,880.00
216	Técnico Instrument. I	7	1,540.00
217	Técnico Instrument. II	6	1,260.00
218	Técnico Instrument. III	4	810.00
219	Técnico Laboratorista I	7	1,540.00
220	Técnico Laboratorista II	6	1,260.00
221	Topógrafo I	8	1,880.00
222	Topógrafo II	7	1,540.00
223	Trabajadora Social	10	3,220.00

Anexo\_1 2

(seguridad); coordina y supervisa la instalación del equipo electrónico de detección de voltaje y su calibración.

Lector de Contadores:

Se encarga de tomar lecturas de los contadores, anotando en la tarjeta respectiva los datos obtenidos, observando además, las anomalías que existen en su ruta asignada.

Técnico en Medición:

Efectúa la medición de voltajes con el aparato graficador y todas aquellas actividades que se deriven de mediciones de los contadores monofásicos y polifásicos.

"Lineero":

Efectúa trabajos de construcción, operación y mantenimiento del sistema. Es responsable directo de las actividades manuales del equipo de transmisión y distribución de la Empresa.

Conectador:

Efectúa la instalación de diferentes cables de acometidas, según la carga a conectarse, así como de realizar el corte y reconexión del servicio.

Técnico en Instrumentación:

Revisa, repara y calibra periódicamente, instrumentos de medición y control.

Gestor de Transportes:

Gestiona ante las autoridades competentes lo relacionado a adquisición y reposición de placas de vehículos de la Empresa, calcomanías y papeles extraviados, obtención y renovación de licencias de conducir.

Administrador de Proyectos:

Elabora estudios de corto circuito del sistema de transmisión y distribución. Efectúa estudios de flujo de carga y de operación del sistema. Ejecuta la evaluación económica-financiera de los proyectos o mejoras sugeridos.

Actualmente se cuenta con una *Gerencia de Recursos Humanos*, anteriormente una Subgerencia Administrativa, la cual lleva a cabo sus funciones en base a los lineamientos de la administración. Es la División responsable de emitir las directrices de funcionamiento para las áreas de reclutamiento, selección, control y desarrollo del personal de la Empresa, emitiendo políticas y normas tendientes al aprovechamiento del recurso humano en su plenitud. Reporta directamente a la Gerencia General. La Gerencia de Recursos Humanos cuenta para llevar a cabo sus actividades con una estructura detallada en el anexo F-1/3.

Las actividades de cada una de estas unidades se detalla a continuación:

Asistencia:

Es responsable de asesorar a la Gerencia en la toma de decisiones en la elaboración y revisión de los informes que sean presentados.

Departamento de Capacitación y Desarrollo:

Planifica y ejecuta programas de capacitación y desarrollo para todas las áreas y niveles de trabajo, atendiendo las necesidades del personal que labora en la Empresa.

Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal:

Es responsable de las funciones de reclutamiento y selección de personal aplicando las pruebas técnicas respectivas que le permitan obtener del mercado laboral potencial, los candidatos idóneos para la ocupación de los puestos de la Empresa.

Departamento de Seguridad Industrial:

Es responsable de la higiene, seguridad y prevención de accidentes, así como de capacitar al personal en combate de incendios, primeros auxilios y en las demás áreas de su competencia.

Departamento de Puestos y Salarios:

Analiza, evalúa y describe los puestos, así como se encarga de la administración de la escala salarial que incluye registro y controles de pasos salariales y codificación de títulos de puestos. Además es responsable del manejo del programa de evaluación del desempeño.

Departamento de Personal:

Es responsable de velar porque se cumplan las leyes de trabajo y lo dispuesto por el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, ejecuta las disposiciones relacionadas con asuntos laborales y vigila la correcta ejecución de la política de personal. Lleva registros y controles del recurso humano y representa a la Empresa conjuntamente como parte de la Gerencia de Recursos Humanos ante la Junta Mixta.

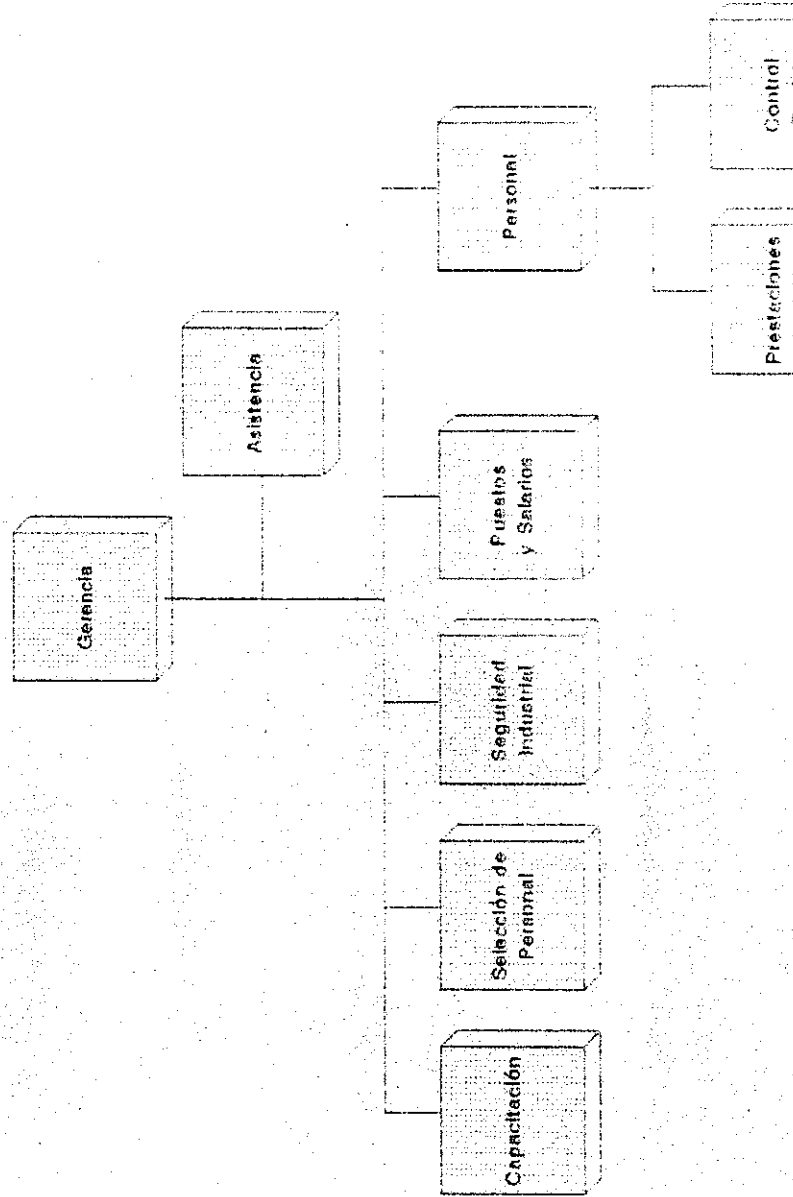
Es importante señalar la política económica actual que sustenta la empresa, la cual mantiene una situación de austeridad aguda en todos los rubros posibles, lo cual afecta la situación del recurso humano por completo.

Hecho por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



EMPRESA PRIVADA DE SERVICIO ELÉCTRICO, S.A.  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



La Empresa cuenta con la siguiente legislación aplicable en lo referente al recurso humano:

**EXTERNA:**

Constitución Política de la República de Guatemala, en lo aplicable a los trabajadores.

Código de Trabajo Decreto 1441 del Congreso de la República y sus modificaciones Decreto 64-92 del Congreso de la República.

Decreto 76-78 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los trabajadores del Sector Privado.

Decreto 42-92, Ley de Bonificación Anual para los Trabajadores del sector Público y Privado (bono 14)

Disposiciones legales aplicables a los trabajadores de otras leyes, incluyendo las fiscales, de seguridad social y salarios mínimos.

**INTERNA:**

Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, suscrito entre la Empresa y el Sindicato de Trabajadores.

Reglamento Interno de Trabajo

Código de Conducta

Manual de Normas de Personal

Memorándums, reglamentos internos, avisos y circulares de emisión frecuente por parte de la Administración de la Empresa.

Hecho por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Según pláticas sostenidas con los ejecutivos de la Empresa y con los mismos trabajadores, el tratamiento del recurso humano siempre se ha contemplado como prioridad en las operaciones administrativas de ésta, con el énfasis que las ventajas del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo otorga y por la solvencia económica que la situación financiera de la empresa presentó en años anteriores, actualmente con medidas de austeridad.

La remuneración anual de un trabajador en condiciones normales presenta los siguientes ingresos:

Salario Ordinario  
Salario Extraordinario (si hubiese)  
Bonificación por Medicinas (Q.350.00 fijo mensual)  
Aguinaldo (200% de su salario)  
Vacaciones y bono vacacional (70% del salario)  
Bonificación anual (Bono 14, un salario ordinario)  
Otros ingresos eventuales (premio de antigüedad por ejemplo)

Ajeno a lo que se percibe como ingresos nominales, existen otras ventajas como las siguientes, que forman parte de los beneficios que el trabajador recibe en la empresa:

Subsidio por alimentación (Q.4.00 por almuerzo, 50% de su valor)  
Pago de Viáticos de alimentación y hospedaje, cuando el trabajo lo amerite.  
Pago de Kilometraje por uso de vehículo particular al servicio de la empresa.  
Seguro Médico  
Seguro de vida  
Servicio Odontológico  
Servicio Oftalmológico  
Anticipos de salarios  
Anticipos de hospital (Gastos hospitalarios)  
Anticipos para adquisición de Anteojos.  
Ayuda para estudios (Universidad y cursos)  
Ayuda por maternidad  
Permisos especiales para EPS o Examen Privado  
Ayuda por muerte  
Fideicomiso para adquisición de vivienda  
Fondo de jubilación  
Equipo de trabajo (Camisas, botas, pantalones, guantes, capas, etc.)

Pago de parqueo (Personal administrativo selecto únicamente)  
Centros recreativos

Muchos de estos beneficios se encuentran plasmados en la legislación externa e interna que la empresa aplica para los trabajadores.

Debido a la magnitud de las operaciones que el tipo de servicio prestado representa, los gastos reflejados en el Estado de Resultados son extremadamente altos en relación al porcentaje que conforma el rubro de Sueldos y Salarios como parte de estos.

Sin embargo para conocimiento de nuestro trabajo tomaremos dentro del rubro de los Gastos de Operación el análisis de la importancia financiera de mejorar el rendimiento del recurso humano, de manera que los Sueldos y Salarios se reflejen como el verdadero gasto que actualmente representan para la empresa, con la salvedad que a pesar de este análisis independiente siempre encontraremos dos conceptos de fuerte impacto financiero como lo son la Compra de Energía y la Compra de Combustibles.

Según el reporte financiero al 31/12/94 el Estado de Resultados muestra a los Sueldos y Salarios con un monto de Setenta y seis millones seiscientos veintisiete mil cuatrocientos noventa y siete quetzales (Q. 76,627,497) lo que representa un 9.03% del total de Gastos de Operación por el período comprendido del 1/1/94 al 31/12/94.

El dato anterior refleja en sí la magnitud del gasto por este concepto y representa los siguientes datos estadísticos para muestra:

Ingreso por Sueldos y Salarios anual:	Q. 76,627,497.00
Total trabajadores (aproximado):	1,300
Ingreso promedio anual:	Q. 58,944.22
Ingreso promedio mensual:	Q. 4,912.02

No obstante este dato incluye sueldo de algunos funcionarios de la empresa que pueden considerarse altos, pero nos da una imagen de la magnitud financiera del recurso humano desde este enfoque y su importancia dentro del sistema para la operatoria de las operaciones de la organización.

Hecho por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

ALVARADO CASTELLANOS Y ASOCIADOS  
AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
E.P.S.E.S.A

MA-1  
P.T. \_\_\_\_\_

---

La empresa muestra en su infraestructura la siguiente composición:

- 1 Edificio Administrativo (Oficinas Centrales)
- 1 Centro de Distribución (Área Operativa)
- 5 Subagencias Metropolitanas (Locales arrendados)
- 1 Centro de Capacitación
- 1 Planta de Generación

Subestaciones para distribución de energía eléctrica, destacando la Subestación central, la cual cuenta con oficinas para complemento del edificio administrativo.

La empresa cuenta para el desarrollo de su trabajo con una flotilla aproximada de 250 vehículos entre los cuales se cuentan: pick-ups sencillos y de doble tracción, camiones, camiones "lineeros" con canasta simple y con canasta doble, montacargas, paneles, jeeps y automóviles convencionales para uso de ejecutivos.

La seguridad industrial es ejecutada a normalidad, principalmente en los aspectos de trabajos de operación. El equipo de trabajo proporcionado por la empresa se ajusta a las necesidades requeridas para el cumplimiento de normas de seguridad e higiene.

Las prácticas laborales tienen lugar de manera normal, existiendo ciertos problemas de relación considerados razonables desde un punto de vista general, sin profundizar en casos en particular. Lo anterior tiene lugar tanto en trabajos de tipo administrativo como en trabajos operativos.

Se efectuaron charlas informales con personal de todos los niveles existentes, pudiéndose crear un ambiente de confianza y buena disposición para la colaboración que nuestro equipo de trabajo requiera en el desarrollo de nuestra auditoría. Se comprobó acerca de las deficiencias reportadas por la administración, coincidiendo lo conversado por los trabajadores de manera positiva y negativa acerca de los problemas existentes y de soluciones posibles.

Hecho por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

---

**PRIMER CASO: LENTO PROCESO DE SELECCION**

El departamento de Reclutamiento y Selección de Personal es el encargado de atraer y seleccionar al potencial recurso humano capaz de ocupar un cargo dentro de la Empresa, de acuerdo a los cargos existentes listos para ser ocupados.

La selección de personal, constituye la base para una sólida formación de las empresas modernas. El contar con un proceso confiable y de buena calidad permitirá poder contar con los elementos calificados para los puestos dentro de la organización lo cual redundará en una mayor rentabilidad para nuestro beneficio.

La organización dentro de EPSESA, encuentra al departamento de Reclutamiento y Selección de Personal ubicado como parte de la Gerencia de Recursos Humanos, con cierta marcha paralela al departamento de Personal.

Su estructura interna ofrece teóricamente los elementos humanos, materiales y técnicos suficientes para el desarrollo de su labor. Sin embargo los tiempos de selección, lo cual afecta la calidad de seleccionados, y el poco crédito del proceso de selección, se encuentran afectados por los siguientes factores:

- a. Estructura de muchos años atrás, con "raíces" inherentes al proceso de selección. Existe la práctica tradicional de pasos en la selección que ocasionan un modelo de manera lenta en tiempo, que a su vez redundan en el factor económico.
- b. Existencia, sustentado en Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, de preferencia a familiares de trabajadores, de todo tipo, en las vacantes de la empresa.
- c. Irrespeto a la independencia de las labores del departamento, principalmente en la toma de decisiones en selección y reclutamiento.
- d. Desconocimiento de beneficios económicos acerca de reducción de tiempos en selección y mejoramiento en su calidad.

Los procedimientos actuales de selección comprenden lo siguiente:

1. Internos de Reclutamiento y selección.

Para vacantes existentes en puestos dentro de la Empresa.  
Adjunto IA-1/1.

2. Externos de Reclutamiento y selección.  
Para vacantes existentes en puestos dentro de la Empresa, cuando no califica dentro del perfil de la plaza ningún trabajador fijo o temporal. Comprende los mismos pasos que el numeral 1.
3. Evaluación de Personal para plazas aptitudinales y técnicas.  
Para el caso de plazas especiales con requisitos técnicos y de aptitud propias, ajenos a los puestos o perfiles existentes en ese momento. No implica carecer con personal interno calificado, pueden encontrarse, lo cual Selección determinará a través de las pruebas respectivas.  
Adjunto IA-1/2.
4. Evaluación de Personal Profesional.  
Plazas con especialización profesional en alguna carrera en específico, como Ingeniería Eléctrica, Auditoría, etc.  
Adjunto IA-1/3.
5. Evaluación de Personal para Escuela de Aprendices. La Empresa cuenta con dos tipos de escuelas: Escuela de "Lineeros" y Escuela de Conectores, la primera para la formación del personal técnico-operativo encargado de los trabajos especiales en líneas, postes, torres de transmisión, y todo lo relacionado con la distribución de la energía eléctrica; y la segunda encargada de formar a los futuros técnicos que desarrollen labores de cortes y conexiones, así como otros trabajos similares.

Una evaluación financiera, según datos de reportes financieros, nos demuestra que el procedimiento interno de reclutamiento y selección ofrece los siguientes parámetros:

Total de días del proceso:	104
Promedio en Horas Hombre costo por día:	Q. 166.64
Costo en el total del proceso:	Q. 17,330.00
Promedio en personal involucrado en el total de días del proceso:	3
Costo Total por proceso de selección en recurso humano:	Q. 52,000.00
Costo en materiales:	Q. 9,000.00
	-----
Costo Total en selección:	Q. 61,000.00
	=====

## EMPRESA PRIVADA DE SERVICIO ELECTRICO, S.A.

## DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

## PROCEDIMIENTO INTERO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ACTUAL

No. PASOS	No. DIAS	PROCEDIMIENTO	VAN DIAS	DEPARTAMENTO
1	15	Notificación de la vacante	15	Solicitante
2	15	Estudia la solicitud de renuncia del trabajador. (Si se arregia la negociación no se produce vacante, si no se pasa al siguiente paso)	30	Personal
3	8	Inicia proceso de reclutamiento por medio de la elaboración y publicación del boletín interno	38	Personal
4	8-15	Recepción de Solicitudes según Boletín y notificación de Junta Mixta del listado de los participantes clasificados.	53	Personal
5	15	Junta Mixta aprueba listado de participantes	68	Junta Mixta
6	1	Elabora listado de participantes aprobado y lo envía al Depto. de R. y Selección	69	Personal
7	5	Establece Áreas, día, hora y lugar para la evaluación, según cronograma de evaluaciones	74	Rec. y Selec.
8	1	Notifica a Personal áreas, día hora y lugar de la evaluación para que elabore y distribuya las citaciones.	75	Rec. y Selec.
9	5	Espera el cumplimiento de los 5 días reglamentados por pacto para que los candidatos se preparen para la evaluación.	80	Personal
10	2	Aplicación de pruebas psicotécnicas.	82	Rec. y Selec.
11	4	Calificación e Interpretación de evaluaciones aplicadas.	86	Rec. y Selec.
12	1	Elaboración y envío a Depto. de Personal de informe de evaluaciones aplicadas.	87	Rec. y Selec.
13	15	El Depto. de Personal presenta resultados a Junta Mixta, quien resuelve y otorga, siempre y cuando califique algún candidato fijo o temporal.	102	Junta Mixta
14	1	Notifica al empleado y Jefe Depto. interesado la adjudicación de la plaza.	103	Personal
15	1	Archivo de pruebas aplicadas e informe final.	104	Rec. y Selec.
16		final		
17		Si no calificara ningún trabajador fijo o temporal, se inicia nuevamente con el proceso con personal externo.		

IA-1/



UNIDAD ADMINISTRATIVA: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL  
 TITULO DEL PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO PARA EVALUACION DE PERSONAL  
 PARA PLAZAS APTITUDINALES Y TECNICAS.  
 INICIA: DEPARTAMENTO SOLICITANTE ENVIA  
 REQUERIMIENTO DE EVALUACION.  
 TERMINA: ANALISTA I DE SELECCION ARCHIVA LAS PRUEBAS  
 E INFORMACION DE LOS CANDIDATOS EVALUADOS.  
 No. DE PASOS: 16

DESCRIPCION ESCRITA DEL PROCEDIMIENTO		
NUMERO PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
	DEPARTAMENTO SOLICITANTE	
1	JEFATURA	Envía requerimiento de evaluación.
	DEPARTAMENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.	Recibe y asigna el requerimiento.
2	JEFATURA	
3	AUXILIAR I DE SELECCION	Recepción de requerimiento.
4		Consulta archivo de perfiles del puesto analizando las atribuciones y requisitos para el puesto.

.../2

DESCRIPCION ESCRITA DEL PROCEDIMIENTO		
NUMERO PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
5		Elabora cronograma de actividades y/o presenta al comité.
	COMITE DE ESCUELA	
6	MIEMBROS	Aprueba el proceso de Reclutamiento y Selección presentado.
7		Elabora Anuncio Publicitario en coordinación con el Departamento de Publicidad.
	DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD	
8	ENCARGADO DE PUBLICACIONES	Publica el anuncio en coordinación el Departamento de Reclutamiento y Selección.
	DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	
9	AUXILIARES I DE SELECCION	Selecciona las pruebas psicológicas a utilizar.
10		Recepción, entrevista y solicitud de referencias personales y laborales, evaluación de habilidad general y rasgos específicos de personalidad de cada candidato.
11		Entrevista Psicológica.
12		Califica e interpreta las pruebas psicológicas.
13		Realiza evaluación médica y física.

.../3

DESCRIPCION ESCRITA DEL PROCEDIMIENTO		
NUMERO PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
14		Análisis de toda la información obtenida.
15		Elaboración de informe final entrega de resultados al Jefe del Departamento.
16	JEFATURA	Entrega informe final y resultado a los miembros del Comité c Escuela.
	COMITE DE ESCUELA	
17	miembros	Recibe informe final presentado por Reclutamiento y Selección de Personal.

O&M/FEB. 94  
 SELI.PRO

UNIDAD ADMINISTRATIVA: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.  
 TITULO DEL PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO PARA EVALUACION DE PERSONAL PROFESIONAL.  
 INICIA: DEPARTAMENTO SOLICITANTE ENVIA REQUERIMIENTO DE EVALUACION.  
 TERMINA: ANALISTA I DE SELECCION ARCHIVA LAS PRUEBAS E INFORMACION DE LOS CANDIDATOS EVALUADOS.  
 No. DE PASOS: 16

DESCRIPCION ESCRITA DEL PROCEDIMIENTO		
NUMEROS PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
	DEPARTAMENTO SOLICITANTE	
1	JEFATURA	Envía requerimiento de evaluación.
	DEPARTAMENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	
2	JEFATURA	Recibe y asigna el requerimiento.
3	ANALISTA I DE SELECCION	Recepción de requerimiento.
4		Consulta archivo de perfiles del puesto analizando las atribuciones y requisitos para el puesto.

AI-

.../2

DESCRIPCION ESCRITA DEL PROCEDIMIENTO		
NUMERO PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
5		Consulta Banco de Recurso Humano evaluado y elegible.  5.A Si alguna persona llena los requisitos solicitados se le cita para entrevista. Continúa en paso 6.  5.B Si no hubiese personal en Banco de Recurso Humano se inicia el proceso de reclutamiento y selección con la elaboración de anuncio publicitario o un boletín informativo en centros de estudios universitarios.
6		Recepción de currícula vitae para su análisis.
7		Citación de las personas seleccionadas, se entrevistan y evalúan con pruebas psicológicas.
8		Califica e interpreta las pruebas.
9		Solicita referencias personales y laborales.
10		Analiza la información obtenida en el proceso.
11		Elabora informe de candidatos seleccionados para ocupar el puesto.
12		Envía informe final a la Jefatura Solicitante con copia a Subgerencia de Recursos Humanos.
	SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	
13	SUBGERENTE	Recibe copia de los informes de candidatos seleccionados.

.../3

DESCRIPCION ESCRITA DEL PROCEDIMIENTO		
NUMERO PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
	DEPARTAMENTO SOLICITANTE	
14	JEFATURA	Recepción de informes de candidatos seleccionados.
	DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	
15	ANALISTA I DE SELECCION	Archiva las pruebas de información de los candidatos evaluados.
16	DEPARTAMENTO SOLICITANTE	Informa el nombre del candidato seleccionado para contratar al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

O&M/FEB.94  
SEL2.PRO

Una estadística proporcionada por el número de reportes en faltas y reclamos a departamento de personal y por la experiencia narrada en entrevistas sostenidas con Jefes de departamento y de secciones, sobre personal recién ingresado o seleccionado nos demuestra los siguientes índices en el período auditado:

Porcentaje de personal nuevo con desconocimiento en computación:  
60%

Problemas en el trato al público y personal ajeno a la oficina:  
43%

Exceso de confianza en desarrollo del trabajo:  
40%

Estimación en Q. por costo en mano de obra y materiales en relación a deficiencia en personal de nuevo ingreso con poca preparación al trabajo:  
Q. 80.00 diario promedio por persona

Índice de Contratación de personal:  
9 personas al mes.

Debido a la existencia del tipo de planilla administrativa, ajena a la planilla general que comprende a la mayoría del personal, se pudo detectar la existencia de ciertas normas reguladoras para la contratación de personal propuesto para la planilla administrativa, lo cual es ajeno a la participación del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, colaborando únicamente en el caso de someter al o los candidatos propuestos a exámenes de tipo especial o rutinarios para su ingreso a su empresa. Se contempla inclusive, la existencia de un procedimiento para la inducción del personal, sobre lo cual se carece en el área de la planilla general. Adjunto Procedimientos encontrados AI-1/4.

Hecho por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACION DE PERSONAL**  
**PROPUESTO PARA LA PLANILLA**  
**ADMINISTRATIVA**

1. El Gerente de División o Jefe del Departamento verifica que esté presupuestada la plaza o que haya una plaza vacante.
2. Hace una solicitud a la Gerencia Administrativa con los requerimientos y las funciones de la plaza.
3. Organización y Métodos revisa o hace análisis del puesto y sugiere el salario base.
4. Con el informe de Organización y Métodos, el Departamento de Capacitación, en coordinación con el departamento interesado, procede al reclutamiento y selección de candidatos.
5. Con el candidato seleccionado, la Gerencia Administrativa procederá a llenar la papelería correspondiente y obtener las firmas de autorización necesarias.
6. Al completar la papelería de autorización de la nueva plaza, la gerencia Administrativa a través del Departamento de Personal o Asistencia de la Gerencia Administrativa, elaborará el contrato respectivo, le dará al trabajador la inducción correspondiente (derechos, obligaciones, relación laboral, carnet, etc.) y luego procederá a presentarlo con el resto del personal.
7. Ningún trabajador deberá iniciar sus labores sin haberse completado el procedimiento de contratación anteriormente descrito.

apag

REF.: MEMORANDUM No. GA-085-88

IA-1/4



## PRODEDIMIENTO PARA CONTRATACION E INDUCCION D PERSONAL DE PLANILLA ADMINISTRATIVA

Una vez elaborada la papeleria a que se refiere el memoràndum GA-085-88, (puntos del 1  
5) se procedera en la forma siguiente:

1. El trabajador deberá llenar un formulario con sus datos de identificación personal información académica y dependientes económicos.
2. Elaboración del contrato de trabajo correspondiente.
3. Inducción al trabajador proporcionándole información sobre:
  - a) Derechos: Cuota especial de servicio eléctrico, medicinas, aguinaldo, servicio médico, seguro de vida, etc.
  - b) Obligaciones: Horarios, normas generales de seguridad, uso de uniforme, equipo de protección, presentación personal.
  - c) Relación laboral: leyes laborales aplicables: Constitución de la República, Código de Trabajo, Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, memorandums y circulares (Reglamento Interno, cuando este actualizado).
4. Entrega de:
  - a) Carnet
  - b) Folleto de Inducción
  - c) Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.
5. Presentación del nuevo trabajador a Jefes de Departamento y al resto de personal del Centro de Trabajo que corresponda.

**FORMULARIO QUE DEBE LLENAR EL PERSONAL DE  
NUEVO INGRESO**

**DATOS DE IDENTIFICACION PERSONAL:**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

ESTADIO CIVIL: \_\_\_\_\_ NACIONALIDAD: \_\_\_\_\_

TIPO DE LICENCIA: \_\_\_\_\_ No. DE LICENCIA: \_\_\_\_\_

TIPO DE SANGRE: \_\_\_\_\_ No. AFILIACION IGSS: \_\_\_\_\_

No. DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA: \_\_\_\_\_

RESIDENCIA: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_

**INFORMACION ACADEMICA:**

INSTRUCCION PRIMARIA: \_\_\_\_\_ SEGUNDARIA: \_\_\_\_\_

UNIVERSITARIA: \_\_\_\_\_ DE POSTGRADO: \_\_\_\_\_

ULTIMO GRADO APROBADO: \_\_\_\_\_

ULTIMO TITULO O DIPLOMA RECIBIDO: \_\_\_\_\_

ESTUDIOS ACUTALES: \_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA DE TRABAJO:**

EMPRESA	PUESTO	TIEMPO	MOTIVO DE RETIRO
_____	_____	_____	_____



---

## SEGUNDO CASO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEFICIENTE

EPSESA cuenta dentro de su administración de recursos humanos con un programa especial de evaluación del desempeño, se encuentra atribuida a un órgano dependiente de la Gerencia de Recursos Humanos, que es la responsable directa de su manejo como lo es el departamento de Puestos y Salarios. Adjunto, IA-2/1, se adiciona el Manual existente sobre la Evaluación del Desempeño en la empresa.

Actualmente el programa se encuentra en una fase de reestructuración, debido en parte a los problemas financieros que aquejan a la empresa.

El departamento de Puestos y Salarios es el supervisor principal de las funciones de la Evaluación, lo cual requiere la elaboración del plan y desarrollo de las responsabilidades que son transmitidas en línea a los jefes y encargados del contacto y examen de los trabajadores con el seguimiento respectivo y el diagnóstico de las debilidades y puntos fuertes encontrados.

En el año de 1993 la empresa introdujo, por espacio de un año aproximadamente, el sistema de Calidad Total dentro de su forma de trabajo, formando parte de esta práctica la ejecución de la Evaluación del Desempeño, llevándose a cabo las evaluaciones respectivas, obteniéndose resultados satisfactorios. Una condición de esa oportunidad radica en el hecho de la identificación de los trabajadores, por situaciones económicas mejores de la empresa y por la filosofía del Programa que daba la participación a todos en las soluciones a los problemas que tenían lugar en sus áreas de trabajo.

El programa de Calidad Total tuvo que ser eliminado debido a problemas financieros, su mala orientación al personal y por la cultura propia de los trabajadores de rechazo al cambio. En esto radica uno de los principales problemas detectados entre el personal de la empresa, la falta de motivación y de reconocimientos, tanto morales como económicos; y de parte de la administración de no conocer el enfoque en beneficio económico por medio del rendimiento que este tipo de programas como Calidad Total y Evaluación del Desempeño, llevados a cabo correctamente, le pueden ocasionar.

Hecho por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



## EMPRESA PRIVADA DE SERVICIO ELECTRICO, S.A.

### MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

#### 1. QUE ES EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del Desempeño es una herramienta administrativa que sirve para evaluar el rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo y para determinar su potencial de desarrollo.

#### 2. OBJETIVOS

- a) Determinar de la forma más objetiva posible cuál es el desempeño del trabajador apreciando su conducta, capacidad y competencia en la ejecución de su labores.
- b) Proporcionar un instrumento que ayude a incentivar el rendimiento la productividad, la capacitación y superación de todo el personal.
- c) Permitir la identificación de los empleados que merecen pasar a desempeñar trabajos de mayor responsabilidad.
- d) Analizar y poner de manifiesto los aspectos fuertes y débiles de cada trabajador.
- e) Contar con una base adecuada para otorgar incentivos.

#### 3. BENEFICIOS

Los beneficios serán para ambas partes, Empresa y trabajador.

##### Beneficios para la Empresa

- a) Detección de áreas deficientes en los trabajadores e intensificar la capacitación en dichas áreas
- b) Mantener un record actualizado de los trabajadores.
- c) Promocionar personal verdaderamente calificado.
- d) Aumentar la efectividad y eficiencia de la Empresa y su personal.

##### Beneficios para el Jefe

- a) Evaluar en forma sistemática y formal el desempeño de los trabajadores.

- b) Sugerir medidas con el propósito de mejorar el nivel de desempeño de sus trabajadores.
- c) Establecer más comunicación para transmitirle a sus subordinados cómo se está desarrollando el desempeño mediante el sistema.

#### Beneficios para el trabajador

- a) Conocer más acerca de su rendimiento y las medidas que su jefe va a tomar en cuanto a mejorarlo (programas de entrenamiento, seminarios, etc) y las que el subordinado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, más atención y esmero en el trabajo, cursos por su cuenta, etc.)
- b) Motivación para mejorar.
- c) Reconocimiento a sus habilidades a través de promociones e incentivos salariales.

#### 4. PERSONAL EVALUADOR

Corresponde a los jefes inmediatos efectuar las evaluaciones del personal a su cargo.

#### 5. COMUNICACION DE LA EVALUACION A LOS EMPLEADOS

Cada una de las Jefaturas previo a llevar el cuestionario de evaluación, deberán notificar a sus empleados en qué consiste el programa de:

Evaluación del Desempeño, el periodo que comprende y cuáles serán los factores sobre los cuales se les evaluará su rendimiento. De esta manera cada uno de ellos estará enterado sobre qué parámetros y aspectos se les evalúa para que pongan su mejor empeño y el programa no les tome de sorpresa.

Es también responsabilidad de los jefes evaluadores dar a conocer el resultado de la evaluación a su personal, a través de una entrevista individual que deberán planificar cuidadosamente.

#### 6. FRECUENCIA DE LA EVALUACION

El presente programa de evaluación por estar ahora en etapa de aprendizaje, se efectuará en forma trimestral, debiendo los Jefes inmediatos observar el rendimiento de sus trabajadores durante el periodo y anotar aquellos aspectos de interés e importancia sucedidos en el desarrollo de las actividades del trabajador para luego trasladar sus impresiones en la evaluación final.

#### 7. SISTEMA DE EVALUACION A UTILIZAR

El sistema a utilizar en la presente evaluación es una escala gráfica descriptiva, que contiene los factores a evaluar en una escala dispuesta en 5 grados de calificación ordenados aleatoriamente.

Las ventajas con que cuenta este método de evaluación es la validez que presenta, lo sencillo de su aplicación y la facilidad con la cual se puede discutir. Como todo método, las escalas gráficas tiene sus limitaciones ya que puede estar expuesta a distorsiones como la tendencia central, efectos de imagen y otro tipo de efectos.

#### 8. FORMA DE UTILIZAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Instrumentos de evaluación consisten en un cuestionario que contiene los factores a evaluar a través de una escala compuesta por 5 grados, clasificados de la siguiente manera:

MALO  
REGULAR  
BUENO  
MUY BUENO  
EXCELENTE

El cuestionario de evaluación contiene espacios donde se colocarán los datos del trabajador como: nombre, puesto que ocupa, número de empleado, fecha de ingreso, la escolaridad actual (estudios a nivel diversificado, universitario, postgrado, etc.) la unidad administrativa donde está ubicado (División, Departamento o Sección) y el periodo que comprende la evaluación.

El Jefe deberá completar los datos arriba mencionados y posteriormente leerá el concepto de cada uno de los factores contenidos en el cuestionario y marcará con una "X" la casilla que se aplica más al desempeño del trabajador que evalúa de acuerdo con el factor que esté evaluando.

Cuando el Jefe haya completado la evaluación, al final del cuestionario encontrará una serie de espacios donde podrá efectuar las anotaciones sobre las áreas sobresalientes o deficientes del trabajador evaluado. Finalmente el evaluador deberá colocar su nombre, firma y cargo que ocupa.

Para la evaluación del personal que conforma la Planilla Administrativa, se han diseñado 3 tipos de formularios, con diferentes factores y ponderaciones. Los formularios para los 3 niveles considerados son:

**FORMA "A" MANDOS EJECUTIVOS ALTOS:** Gerentes, Subgerentes y Asistente de Gerencia General. Sus factores son:

1. Conocimiento del Trabajo
2. Responsabilidad
3. Toma de Decisiones
4. Ingenio e Iniciativa
5. Capacidad de Realización
6. Planeación
7. Control
8. Lideazgo
9. Comunicación
10. Identificación con la Empresa

**FORMA "B" MANDOS MEDIOS:** Jefes de Departamento, Jefes de Sección, Asistentes Supervisores y Personal profesional. Sus factores son:

1. Conocimientos del trabajo
2. Responsabilidad
3. Ingenio e iniciativa
4. Capacidad administrativa
5. Toma de Decisiones
6. Productividad
7. Calidad de trabajo
8. Disciplina
9. Cooperación
10. Relaciones Interpersonales
11. Comunicación
12. Identificación con la Empresa

**FORMA "C" NIVEL ADMINISTRATIVO:** Personal administrativo (secretarías, oficinistas, auxiliares, analistas, etc.). Sus factores son:

1. Conocimientos del trabajo
2. Responsabilidad
3. Ingenio e iniciativa
4. Calidad de trabajo
5. Productividad
6. Interés por el trabajo
7. Confiabilidad
8. Cooperación
9. Puntualidad
10. Asistencia
11. Relaciones interpersonales
12. Identificación con la Empresa

#### 10. ENTREVISTA DE CIERRE O DE RESULTADOS

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es punto fundamental de los sistemas de evaluación del Desempeño. De nada vale la evaluación sin que el mayor interesado, que es el propio trabajador, no tenga el conocimiento de la misma por lo que es necesario trasladarle las informaciones sobresalientes y significativas de su desempeño, a fin de que los objetivos puedan ser plenamente alcanzados.

Es necesario que además del Jefe, el empleado se prepare con la debida anticipación para para la entrevista, y que esté avisado con tiempo del momento y propósito de la reunión, de esta forma habrá la seguridad que él también ha tenido tiempo de poner sus ideas en orden para que la entrevista sea más productiva para ambos.

Por ser la entrevista uno de los pasos más importantes en el proceso de evaluación, a continuación se les presenta una guía que puede ayudarles a que la entrevista tenga la efectividad deseada.

- 1) Asegúrese que el propósito de la entrevista está claro en la mente del trabajador.



- 2) Mantenga en todo momento un ambiente de cordialidad y armonía.
- 3) Pregunte al trabajador cuáles son sus propias impresiones sobre su trabajo y qué es lo que más le interesa del mismo.

**TERCER PROBLEMA: ALTO NUMERO DE PAGO DE HORAS EXTRAORDINARIAS**

La empresa cuenta con una serie de beneficios para sus trabajadores, que en la actualidad los sitúan con un promedio alto de salarios en relación al mercado y a la situación del costo de la vida.

Una buena parte de los ingresos son satisfechos a través de las prestaciones con que se cuentan según la administración, las legales y las descritas en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

Sin embargo existe la dependencia en muchos casos del ingreso por el trabajo extraordinario, conocido como horas extras. La diversidad de puestos permite encontrarse con departamentos operativos que pudieran justificar en algún momento el pago de este tiempo de trabajo, pero la realidad, reflejada en los Reportes Financieros, nos demuestra que actualmente se trata de situaciones cimentadas desde tiempo atrás que le dan un carácter de indispensable en sus ingresos a los trabajadores.

La forma de cálculo de la hora extraordinaria es efectuada de manera legal y con el procedimiento normal de ejecutarlo.

Existe el Instructivo para Pago de Ajustes por convenio y Tiempo Extraordinario, IA-3/1, el cual dicta las normas que deben seguirse para el pago de estas y su manera de llevarlo a cabo.

Una muestra elaborada de datos de Estados Financieros de enero y febrero nos muestra las siguientes estadísticas:

Porcentaje de Horas Extras en relación a total de sueldos pagados:

	ENERO	FEBRERO
Planilla Mensual Departamentalizada	13.7 %	12.5 %
Planilla Diaria Capital	17.1 %	16.0 %

Adjunto P.T. IA-3/2.

**INSTRUCTIVO PARA PAGO DE AJUSTES POR CONVENIO Y  
TIEMPO EXTRAORDINARIO**

**1. OBJETIVO**

El presente instructivo tiene como finalidad normar el pago de Ajustes convenio y tiempo extraordinario, para que los mismos se apliquen manera uniforme en los diferentes departamentos de la Empresa.

**2. DEFINICION DE CONCEPTOS**

Con el objeto de fundamentar los criterios a seguir en este caso, del Còdigo de Trabajo y del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo de EPSE se definen los siguientes conceptos:

- a) "Pago de Ajustes por Convenio". El pago que la Empresa otorga a trabajadores, al convenir de mutuo acuerdo, efectuar el trabajo de puesto vacante temporalmente, ya sea en forma total o parcial.

De acuerdo al Pacto Colectivo, este caso debe darse "**Cuando indole del puesto vacante lo permita...**" y agrega: "Queda entendido que los trabajadores que hagan la sustitución deberán recibir entregar al día el trabajo del ausente al regresar éste a sus labores".

- b) "Pago de Horas Extras". El pago que la Empresa tiene la obligación proporcionar a sus trabajadores por ejecutar trabajo efectivo fuera los límites de tiempo fijados en su jornada ordinaria de trabajo, en virtud de solicitud y autorización de jefes facultados para el efecto.

**3. LINEAMIENTOS A SEGUIR POR LAS JEFATURAS AL AUTORIZAR AJUSTES POR CONVENIO**

- a) Los ajustes por convenio deben autorizarse sólo cuando la naturaleza del trabajo permita que mediante un esfuerzo adicional, uno o varios compañeros realicen el trabajo del puesto vacante, sin descuidar propio trabajo.

El sobrecargo de labores que a un trabajador se le debe asignar adición a sus funciones ordinarias debe ser un 50% máximo.

Que el horario regular no sea suficiente y se quiera laborar en hora extraordinario para cumplir con ambas responsabilidades, esfuerzo y el cual se pagan los convenios, por lo que el pago de horas extras procede en estos casos.

**Hoja No. 2**

- c) Cuando un trabajador frecuentemente trabaja horas extras por ser insuficiente el horario normal para desarrollar su trabajo, no se le deberá autorizar el pago de ajustes.

**LINEAMIENTOS A SEGUIR POR LAS JEFATURAS AL AUTORIZAR HORAS EXTRAS**

- a) Las horas extras deben trabajarse sólo con autorización de la Jefatura correspondiente.
- b) Las horas extras deben autorizarse sólo en caso de necesidad comprobada y no utilizarse como compensación o premio al desempeño de los trabajadores.
- c) Salvo casos plenamente justificados o de emergencia, no debe autorizarse tiempo extraordinario durante los fines de semana o días de asueto.
- d) Todo trabajador que se quede a laborar horas extraordinarias, deberá además de marcar la tarjeta de control, firmar el libro que existe en las porterías, donde se indicará la hora de salida de su centro de trabajo.
- e) El trabajo asignado en horas extras debe supervisarse con cierta frecuencia, ya sea en forma directa o por resultados.
- f) Cuando las horas extras se dan en un mismo puesto en forma constante, debe evaluarse la posibilidad de redistribuir el trabajo o de crear una plaza nueva que absorba el crecimiento.
- g) El tiempo **mínimo** extra que se pagará es de **una hora diaria**. Las fracciones (15, 30 y 45 minutos) se pagarán después de la primera hora extraordinaria laborada, excepto cuando, por razones especiales, el Jefe del Departamento lo autorice expresamente firmando la tarjeta.

PLAZAS  
PROCESOS  
EFECTOS

RESUMEN DE DEVENGADOS POR DEPARTAMENTO  
MENSUAL  
PERIODO DE PAGO DEL 01/01/01 AL 31/01/01

PAGINA  
FECHA  
HORA

No DE	DEPARTAMENTO	TRABAJADORES TEMPORALES			TRABAJADORES FIJOS			DEPART	
		No	ORDINARIO	EXTRA	No	ORDINARIO	EXTRA		
01	GERENCIA GENERAL	0	0.00	0.00	0.00	1	4,701.68	0.00	4,701.68
10	AUDITORIA INTERNA	0	0.00	0.00	0.00	1	1,648.00	0.00	1,648.00
14	PLANEAMIENTO	1	3,000.00	0.00	3,000.00	3	7,303.01	0.00	7,303.01
15	UNIDAD DE MATERIALES	0	0.00	0.00	0.00	5	7,372.88	965.81	8,338.69
20	PUESTOS Y SALARIOS	7	0.00	0.00	0.00	1	1,759.09	0.00	1,759.09
21	SERVICIO RECURSOS HUMANOS	1	0.00	0.00	0.00	1	0,000.00	1,600.00	1,600.00
22	SERV. DOCUMENTAL Y BIBLIOTECA	1	0.00	0.00	0.00	1	0,000.00	0.00	0,000.00
23	CONTRAL Y SUBMINISTROS	2	501.50	0.00	501.50	14	21,071.00	0,072.00	21,143.00
24	ORGANIZACION Y METODOS	1	650.01	0.00	650.01	1	1,001.00	0.00	1,651.01
25	PERSONAL	15	11,822.41	0.00	11,822.41	6	6,995.89	34.00	18,852.30
26	SISTEMAS DE INFORMACION	3	1,598.82	0.00	1,598.82	36	80,992.04	28,003.75	117,492.76
27	CAPACITACION	0	0.00	0.00	0.00	5	19,045.00	0.00	19,045.00
28	EFUJOS EN INDUSTRIAL	0	0.00	0.00	0.00	6	10,487.03	0.00	10,487.03
29	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	1	448.00	0.00	448.00	0	4,401.00	0.00	4,849.00
31	GERENCIA COMERCIAL	0	0.00	0.00	0.00	7	11,879.49	1,663.06	13,542.55
32	SERVICIOS AL CONSUMIDOR	6	3,268.40	146.09	3,414.49	28	51,709.50	2,025.03	53,734.02
33	PUBLICIDAD Y MERCADER	2	3,552.15	0.00	3,552.15	2	2,051.16	422.90	4,026.21
36	SUBAGENCIAS METROPOLITANAS	5	5,421.00	589.41	6,010.41	17	26,752.85	7,411.77	34,164.93
40	ALMACEN GENERAL	0	0.00	0.00	0.00	11	20,091.91	769.69	20,861.60
42	CASA	2	1,485.67	169.89	1,655.56	21	20,414.61	8,662.12	29,077.67
43	COBROS	1	640.00	0.00	640.00	11	16,000.00	1,770.00	17,770.00
44	CONTROL DE CONSUMIDORES	4	1,600.00	112.01	1,712.01	26	50,807.60	7,000.00	57,807.61
46	CONTABILIDAD	3	1,581.28	0.00	1,581.28	28	48,449.60	15,769.19	64,219.77
47	LECTURA	0	0.00	0.00	0.00	10	18,004.67	1,459.71	19,464.38
48	FINANZAS	0	0.00	0.00	0.00	7	6,030.00	0.00	6,030.00
50	TRANSMISION	2	870.00	0.00	870.00	14	33,559.00	2,062.97	35,621.97
51	GERENCIA DE OPERACIONES	0	0.00	0.00	0.00	7	10,630.75	1,200.20	11,830.95
52	COMUNICACIONES	0	0.00	0.00	0.00	2	3,000.00	0.00	3,000.00
53	GERAS UNILES	1	1,129.00	0.00	1,129.00	6	14,048.00	182.17	14,231.17
54	CONTADORES	0	0.00	0.00	0.00	9	14,032.18	307.52	14,339.70
55	DISTRIBUCION	0	0.00	0.00	0.00	18	48,864.92	3,000.69	51,865.61
56	INGENIERIA	0	0.00	0.00	0.00	7	14,162.78	600.00	14,762.78
57	TECNICO ELECTRICO	1	640.00	0.00	640.00	3	6,100.19	2,627.00	7,367.19
58	SERVICIOS Y CONEXIONES	0	0.00	0.00	0.00	10	34,907.04	8,419.81	43,326.85
59	TRANSPORTES	1	1,600.00	0.00	1,600.00	7	6,346.51	1,307.01	7,947.51
60	PLANTA TERMICA	2	907.01	0.00	907.01	41	90,301.70	23,082.30	113,383.71
61	AGENCIA AMATILAN	1	2,078.01	86.07	2,164.08	16	36,744.60	5,625.20	42,369.68

ARIBPI  
 CODIGOS  
 DESA

RESUMEN DE DEVENGADOS POR DEPARTAMENTO  
 MENSUAL  
 PERIODO DE PAGO DEL 01/01/95 AL 31/01/95

PAGINA 1  
 FECHA 27/01/95  
 HORA 12:55:33

DEPARTAMENTO	TRABAJADORES TEMPORALES			TRABAJADORES FIJOS			TOTAL DEPARTAMENTOS		
	Nº	ORDINARIO	EXTRA	BRUTO	Nº	ORDINARIO		EXTRA	BRUTO
AGENCIA 1	3	1,297.01	0.00	1,297.01	11	27,948.37	1,356.39	29,314.76	30,611.77
AGENCIA 2	3	5,185.33	0.00	5,185.33	23	44,625.68	3,962.28	48,588.96	53,771.29
CONSTRUCCION DE SUBESTACIONE	1	307.50	0.00	307.50	4	6,075.82	141.03	6,216.85	6,524.35
SUMINISTROS	2	350.00	0.00	350.00	1	1,132.00	0.00	1,132.00	1,482.00
DISEÑO Y PRESUPUESTACION	0	0.00	0.00	0.00	33	70,693.69	18,593.65	89,287.34	89,287.34
CENTRO DE ADMON. DE ENERGIA	2	3,000.00	0.00	3,000.00	6	15,153.04	697.20	15,850.24	18,850.24
SERVICIOS GENERALES	4	1,739.01	0.00	1,739.01	25	26,318.39	1,563.54	27,881.93	28,619.94
SOPORTE Y AUTOMATIZACION DE O	2	772.80	0.00	772.80	4	7,302.01	0.00	7,302.01	8,074.81
	73	68,299.55	1,072.10	69,371.65	515	1,017,792.16	182,899.52	1,200,691.75	1,269,163.40

PLABISB  
PRODATOS  
EPBESA

RESUMEN DE DEVENGADOS POR DEPARTAMENTO  
MENSUAL  
PERIODO DE PAGO DEL 01/01/93 AL 03/01/93

PAGINA  
FECHA 28/02/93  
HORA 07:55:01

No DE	DEPARTAMENTO	TRABAJADORES TEMPORALES			TRABAJADORES FIJOS			TOTAL DEPARTAMENTAL		
		No	ORDINARIO	EXTRA	BRUTO	No	ORDINARIO		EXTRA	BRUTO
11	GERENCIA GENERAL	0	0.00	0.00	0.00	2	4,540.00	3,277.36	7,817.36	7,817.36
12	AUDITORIA INTERNA	0	0.00	0.00	0.00	1	1,979.00	319.26	1,364.26	1,364.26
14	PLANEAMIENTO	1	1,961.50	0.00	1,961.50	2	3,563.00	404.07	3,967.07	5,928.57
15	UNIDAD DE MATERIALES	0	0.00	0.00	0.00	5	7,308.66	350.75	7,659.41	7,659.41
20	PUESTOS Y SALARIOS	0	0.00	0.00	0.00	1	1,291.00	0.00	1,291.00	1,291.00
21	GERENCIA RECURSOS HUMANOS	0	0.00	0.00	0.00	1	2,395.00	1,750.80	4,145.80	4,145.80
21	INT. DOCUMENTAL Y BIBLIOGRAFICA	0	0.00	0.00	0.00	5	6,943.00	0.00	6,943.00	6,943.00
22	COMPRAS Y SUMINISTROS	1	765.00	0.00	765.00	12	20,316.00	630.39	21,254.39	22,019.39
24	ORGANIZACION Y METODOS	1	643.70	34.53	678.23	0	0.00	0.00	678.23	678.23
25	PERSONAL	6	8,715.90	18.79	8,734.69	6	8,046.96	84.00	8,100.96	14,835.65
26	SISTEMAS DE INFORMACION	3	1,623.00	59.43	1,679.43	32	94,895.78	16,091.00	110,886.78	112,566.21
27	CAPACITACION	0	0.00	0.00	0.00	1	13,956.00	0.00	13,956.00	13,956.00
28	SEGURIDAD INDUSTRIAL	0	0.00	0.00	0.00	1	12,487.00	2,219.00	15,006.00	15,006.00
29	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	1	480.00	0.00	480.00	0	4,401.00	0.00	4,881.00	4,881.00
31	GERENCIA COMERCIAL	0	0.00	0.00	0.00	7	11,749.31	1,322.69	13,072.00	13,072.00
32	SERVICIOS AL CONSUMIDOR	6	3,425.31	33.13	3,458.44	26	44,463.36	2,363.95	50,827.24	54,285.68
35	PUBLICIDAD Y MERCADERO	2	3,000.00	0.00	3,000.00	0	3,297.00	0.00	3,297.00	6,297.00
36	SUBAGENCIAS METROPOLITANAS	9	7,501.31	529.71	8,031.02	17	29,950.36	4,800.02	33,950.41	41,981.43
42	ALMACEN GENERAL	0	0.00	0.00	0.00	11	26,077.32	3,229.99	29,307.31	29,307.31
43	CAJA	0	1,860.11	142.19	1,999.29	20	37,230.44	9,367.67	46,597.96	48,597.25
44	COBROS	1	840.00	0.00	840.00	11	15,050.00	895.22	16,000.00	16,840.00
45	CONTROL DE CONSUMIDORES	3	2,242.32	112.91	2,355.23	26	49,127.09	6,053.41	55,180.54	57,535.77
46	CONTABILIDAD	0	0.00	0.00	0.00	29	47,027.71	12,653.98	59,681.69	59,681.69
47	LECTURAS	0	0.00	0.00	0.00	10	18,549.00	1,287.38	19,836.38	19,836.38
48	FINANZAS	0	0.00	0.00	0.00	3	6,239.00	0.00	6,239.00	6,239.00
50	TRANSMISION	2	953.00	45.29	999.29	15	24,943.00	1,021.65	25,964.65	26,963.94
51	SERVICIO DE OPERACIONES	0	0.00	0.00	0.00	2	10,161.41	763.24	10,924.65	10,924.65
52	COMUNICACIONES	0	0.00	0.00	0.00	2	3,433.00	370.10	3,803.10	3,803.10
53	OTRAS CUALES	2	1,630.66	0.00	1,630.66	7	11,699.69	0.00	11,699.69	13,330.35
54	CONTADORES	0	0.00	0.00	0.00	9	14,810.25	0.00	14,810.25	14,810.25
55	DISTRIBUCION	0	0.00	0.00	0.00	15	49,572.20	3,590.90	53,163.10	53,163.10
56	INGENIERIA	0	0.00	0.00	0.00	6	7,809.77	0.00	7,809.77	7,809.77
57	TECNICO ELECTRICO	1	787.60	47.81	835.41	0	5,180.00	614.81	5,794.81	6,630.22
58	SERVICIOS Y CONEXIONES	0	0.00	0.00	0.00	14	33,590.21	4,267.22	37,857.43	37,857.43
59	TRANSPORTES	1	1,800.00	0.00	1,800.00	7	9,163.44	0.00	9,163.44	10,963.44
60	PLANTA TERMICA	2	1,155.00	153.00	1,308.00	46	93,891.01	27,030.57	120,921.58	122,229.58
61	AGENCIA AMATITLAN	1	810.00	91.12	901.12	16	37,037.86	6,060.78	43,098.64	43,999.76

REP:  
DATOS  
ES:

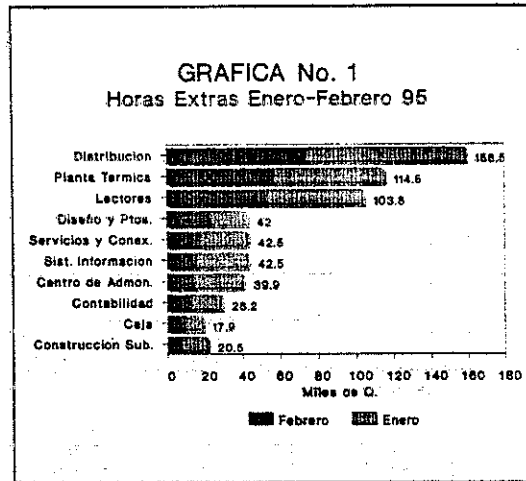
RESUMEN DE DEVENGADOS POR DEPARTAMENTO  
MENSUAL  
PERIODO DE PAGO DEL 01/02/95 AL 28/02/95

PAGINA 3  
FECHA 28/02/95  
HORA 07:24:00

DEPARTAMENTO	TRABAJADORES TEMPORALES			TRABAJADORES FIJOS			TOTAL DEPARTAMENTOS	
	Nº	ORDINARIO	EXTRA	BRUTO	Nº	ORDINARIO		EXTRA
AGENCIA 1	1	575.00	10.00	585.00	11	38.183.12	1.483.83	39.666.95
AGENCIA 2	1	3.511.25	243.04	3.754.29	23	43.851.65	1.530.00	45.381.65
CONSTRUCCION DE SUBESTACIONE	1	483.00	0.00	483.00	4	6.045.70	131.84	6.239.94
SUMINISTROS	1	480.00	0.00	480.00	1	1.132.48	80.20	1.212.68
DISEÑO Y PRESUPUESTACION	0	0.00	0.00	0.00	35	57.189.25	23.963.04	81.152.29
CENTRO DE ADMON. DE ENERGIA	1	2.362.00	0.00	2.362.00	6	15.401.85	0.00	15.401.85
SERVICIOS GENERALES	2	1.426.50	0.00	1.426.50	23	35.263.24	1.849.72	37.112.96
SOPORTE Y AUTOMATIZACION DE G	4	1.132.00	0.00	1,132.00	4	7,302.00	0.00	7,302.00
	57	47,792.44	1,513.46	49,305.90	512	224,543.48	140,521.89	365,065.37



Los departamentos con mayor índice de horas extras, en consecuencia objeto de principal atención, se reflejan en la gráfica siguiente:



Los datos encontrados son bajos en relación al número de horas extraordinarias reportadas en el período de 1994, lo cual se debe a la implementación de medidas de austeridad en el presente año.

De los departamentos mencionados anteriormente se comprobó que no existen programas establecidos para el trabajo en turnos especiales en la cantidad necesaria de acuerdo a la demanda de los servicios por parte de los usuarios, tal es el caso de departamentos de fuerte demanda, operacionales, como Distribución, Lectores y Servicios y Conexiones.

Existe cierta justificación en el trabajo de estos departamentos, pero de acuerdo a lo dispuesto en las medidas de austeridad vigentes en la empresa, a través de una mejor organización y disposición de las jefaturas en acuerdo con su personal este rubro debería estar en menor cuantía, lo cual no se ha logrado.

Hecho por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

---

#### CUARTO CASO: CAPACITACION Y DESARROLLO AL PERSONAL

La empresa cuenta dentro de su estructura con el departamento de Capacitación, el cual es el encargado de establecer y desarrollar los distintos programas de capacitación para el personal de acuerdo a las políticas y estrategias de la administración del recurso humano.

El Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo norma la atención a la capacitación del personal de la empresa, sobre lo cual centra su atención, adicional a lo dispuesto por la Gerencia de Recursos Humanos al respecto.

El plan de capacitación actual se enfoca en los siguientes dos puntos:

1. Programa Técnico:

- Apoyo a proyectos
- Escuelas de capacitación ("lineeros" y conectadores)
- Profesionalización de pilotos automovilistas
- Capacitación externa (nacional)
- Actividades puntuales

2. Programa Administrativo:

Programa de Desarrollo organizacional:

- Diplomado en administración
- Estudios Superiores en Administración
- Ayudas universitarias

Programa técnico-administrativo y financiero:

- Oficinistas Polifuncionales
- Formación didáctica de Capacitadores
- Supervisores
- Ayudas universitarias

- Actividades puntuales
- Capacitación externa (nacional)
- Apoyo logístico y de servicios

Actualmente estos programas no cumplen a cabalidad su función. Se encontró su

situación de la siguiente manera:

En el Programa Técnico, la formación de las dos escuelas existentes si cumplen a cabalidad sus funciones.

La capacitación externa está limitada a los mandos superiores, sin tomarse en cuenta a los mandos medios y a los trabajadores menores. En este punto, que marcha paralelo al programa administrativo, se encontró una creciente cantidad y calidad de capacitación a la rama de la Ingeniería, por ende ubicada en puestos claves de la empresa, en relación con otras profesiones y labores que en la empresa tiene.

En el Programa Administrativo el factor de motivación es muy bajo, ya que existe poca dinámica hacia el personal en los proyectos y cursos establecidos.

El Programa de Estudios Superiores en Administración se encuentra suspendido, lo cual constituye una muestra del bajo nivel de capacitación actual en la empresa, pues este programa contó con el auspicio de una Universidad privada y pretendía brindar un diplomado a nivel superior tanto a mandos medios como a superiores en el amplio campo de las Ciencias Económicas. Estos mandos medios constituyen el punto crítico central en la capacitación pues no se toma en cuenta a éstos para su formación como futuros administradores o mandos superiores de la organización.

El diplomado en Administración aplicada no es utilizado como parámetro para ascenso u otra forma de mejoramiento en el nivel de los participantes.

La escuela de oficinistas polifuncionales representa otro caso con deficiencia en el manejo de la capacitación, pues la estrategia definida al respecto no ha brindado los frutos que su función amerita. El campo de servicio al público o usuario constituye un punto de principal atención, sin embargo es el lugar de menor preparación y poca motivación dentro de la empresa.

Las demás actividades puntuales no constituyen eventos de trascendencia, se trata de cursos menores sobre los cuales el personal tiene cierta apatía y poco interés hacia ellos.

El PT IA-4/1 nos muestra la situación de las actividades de capacitación de julio a septiembre de 1994.

Se examinaron los archivos de capacitación, para verificar los registros de capacitación de acuerdo al período proporcionado el cual es el último actualizado, determinándose la falta de información oportuna y por lo tanto veraz.



Actualmente se encuentra en proceso de elaboración el Plan Estratégico d  
Capacitación de la Empresa.

Hecho por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

---

**QUINTO CASO: FALTA DE IDENTIFICACION DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA (MOTIVACION)**

Se elaboró un Cuestionario de Apoyo, muestra adjunta, para este caso en particular como soporte más concreto hacia las opiniones vertidas por los trabajadores de la empresa en todos sus niveles en relación al grado de identificación que se tiene para con la empresa.

Los resultados del cuestionario presentado, sobre una muestra de 650 trabajadores, se demuestran en el PT AI-5/1 el cual demuestra gráficamente el grado de poca motivación hacia el trabajo y la falta de identificación existente en los trabajadores hacia la empresa.

De acuerdo a los comentarios de las causas de descontento o de poco interés a la empresa se elaboró el PT AI-5/2 el cual detalla los motivos más mencionados por los entrevistados y las cuales son la base para su objeto de tratamiento en la presente auditoría.

En el punto anterior destaca el hecho de no incluirse como causa de falta de motivación el aspecto salarial en sí, pues se tomaron otros aspectos que rodean a los ingresos pero que descansan en materia de organización y administración.

Es importante señalar que entre las características de EPSESA se cuenta la complejidad de las relaciones entre los trabajadores, y de éstos hacia con la empresa; existe una estructura particular entre su *cultura laboral* que ocasiona que no exista la suficiente voluntad y dinamismo de trabajo que la empresa merece, lo cual afecta directamente a la productividad y en los beneficios que se pudieran obtener.

Hecho por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

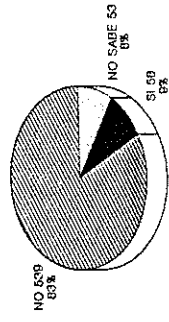
*ALVARADO CASTELLANOS Y ASOCIADOS  
AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
E.P.S.E.S.A*

CUESTIONARIO DE APOYO

(Las opciones de respuesta son: SI - NO - NO SABE. los comentarios acerca de sus respuestas las puede anotar en la pregunta No. 10)

1. En su opinión cree usted que existe identificación de los trabajadores con la Empresa ?
2. Aparte de su trabajo colaboraría usted en otras áreas de trabajo con una compensación económica, si la empresa lo solicitara ?
3. Considera usted que existe un trato justo, equitativo y de apoyo a los empleados ?
4. Existen oportunidades de superación en la empresa, para su desarrollo personal y laboral ?
5. Considera que cuenta con una compensación y beneficios suficientes para sus necesidades ?
6. Cree usted que su trabajo actual es estable ?
7. De acuerdo al trabajo que desarrolla al momento, estima usted que su rendimiento produce los beneficios necesarios para la empresa ?
8. Considera motivados en el trabajo a sus compañeros de oficina o departamento ?
9. Existen factores de motivación en su trabajo ?
10. Explique los motivos de sus respuestas afirmativas, negativas o sin decidir.

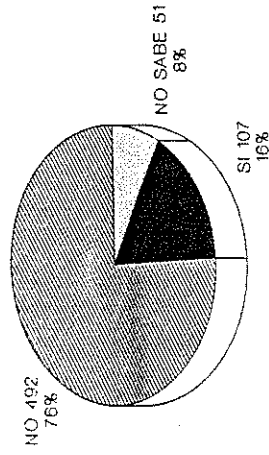
EPSESA  
RESPUESTAS CUESTIONARIO DE APOYO



PREGUNTA No 2

Alverado Castellanos y Asociados, S.C.

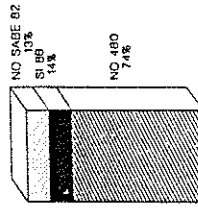
EPSESA  
RESPUESTAS CUESTIONARIO DE APOYO



PREGUNTA No 1

Alverado Castellanos y Asociados, S.C.

EPSESA  
RESPUESTAS CUESTIONARIO DE APOYO

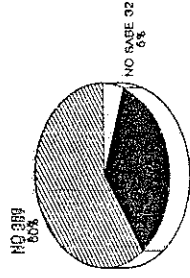


PREGUNTA No 3

Alverado Castellanos y Asociados, S.C.



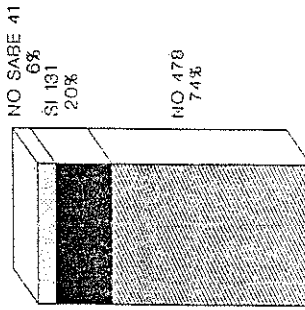
EPSESA  
RESPUESTAS CUESTIONARIO DE APOYO



PREGUNTA No 5

Alvarado Castellanos y Asociados, S.C.

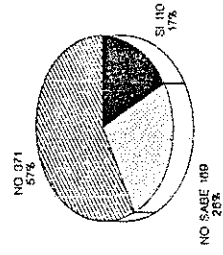
EPSESA  
RESPUESTAS CUESTIONARIO DE APOYO



PREGUNTA No 4

Alvarado Castellanos y Asociados, S.C.

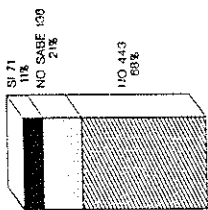
EPSESA  
RESPUESTAS CUESTIONARIO DE APOYO



PREGUNTA No 0

Alvarado Castellanos y Asociados, S.C.

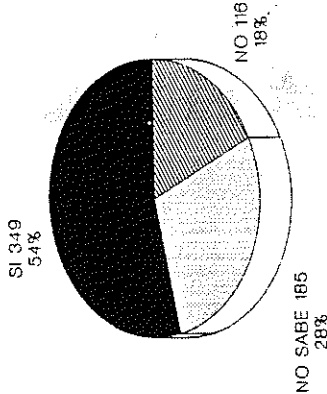
EPSESA  
RESPUESTAS CUESTIONARIO DE APOYO



PREGUNTA No 8

Alvarado Castellanos y Asociados, S.C.

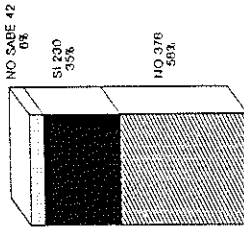
EPSESA  
RESPUESTAS CUESTIONARIO DE APOYO



PREGUNTA No 7

Alvarado Castellanos y Asociados, S.C.

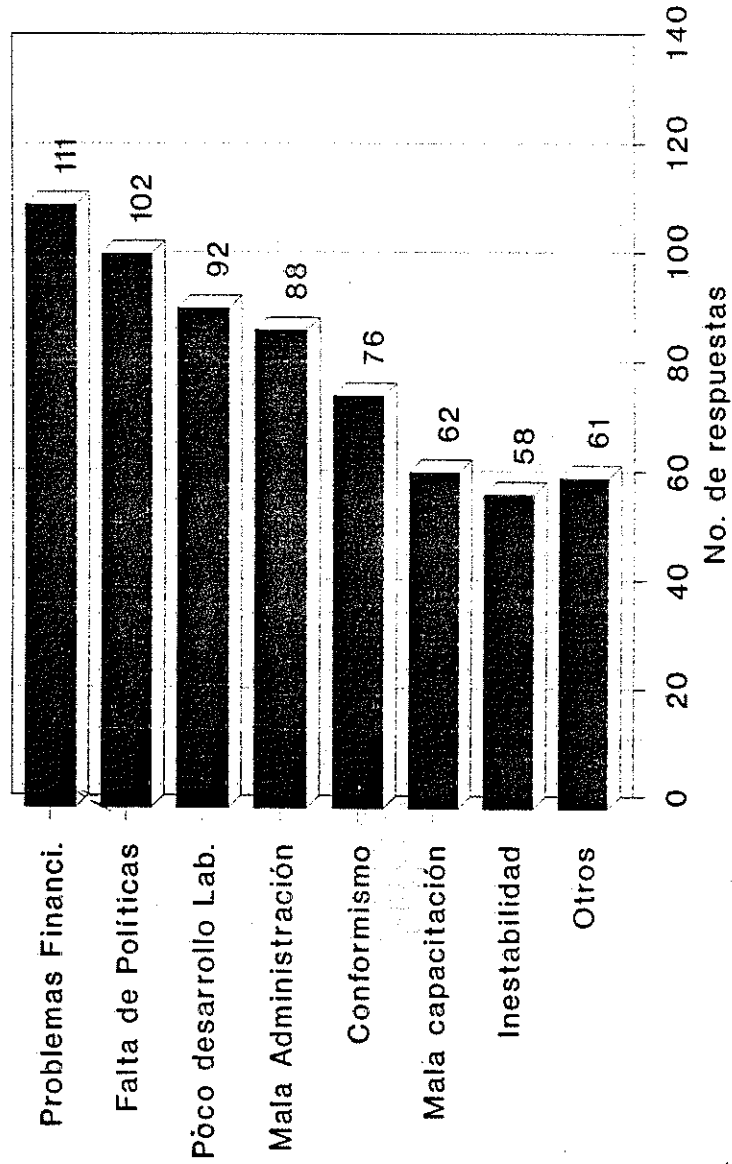
EPSESA  
RESPUESTAS CUESTIONARIO DE APOYO



PREGUNTA No 9

Alvarado Castellanos y Asociados, S.C.

### AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EPSESA RESPUESTAS CUESTIONARIO DE APOYO



Alvarado Castellanos y Asoc., S.C.  
PT IA-5/2

## 5.6 INFORME

ALVARADO CASTELLANOS Y ASOCIADOS, S.C.  
 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
 E.P.S.E.S.A

I-1  
 P.T. \_\_\_\_\_

## FASE CREATIVA Y VERIFICACION DE HALLAZGOS

En base a los planteamientos presentados por EPSESA para la realización de nuestro trabajo, se detecto la presencia de problemas en el desarrollo de los cinco puntos solicitados como prioridad en la búsqueda de sugerencias para su mejoramiento.

El enfoque de nuestro informe se planteó y discutió con el personal involucrado en los casos, de manera profunda con los mandos medios existentes en los departamentos afectados y con la Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General.

Se presenta, a manera particular, las propuesta para la solución o mejoramiento de los casos presentados con énfasis hacia la mayor productividad hacia la empresa y en la búsqueda de la satisfacción de los trabajadores, con la anuencia de la administración de la empresa.

A manera general se concluye con una propuesta hacia el modelo de administración de recursos humanos existente, en la búsqueda de evitar la existencia de problemas mayores que, de acuerdo a la situación financiera de la empresa, puedan afectar las relaciones laborales que al momento marchan sin mayores sobresaltos.

La información obtenida plasmada en los papeles de trabajo realizados y en la practica de visitas, entrevistas y convivencia en los lugares de trabajo nos dan la pauta para ofrecer un informe confiable y razonable que cumpla con los objetivos trazados en nuestro programa de trabajo con la orientación que nos fuera requerida.

El alcance cubierto por nuestra auditoría se detalla en el informe con énfasis hacia la colaboración del personal con sus limitaciones respectivas.

El borrador del informe fue aprobado, sin contradicciones u observaciones de fondo lo que permitió realizar el informe final de manera integra y cumpliendo con los tiempos estimados en nuestra oferta de trabajo.

Hecho por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**ALVARADO CASTELLANOS Y ASOCIADOS, S.C.**

Señores Junta Directiva,  
 Accionistas de Empresa Privada de Servicio Electrico, S.A.  
 Ciudad de Guatemala

Estimados señores:

De acuerdo con su solicitud, se ha realizado la Auditoria de Recursos Humanos. El examen se llevó a cabo durante el período comprendido del 2 de enero al 17 de abril de 1995, incluyendo datos del período 1994, y consistió en lo siguiente: 1) entrevistas con los empleados de la empresa, 2) estudio de los lineamientos de las políticas y operación del recurso humano, incluyendo organigramas, descripciones de labores, procedimientos, formas y documentación de sistemas y programas, 3) observación de las actividades dentro de las áreas de trabajo de la empresa y 4) examen de los informes financieros, de productividad y los relacionados con el área de los recursos humanos. Se contó con la participación de la totalidad de empleados.

RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

**EVALUACION GENERAL:**

Se encontró que la operación general del Area de Recursos Humanos es deficiente. Los empleados mostraron buenos conocimientos y expresaron el deseo de colaborar en el mejoramiento de la empresa. Una mejor coordinación y dirección de las sus unidades en la realización de los procedimientos y controles necesarios sería conveniente para satisfacer los requerimientos actuales del recurso humano, enfocado hacia una mayor productividad.

Resumen de los resultados encontrados:

Las principales situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional del área de los recursos humanos son las siguientes:

**1. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL**

El proceso actual de selección no llena las expectativas que las unidades requieren en la contratación del personal, debido al tiempo excesivo que reúne el proceso y a la falta de preparación de los nuevos empleados.

**RECOMENDACION**

El tiempo del proceso de selección se debe reducir, se adjunta flujograma con reducción de tiempo y con mayor independencia en las decisiones. Es necesario contar con un Manual de Inducción al nuevo personal, debido a lo complejo del servicio prestado por la empresa y con un enfoque particular hacia el área específica a donde se dirija el nuevo laborante.

**ALVARADO CASTELLANOS Y ASOCIADOS, S.C.**

**2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

*Actualmente se encuentra en fase de reestructuración. El manual existente contempla el método de escalas gráficas de calificación, con guías superficiales de lo que es la evaluación. La poca productividad y la falta de motivación del personal hacen viál la implantación en este momento de la evaluación del desempeño.*

**RECOMENDACION**

*Implementar lo más pronto posible la Evaluación del Desempeño, pudiendose continuar con el modelo existente pero contando con los siguientes puntos para que cumpla con su verdadera función:*

- a. Asegurarse de evaluar el desempeño del empleado frecuentemente, aún si la evaluación formal se realiza una o dos veces al año.*
- b. Asegurarse de la familiarización del supervisor con el desempeño de la persona evaluada.*
- c. Que exista el acuerdo correspondiente entre el supervisor y el evaluado con respecto a las responsabilidades de su puesto.*
- d. Solicitar la ayuda del evaluado cuando se formulan los planes par eliminar las debilidades en el desempeño.*
- e. Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación como el halo, la lenidad y la tendencia central para mejorar la eficacia en los resultados.*

*Finalmente los resultados obtenidos deben adjuntarse a los archivos personales de cada empleado y la Gerencia deberá buscar los mecanismos para incentivar los resultados obtenidos.*

**3. PAGO DE HORAS EXTRAORDINARIAS**

*El cobro de trabajo en horas extraordinarias se mantiene alto, a pesar de las medidas de austeridad vigentes en la empresa, lo cual es mayor en ciertos departamentos. Existen trabajos que por el volúmen del mismo y las condiciones del servicio, se han transformado en "necesarias" las horas extraordinarias. No existe un control adecuado del cumplimiento de este rubro.*

**RECOMENDACION**

*Las gerencias respectivas deben elaborar anualmente una proyeccion detallada de sus funciones para el proximo año, lo cual incluirá necesidades de personal, estimaciones de trabajo, incrementos en áreas a cubrir, volúmenes de documentos, cantidad de usuarios, etc. (según sea el departamento que se trate); lo cual involucre el cálculo de pago de horas extraordinarias lo más bajo posible o su no existencia con la contratación de nuevo personal o con la creación de programas de trabajo rotativos que cumplan con las labores en cualquier jornada de trabajo.*

*De momento deben realizarse calendarios y/o programas de trabajo que reduzcan el cobro de horas extraordinarias, así como la concientización del personal acerca del impacto financiero de este rubro y creando estándares de productividad en su trabajo en la jornada que se tenga.*

**4. CAPACITACION Y DESARROLLO AL PERSONAL**

*La política en práctica actualmente en materia de capacitación al personal carece de elementos de dinámica y enfoque práctico hacia las áreas de que dispone la empresa lo cual produce insatisfacción en los trabajadores y falta de desarrollo en sus labores y en el alcance de mejores posiciones; el impacto financiero actual de la capacitación no es productivo.*

implica que desconocen los beneficios financieros y administrativos que una auditoría de este tipo conllevaría. Se mantiene la idea de subestimar la labor del Auditor para trabajos de este tipo, sin contar que la calidad del trabajo del Contador Público y Auditor se equipara con otras profesiones expertas en la materia; pero con un enfoque diferente en cuanto a su visión y alcance.

5. La Auditoría de Recursos Humanos representa a través de sus hallazgos encontrados la obtención de deficiencias y problemas que afectan el rendimiento del factor humano de manera desfavorable en la productividad de la empresa, y busca a través de sus recomendaciones el logro de la optimización y aprovechamiento del recurso humano en procura de un mayor rendimiento financiero y un sistema de administración adecuado.

## RECOMENDACIONES

1. Debe llevarse a cabo una Auditoría de Recursos Humanos en toda Empresa Privada de Servicio Eléctrico debido a lo complejo de su administración, en procura de obtener los beneficios financieros y administrativos que impliquen un mayor rendimiento en la productividad y el mejoramiento en sus políticas, sistemas y manejo del recurso humano. La ejecución del trabajo de la Auditoría de Recursos Humanos debe contemplarse dentro del Programa Anual de Trabajo de la Auditoría Interna de la empresa, o en su defecto en coordinación con una Firma de Auditores Independientes.
2. El Contador Público y Auditor debe buscar de manera personal y gremial el fomento, importancia e interés de la Auditoría Operacional como un servicio más dentro de la profesión y en especial al área de la Auditoría de Recursos Humanos, a través de un enfoque más dinámico acorde al desarrollo económico, financiero y administrativo que exigen las circunstancias actuales.
3. Las instituciones como la Universidad de San Carlos, el Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas y el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores deben programar dentro de sus actividades la capacitación, mejoramiento y estudio de la Auditoría del Recurso Humano para el beneficio de los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, los



estudiantes de la materia, las empresas en general y de nuestro país.

4. El Contador Público y Auditor cuenta con la única limitante para hacer frente a sus servicios profesionales en una Auditoría de Recursos Humanos en su propia capacidad y conocimientos, por lo que deberá prepararse adecuadamente para tomar el liderazgo en esta área de servicios. La Norma 17 de Auditoría -Educación Continuada- deberá ser la base de su constante determinación hacia el conocimiento de esta novedosa área de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

- American Accounting Association  
Comite para Conceptos Básicos de Auditoría  
l. s.e. s.f.
- Biblioteca Práctica de Negocios  
Administración de Personal y Recursos Humanos  
Tomo III, Editorial McGraw-Hill  
Mexico 1987
- Cashin, James A./Neuwirth, Paul D./Levy, John F.  
Manual de Auditoría  
Biblioteca Master Centrum  
Ediciones Centrum España  
l. s.f
- Código de Trabajo  
Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala
- Chiavaneto, Adalberto  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial McGraw-Hill  
Mexico 1988
- De Gonzalez, Lucy O.  
Historia de la Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.  
Guatemala 1986  
s.e
- Dessler, Gary  
Administración de Personal  
Cuarta Edición  
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.  
Mexico 1991
- Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.  
Revista Luces No. 36  
Julio-Septiembre 1994

Gutiérrez Nájera, Carlos Enrique  
El Contador Público y Auditor en la Asesoría Financiera y en la Administración d  
Estructuras de Sueldos y Salarios en Empresas Distribuidoras  
Tesis de Graduación  
USAC 1995

Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge  
Administración de Personal, Desarrollo de los Recursos Humanos  
South-Western Publishing Co.  
Estados Unidos de America 1984

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores  
Normas de Auditoría  
Recopilación 1992

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores  
Principios de Contabilidad  
Recopilación 1992

Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, A.C.  
Comisión de Auditoría Operacional  
Auditoría Operacional  
Segunda Reimpresión 1992

Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, A.C.  
Manual del Contador Público  
Mexico 1969

Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo  
Sindicato Luz y Fuerza - Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.  
Octubre 1993

Rosenberg, J.M.  
Diccionario de Administración y Finanzas  
Biblioteca Master Centrum  
s.e. s.f.

Sikula, Andrew F./McKenna, John F.  
Administración de Recursos Humanos  
Conceptos Prácticos  
Editorial Limusa  
Mexico 1989

Taylor, Donald H./Glezen G., William  
Auditoría, integración de conceptos y procedimientos  
Editorial Limusa  
Mexico 1991

Werther, William B./Davis, Keith  
Administración de Personal y Recursos Humanos  
Tercera Edición  
Editorial McGraw-Hill  
Mexico 1991