

AUDITORIA DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO MEXICANO

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR[§]

CITLALI MORENO AMEZCUA^{§§}

Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomás

In this research it distinguishes the different kind of Audit Human Resources focus, also it presents a research of human resources practices in mexican public sector. The results suggest that image is more important than training, the remunerations aren't support in technical criterion, the personal selection programs favor personal contacts, the labor relations function isn't priority. A general conclusion permit us to describe a great opportunity area for human resources function. This function is in youth state in studied specimen of mexican public sector.

LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

A partir de la década de los 80's en el mundo se observa una creciente preocupación por el desempeño de las instituciones gubernamentales, es así como aparece la demanda de amplios sectores de la población de vigilar la actuación de las dependencias del gobierno. Con esto la auditoría comienza a abordar otros campos de interés distintos al tradicional basado en la evaluación financiera. Coincidente con esta moda, las auditorías de calidad bajo la norma ISO 9000 se popularizan. Aunque esta norma fue diseñada para empresas exportadoras pronto se convierte en una forma de cohonestar la gestión de cualquier organización bajo modelos considerados de

excelencia. Sin demérito de excepciones dignas de emulación, la mayoría de estos esfuerzos de evaluación suelen ser superficiales o complacientes, lo cual, convierte a muchas auditorías en meros rituales de verificación descontextualizados con la praxis.

En recursos humanos, la auditoría es un fenómeno que data del año 1982. En la literatura sobre el tema se distinguen seis tipos diferentes de auditoría, que son: Auditoría de sistemas; auditoría de satisfacción del cliente; auditoría de reclamaciones; auditoría de rendimiento; auditoría de valor añadido y auditoría de contribución estratégica. (Nutley 2000).

Tabla 1:
Tipos de auditoría de Recursos Humanos

Auditoría de sistemas: Compara los sistemas de control existentes con estándares que orienta las mejores prácticas.	Auditoría de valor añadido: Evalúa el valor que añade el departamento de RH utilizando técnicas tales como el capital humano y el análisis costo beneficio.
Auditoría de reclamaciones: Evalúa las reclamaciones contra las prácticas organizacionales con las políticas y procedimientos de RH.	Auditoría de contribución estratégica: Evalúa si la función de RH es conducida estratégicamente y si el staff cumple un rol estratégico dentro del equipo de dirección.
Auditoría de rendimiento: Revisa el desempeño de la función de RH mediante indicadores: rotación de personal, enfermedad, índices de analfabetismo.	Auditoría de satisfacción del usuario: Evalúa la satisfacción de los gerentes de línea con el desempeño del departamento de RH.

Fuente: Elaboración propia.

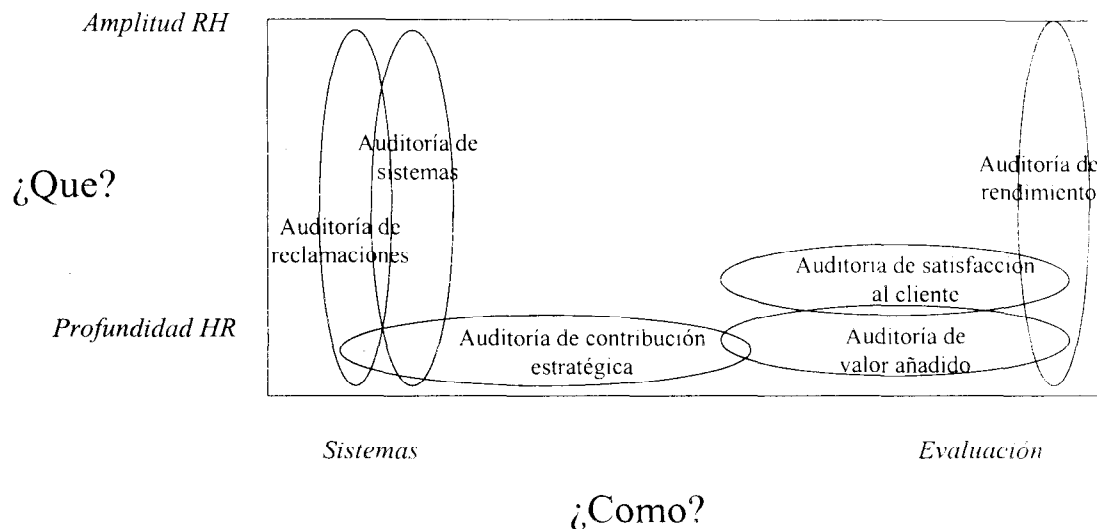
[§] Doctor en Ciencias Administrativas por el I.P.N. de México. Es catedrático y Director del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas en la ESCA, Unidad Santo Tomás del I.P.N. de México y Profesor visitante de la Universidad Politécnica de Madrid. Línea de investigación: Administración del cambio organizacional, Recursos Humanos. Mail: larivas@hotmail.com.

^{§§} Alumna de la Carrera de Licenciado en Negocios Internacionales de la ESCA, Unidad Santo Tomás del I.P.N. Pertenece al Programa Institucional de Formación de Investigadores del I.P.N. Mail: citlali.moreno@correoweb.com.

Una forma de valorar estos seis enfoques, es mediante una matriz de dos entradas donde se analiza por un lado, el enfoque de la auditoría. Es decir, se estudia la amplitud y la profundidad de la función de recursos humanos valorando si se refiere a una sola área, o se realiza de un

modo integral. En segundo lugar, se analiza el grado de efectividad con en el que se lleva a cabo la función. Se busca valorar los qué y los cómo de la cotidiana aplicación.

Diagrama 1:
Tipología de auditorías



Fuente: Nutley Sandra " Beyond systems: HRM Audits in the public sector"op. cit

Independientemente del enfoque utilizado, las auditorías aportan evidencias acerca de las verdaderas prácticas de recursos humanos, además descubren debilidades, que aunque se conocen de oídas, con frecuencia no existen pruebas para llevar a cabo acciones al respecto.

No obstante la bondad de una auditoría también tienen una serie de limitaciones y desventajas que deben señalarse:

Es frecuente que la realidad desborde a procedimientos anticuados y obsoletos. Varios enfoques de auditoría asumen *a priori* que existen una forma de gestión única y maravillosa dibujada como ideal, lo cual es altamente cuestionable, ya que la gestión, como la estructura de una organización, es

contingente con el medio ambiente, con el tamaño y la tecnología, por lo cual, existen una amplia controversia sobre si en verdad existe una mejor forma de gestionar. Debido a dichas limitaciones, las auditorías se convierten en meros *rituales de verificación*. (Boyne -- Jenkins - Pool 1999)

En la practica, los distintos tipos de auditoria se combinan. El propósito fundamental de la auditoría no es el establecer medidas punitivas sino asegurar la responsabilidad (*accountability*), el mejoramiento del desempeño organizacional y el logro de estándares mínimos hacia un alto desempeño.

A manera de síntesis a continuación se describen las principales características de los distintos enfoques de auditoría, así como sus fuerzas y debilidades.

Tabla 2:
Resumen de las principales características, fuerzas y debilidades de seis Modelos de Auditoría de RH

MODELOS DE AUDITORÍA DE RH	PRINCIPAL IMPLICACIÓN	ENFOQUE DEL DEPTO. DE RH O DEL ADMINISTRADOR DE RH	SUPUESTOS IMPORTANTES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
AUDITORÍA DE SISTEMAS	Adecuación del sistema de control de existencias.	Ambos	Posibilidad de definir el mejor sistema de prácticas y el mejor papel de sistemas para el buen rendimiento.	Atención enfocada al diseño e integración del sistema. Puede promover la imparcialidad del tratamiento. Los buenos sistemas influyen la percepción de calidad por parte del usuario.	Puede conducir a la aptitud para la auditoría más que para la aptitud para el propósito de la organización. No evalúa el sistema de desempeño
AUDITORÍA DE RECLAMACIONES	Aplicación de políticas y procesos.	Ambos	Reclamaciones es igual a aplicación.	Proporciona evidencias de lo que puede hacer una organización, no lo que dice que realiza. El staff de RH proporciona a los encargados de línea la correcta aplicación de las políticas de RH.	Se construye como política para la gestión. Puede animar al staff de reclamaciones con escritos pero no el espíritu de una política
AUDITORÍA DE RENDIMIENTO	Indicadores cuantitativos del rendimiento.	Ambos	Los resultados son lo importante, no los medios.	Recopilación y análisis de los indicadores de rendimiento (RH y resultado organizacional). Evita especificar la mejor práctica.	Dificultad para establecer indicadores reales y válidos para el rendimiento organizacional en el sector público. Necesidad de definir a quién beneficia el rendimiento. Si no se considera cómo el rendimiento es alcanzado, se limita el aprendizaje organizacional.
AUDITORÍA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS	Indicadores cualitativos del rendimiento.	Depto. RH	La eficacia es juzgada en gran parte por semejantes.	Reconoce el servicio y papel de consulta del personal.	Potencial en asesorías subjetivas y objetivas.
AUDITORÍA DE VALOR AÑADIDO	Valor añadido por función de personal.	Depto. RH	Puede aislar y medir el valor añadido del personal.	Modelo riguroso para evaluar la contribución de la función de RH.	Dificultad para recopilar y evaluar los costos y beneficios en la práctica
AUDITORÍA DE CONTRIBUCIÓN ESTRATÉGICA	Vínculo entre Administración de RH y la estrategia corporativa.	Depto. de RH vinculado con la organización.	Prácticas de administración estratégica de RH para el mejor rendimiento.	Valuación de la orientación estratégica y el gran cuadro más que el detalle operativo.	Propósito cuestionable dado el vínculo entre la orientación estratégica y el desempeño organizacional resulta tentativo.

Fuente: Nutley Sandra op. Cit.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

La administración pública en México distingue tres niveles de gobierno: el Federal, el Estatal y el Municipal.

Dentro del ámbito federal a su vez se distinguen las dependencias o ministerios del sector central que suman que un total de 18. La administración

paraestatal incluye a las empresas públicas y los organismos públicos descentralizados.

La presente investigación, realizada en México es de tipo descriptivo y fue realizada con el apoyo de los estudiantes de la especialización de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Administración pública INAP. Se realizó durante el mes de septiembre del 2000, con un total de 16 organizaciones que se indican en la tabla 3.

Tabla 3:
Muestra de la investigación de campo

SECTOR CENTRAL	• S.H.C.P. Procuraduría Fiscal de la Federación • S.H.C.P. Subsecretaría del Ramo • Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca • Secretaría de Gobernación • Secretaría de Administración Tributaria
SECTOR PARAESTATAL	• Comisión Nacional del Agua • Servicio Postal Mexicano • Instituto Mexicano del Petróleo • Delegación Cuajimalpa de Morelos • Coordinación Nacional de Transportes Aéreos Presidenciales • Ferrocarriles Nacionales • Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, • Nacional Financiera Fondo para la Biodiversidad • Banco de México • BANJERCITO • Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos • Universidad Autónoma de Baja California Sur

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de ser metodológico, el reporte de resultados se consignará de acuerdo a la guía para realizar auditorías citada en (Rivas, 1999):

- Información general de la empresa
- Estrategia de Recursos Humanos
- Estructura y dimensión del departamento de recursos humanos.
- Prioridades del departamento de recursos humanos
- Practicas de selección de personal
- Practicas de retribución y beneficios
- Practicas de formación y desarrollo
- Prácticas de comunicación
- Practicas de relaciones laborales
- Tamaño y giro de la empresa

A continuación, se describen los hallazgos encontrados:

INFORMACIÓN GENERAL

La dimensión laboral definida internacionalmente por el número de empleados muestra un rango demasiado extenso. El mínimo corresponde a 86 empleados de la Procuraduría Fiscal de la Federación dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público **SHCP**, mientras que el más elevado pertenece al Sistema de Administración tributaria **SAT** con 38 500.

Por lo anterior no es de interés establecer un promedio en las organizaciones sujetos de análisis.

Los aumentos de personal señalan grandes variaciones que van desde 0.9%, en la **Comisión Nacional del Agua**, qué subió de 21 276 a 21 475, hasta 10.6%, de la Coordinación General de Transportes Aéreos Presidenciales **CGTAP** que subió de 423 a 473, y sorpresivamente en **Banjercito** se reporta un 11.3% de crecimiento.

La disminución de la plantilla, por su parte resulta ser prácticamente insignificante lo cual prueba la seguridad de la que gozan en general los trabajadores al servicio del Estado ya que la mayor disminución fue de sólo 2.4%.

La distribución de la plantilla, objeto de nuestro estudio, se ha analizado desde dos puntos de vista. El primero por áreas funcionales como son: económico /financiero, informático /sistemas, recursos humanos, producción /logística y comercial /marketing; mientras que el segundo identifica a los directivos, mandos medios y técnicos, empleados, operativos y la fuerza de venta.

Como es de esperarse, el área de producción / logística es la de mayor numero de empleados, en cinco organizaciones, la concentración de la plantilla que se encuentra en el rango de 32.3 a 94.8%, en la **SHCP** en la Procuraduría Fiscal de la Federación.

Dentro de esta proporción global, la función de recursos humanos presenta grandes variaciones. Resulta de interés indicar que dicha dimensión oscila entre menos del 1 y un sorprendente 20%.

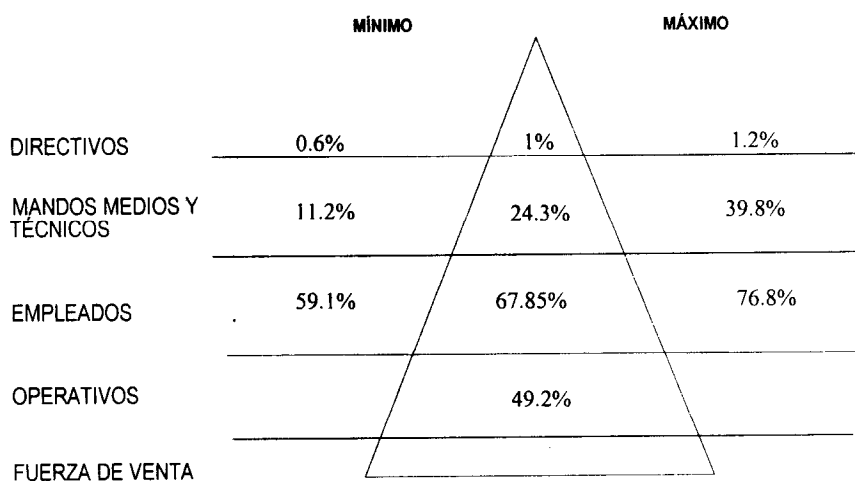
Tabla 4:
Dimensión global de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas Mexicanas

% DE PERSONAL DE R.H. / TOTAL	FRECUENCIAS
Menos de 1%	2
1.1% - 2%	3
2.1% - 5%	0
5.1% - 10%	1
10.1% - 20%	2
Más de 20%	2

Fuente: Elaboración propia.

El departamento de recursos en tres organizaciones muestra la tendencia mínima: la Comisión Nacional del Agua con un 0.3%; la **Universidad Autónoma de BCS**, 0.65%, y la **Semarnap**, 1.2%. En la Comisión Nacional del Agua se observa la tendencia menor en el área económico /financiero con el 1%. La **SHCP** en la Procuraduría Fiscal de la Federación con 76.8% que corresponde a 66 empleados; la **SHCP** en la Subsecretaría en el Ramo con 59.1% que corresponde a 52 empleados; **Fonales**, 51% con 525; **Conabio Fondo** posee el 63% con 60 empleados; el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos **Banobras** con 12 326, que tiene el 60%, y por último el mayor porcentaje pertenece al **IMP** con 87.6% con 3 768 empleados.

Diagrama 2:
Distribución de la plantilla en el Sector Central



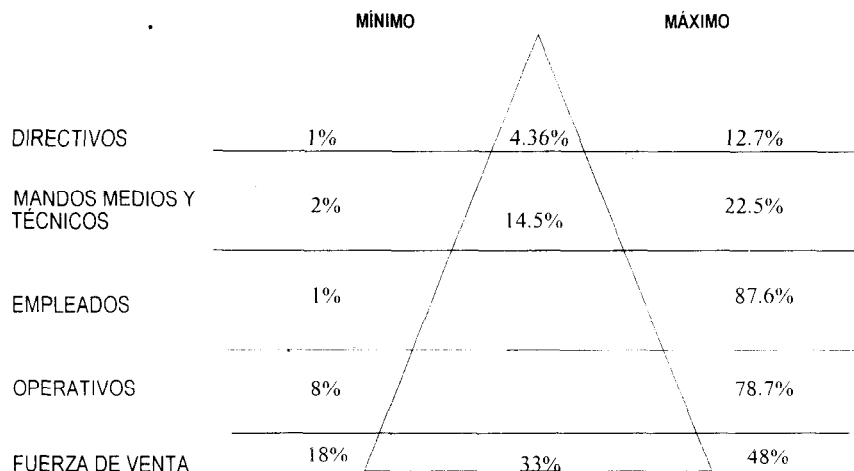
Fuente: Elaboración propia

Papel del Departamento de Recursos Humanos

Un aspecto que debe resaltarse es la proporción del número de mandos medios cuya variación llega a ser de casi 20%. El promedio de 24.3%, dentro de un rango de 1.2% a 39.8%, los cuales corresponden a la Semarnap y a la SHCP en la Subsecretaría en el

Ramo, respectivamente. Al pasar al tercer peldaño, podemos encontrar un promedio de 67.95% para el colectivo de los empleados, donde la S.H.C.P. Subsecretaría en el Ramo tiene el 59.1% y al S.H.C.P. Procuraduría Fiscal de la Federación el 76.8%.

Diagrama 3:
Distribución de la plantilla en el Sector Paraestatal



Fuente: Elaboración propia

En el diagrama 3 se muestra la proporción de puestos para el sector paraestatal donde destacan las diferencias que pueden existir en cuanto al número de directivos, dentro de un rango de 1% y 12.75% de la **Comisión Nacional del Agua** y la **Universidad Autónoma de BCS**, respectivamente. Los mandos medios tienen un promedio de 14.5% de participación, mientras que la cantidad mínima es de 2% y la máxima de 22.5%.

La organización gubernamental que muestra una estructura correspondiente a su solera la cual es el prototipo de estructuras internacionales es el Banco de México donde los directivos representan el 4.1%; los mandos medios y técnicos, el 16.4%; los empleados el 37.5%, y los operativos, 41.66%

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Aunque las organizaciones públicas mexicanas indican tener (10/16), una estrategia especial de recursos humanos (Anexo 2), de este conjunto sólo 5, el **Servicio Postal Mexicano**, **Banjercito**, la **Comisión Nacional del Agua**, la **Semarnap** y el **IMP** cuentan con una estrategia formalmente escrita, mientras que la **SHCP** en la Subsecretaría en el Ramo, el **SAT**, la **Universidad Autónoma de BCS**, la **Delegación Cuajimalpa de Morelos**, **Fonales**, el **Banco de México** y la **Secretaría de Gobernación** están en vías de crear y/o darle formalidad a dicha estrategia.

Esta estrategia cuando se formaliza tiene un horizonte de 5 años y 10 años.

Toda estrategia de recursos humanos para poderla llevar a cabo debe de ser comunicada a los diversos niveles jerárquicos, tomando en consideración las políticas de la empresa y el tipo de estrategia que se va a aplicar. Sin embargo, consustancial al secretismo que caracteriza al funcionario público mexicano en 6 instituciones dentro de las cuales figura una universidad, consideran que esta estrategia sólo debe ser conocida por unos cuantos (la alta dirección), nos referimos a la **Comisión Nacional del Agua**, la **Universidad Autónoma de BCS**, **Banco de México**, **Banjercito**, la **Delegación Cuajimalpa de Morelos** y el **Servicio Postal Mexicano**. En estas dos últimas organizaciones la estrategia también se da a conocer a los gerentes o directores, al igual que la **Secretaría de Gobernación**. El resto de la muestra afirma dar a conocer esta estrategia a todos los empleados de la organización excepto la **SHCP** en la Procuraduría Fiscal de la Federación, **Conabio Fondo**, **Banobras** y la **CGTAP**, organizaciones que no cuentan con una estrategia de recursos humanos. Sin embargo, esta declaración debe ser tomada con cautela dado que no pudo ser probada.

ESTRUCTURA Y DIMENSIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos en las organizaciones públicas muestra cambios significativos en el personal en los últimos tiempos, tanto a la alza como a la baja. Los cambios orientados al aumento del personal se han dado principalmente por dos causas; la primera se refiere a que existe más énfasis funcional en esta área, en este caso se ubica la **Universidad Autónoma de BCS**, mientras que la segunda se debe a reestructuraciones. Ambas situaciones se han presentado en la **Delegación Cuajimalpa de Morelos**.

La disminución del personal de Recursos Humanos ha sido una constante en las organizaciones objeto de estudio. La causa *moda* corresponde a la reestructuración del departamento, la cual, se observa en el **SAT**, en la **Comisión Nacional del Agua**, en el **Servicio Postal Mexicano**, en **Banobras** y en el **Banco de México**. Aunque esta razón es la más señalada, es interesante citar otras causas: la adopción de sistemas informáticos por parte del **SAT**, así como menos plantilla y sistemas informáticos en el **Servicio Postal Mexicano**, mientras que en el **Banco de México**, la aplicación de Reingeniería. Este último caso es interesante debido a que el **Banco de México** es una de las pocas organizaciones públicas que han aplicado este sistema organizacional que ha sido calificado de patraña pseudo científica para justificar despidos (Handy 1995).

ESTRUCTURA ACTUAL Y ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL EN RECURSOS HUMANOS

De un modo tradicional las áreas de recursos humanos tienen funciones clásicas tales como: Beneficios, Formación, Políticas de Reclutamiento, las Relaciones Laborales, la Comunicación Interna, el Desarrollo Organizacional, entre otros.

Las dependencias del sector público mexicano (SPM) que tienen dicha estructura son: el **SAT**, el **Servicio Postal Mexicano**, **Banajercito** y el **Banco de México**. Las organizaciones que desarrollan cinco funciones básicas son la **SHCP** Subsecretaría en el Ramo, **Fonales**, la **Semarnap** y el **IMP**. Tristemente, importantísimas dependencias dentro de las que destacan: la **SHCP** en la Procuraduría Fiscal de la Federación y la **Secretaría de Gobernación** desarrollan funciones de recursos humanos operativas circunscritas a la función de contratar, pagar y administrar prestaciones.

Dicho privilegio en las funciones clásicas se comprueba al evaluar la distribución del presupuesto en las distintas áreas. No deja de llamar la atención ese 23% que se gasta en esfuerzos de comunicación, lo cual contrasta negativamente con un pobre 17% orientado hacia gastos de capacitación y formación. Una conclusión general basado en datos promedio es que importa más la imagen que el desarrollo.

Tabla 5:
Asignación Presupuestal en las funciones de R.H.

Asignación presupuestal							
Variable	Beneficios	Formación	Reclutamiento	Relaciones laborales	Comunicación interna	Desarrollo organizacional	Otros
Promedio asignación presupuestal en R.H.	26%	17.5%	25%	16.3%	23%	17.5%	27%
Frecuencia de las variables	12	11	9	11	7	9	8

Fuente: Elaboración propia.

PRIORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de las prioridades señaladas como imagen objetivo destacan por importancia decreciente los siguientes rubros:

- Fortalecer la función de Recursos Humanos
- Comunicar las prácticas, políticas y estrategias
- Mejorar el perfil de reclutamiento
- Mejorar el paquete de compensación

- Establecer una política de retribución variable
- Mejorar el servicio e imagen del departamento
- Fomentar el trabajo en equipo
- Informatizar la gestión de Recursos Humanos

En lo que se refiere a las prioridades de menor, nula y casi nula importancia en este mismo periodo son las siguientes:

- Planes de sucesión de puestos clave
- Medidas de efectividad sobre el coste del departamento de Recursos Humanos
- Sistemas alternativos de retribución
- Reducir el número de empleados.

Estas observaciones obtenidas en muchos casos a través de observación participante prueban el reducido enfoque de la función en el sector publico mexicano. El hecho de que no exista importancia para la sucesión de puestos clave ilustra el atraso en materia de servicio civil en nuestro país. Igual de desolador es que estas funciones consideradas las mejores prácticas en la función de recursos humanos, no se perciban como importantes en el corto plazo:

- Dirección participativa (Empowerment).
- Comunicar prácticas, políticas y estrategias.
- Iniciativas de bienestar laboral.
- Reducir el número de empleados.
- Controlar y reducir los costes de personal.
- Política de retribución variable
- Relación entre evaluación del desempeño y retribución variable
- Sistemas alternativos de retribución

Existen casos particularmente tristes como **Banjercito** donde se considera que 19 de las 21 prioridades manejadas que no son importantes, los únicos aspectos que considera convenientes para su aplicación son el fortalecimiento de la función del departamento de recursos humanos y el cambio de cultura entre los empleados para un periodo de 2 a 3 años.

PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO

La selección de personal en el **SPM** varía de acuerdo a las políticas y lineamientos de cada dependencia sin embargo domina la práctica de la recomendación y el contacto personal.

En la **Universidad Autónoma de BCS** toda la selección de personal se realiza de manera interna (100% en todos los colectivos analizados, Anexo 6). Lo contrario ocurre en la **SHCP** en la Subsecretaría en el Ramo donde se observa que el 100% de la selección se hace externamente con excepción de los mandos medios con 90%. Otro caso es el del **Instituto Mexicano del Petróleo** donde los porcentajes más altos de reclutamiento se concentran en la forma interna con porcentajes entre el 70 y 100%.

La mayoría de las organizaciones utilizan el reclutamiento de ambos tipos en proporciones equilibradas pero con tendencias a uno u otro tipo en conglomerados diversos.

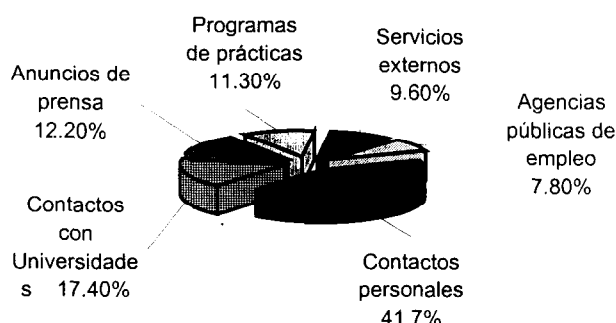
Tabla 6:
Frecuencia del porcentaje por conglomerados

CONGLOMERADOS	INTERNO	EXTERNO
Directivos	5	6
Mandos medios	5	4
Empleados	6	4
Operativos	5	4
Fuerza de ventas	-	-

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 se observa que la selección externa en los **Directivos** tiene mayor importancia que la interna, este es un hecho importante debido a que generalmente se piensa que este nivel, jerárquicamente hablando, debe de ser elegido como resultado del desarrollo de habilidades y formación en los empleados que van ascendiendo, pero no ocurre así en la mayoría de las organizaciones públicas. La forma de reclutamiento más usada es el Contacto Personal con 41.7%, comprobando así una de las creencias mas arraigadas dentro de la cultura organizacional en el servicio publico mexicano. Esta práctica es seguida por Contactos en las Universidades, 17.4% (Diagrama 3). Otras formas de reclutamiento son por Anuncios de prensa, Programas de prácticas, Servicios externos y Agencias públicas de empleo, con porcentajes de 12.2 a 7.8%.

Diagrama 4:
Fórmulas de reclutamiento del personal externo



Fuente: Elaboración propia.

La inducción se realiza en la mayor parte de las organizaciones, excepto en los siguientes casos:

- Universidad Autónoma de BCS
- Fonales
- Conabio, Fondo
- CGTAP

PRÁCTICAS DE RETRIBUCIÓN Y BENEFICIOS

Por retribución y beneficios nos estamos refiriendo al pago por el trabajo realizado. En todas las organizaciones estudiadas la estructura salarial se encuentra formalizada por grados o jerarquías, lo curioso es que en 8 de ellas no existe un fundamento que valúe esta estructura, es decir las decisiones no se apoyan en un método de valuación de puestos operativo salvo en el SAT, el IMP, Banjercito y en Banobras que los realizan por el método de puntos, y por medio de la valuación de puestos por parte de la Comisión Nacional del Agua, la Semarnap, el IMP, la Secretaría de Gobernación y por la Universidad Autónoma de BCS.

Dentro de las organizaciones que aplican el método de retribución variable, observamos que la variable que fundamenta este método es el desempeño individual con un 78.8% por parte de la Comisión Nacional del Agua, la Del. Cuajimalpa de Morelos, el Servicio Postal Mexicano, Fonales, Conabio Fondo y Banjercito. En el caso del Servicio Postal

Mexicano, además de la variable anterior se utilizan la de resultados por equipo y la de productividad.

La Evaluación del Desempeño, se utiliza en forma extensiva para el personal operativo en 12 organizaciones. De estas Fonales y Banjercito se encuentran en proceso de estudio.

El sistema formal de evaluación del desempeño básicamente se establece por la productividad de los empleados en 8 de las organizaciones, en SHCP en la Procuraduría Federal de la Federación, SHCP en la Subsecretaría en el Ramo, Comisión Nacional del Agua, Universidad Autónoma de B.C.S., Del. Cuajimalpa de Morelos, Servicio Postal Mexicano, Fonales y el IMP.

La puntualidad y el ausentismo se lleva a cabo en cuatro organizaciones, mientras que la evaluación por competencias es utilizada por cinco organizaciones. En el primer caso se encuentran la SHCP; Procuraduría Federal de la Federación, la SHCP; Subsecretaría en el Ramo, la Comisión Nacional del Agua y el Servicio Postal Mexicano, y en el segundo el S.A.T, la Comisión Nacional del Agua, el Servicio Postal Mexicano, la Semarnap y el Banco de México. En la Comisión Nacional del Agua, además de lo antes mencionados, utilizan el criterio relativo a la personalidad y la administración por objetivos. En el caso de Banjercito, la evaluación se realiza por los objetivos.

PRÁCTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Todas las organizaciones estudiadas realizan actividades de formación internas. Once de ellas las llevan a cabo con frecuencia y cinco ocasionalmente, estas últimas son: la **SHCP** en la Procuraduría fiscal de la Federación, la **SHCP** Subsecretaría en el Ramo, la **Universidad Autónoma de BCS**, la **Delegación Cuajimalpa de Morelos** y **Conabio Fondo**.

Del mismo modo, todas realizan prácticas de formación externa con frecuencia, salvo dos de ellas: **SHCP** Subsecretaría en el Ramo y la **Universidad Autónoma de BCS**. Ambas organizaciones subestiman la formación de sus personal.

Tabla 7:
Frecuencia en la formación de los empleados

HORAS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO EN EL AÑO ANTERIOR	FRECUENCIA
1 – 15	2
16 – 30	2
31 – 45	3
46 – 60	1
Más de 60	1

Fuente: Elaboración propia

La **Semarnap** y la **Universidad Autónoma de BCS** son las organizaciones que menos horas destinan a la formación de sus empleados, mientras que la **Delegación Cuajimalpa de Morelos** y la **CGTAP** emplean e 46 a 60 y más de 60 horas al año, respectivamente. Aunque esta cifra sea mínima es necesario considerar el tipo de formación que se brinda.

El papel de los jefes como formadores de personal en las organizaciones es de 10/16, las restantes son: **SHCP** Procuraduría Fiscal de la Federación, **SHCP** Subsecretaría en el Ramo, la **Universidad autónoma de BCS**, **Conabio Fondo**, **Banobras** y la **Secretaría de Gobernación**.

Tabla 8:
Tipo de formación para los empleados

TIPO DE FORMACIÓN	FRECUENCIA
Sistemas informáticos	15
Habilidades gerenciales	12
Habilidades técnicas	11
Calidad en servicio al cliente	10
Idiomas	8
Ventas/Comercial	2

Fuente: Elaboración propia.

La formación de los empleados es muy importante especialmente en lo que se refiere a los sistemas informáticos, mientras que el rubro relacionado con las ventas y el comercio, son valoradas sólo por parte del **Servicio Postal Mexicano** y **Banjercito**. Los idiomas tienen una proporción del 50% en lo que se refiere a su aplicación, donde se encuentran el **SAT**, el **Servicio Postal Mexicano**, **Conabio Fondo**, la **Semarnap**, **Banobras**, el **IMP**, la **CGTAP** y la **Secretaría de Gobernación**.

Las organizaciones que destacan en la actividad formativa de sus empleados son las siguientes: el **Servicio Postal Mexicano**, con la aplicación de los seis tipos de formación relevantes contemplados en la tabla anterior. En cambio la **SHCP** Procuraduría Fiscal de la Federación y la **Universidad Autónoma de BCS** dan cursos de formación de informática e individual, la calidad de servicio al cliente y habilidades técnicas, respectivamente.

Los resultados de la formación son evaluados por las organizaciones estudiadas excepto la **Universidad Autónoma de BCS**, **Fonales**, la **CGTAP** y la **Secretaría de Gobernación**. Dentro de los procedimientos utilizados para dicha evaluación destaca la hoja de evaluación aplicada después de la formación en nueve de los casos, la opinión del supervisor en cuatro de ellos, uno en el tipo de estudio diferencial entre A Test pre-acción y B Test post-acción formativa por parte de la **SHCP** en la Subsecretaría en el Ramo y por último **Banjercito** evalúa por medio de los resultados obtenido en el puesto de trabajo (anexo 8).

Al hacer referencia a la política de desarrollo por parte de las organizaciones analizadas se puede observar que el plan de sucesión de puestos clave no es de vital importancia para once de las organizaciones. En cambio

el **Banco de México** y la **CGTAP** llevan a cabo dicha actividad, y las organizaciones que actualmente estén realizando estudios para validar su aplicación son: **Fonales** y **Banjercito**.

La rotación horizontal y vertical en dichos organismos es visible sólo en los siguientes casos:

- SAT
- Banco de México
- Banjercito
- Fonales
- CGTAP

En el caso específico de las tres primeras organizaciones mencionadas, la extensión que cubren en las rotaciones es para los mandos medios, los empleados y los operativos. Mientras que los restantes sólo son aplicados a los mandos medios.

Las promociones verticales y las rotaciones horizontales a otra área funcional se llevan a cabo en tan sólo una organización: **Banco de México**, en las áreas económico /financiera, informática /sistemas, recursos humanos y producción /logística. Es importante mencionar que se aplica con más frecuencia la rotación horizontal con 15, 20, 50 y 80 puntos de diferencia en cada una de las áreas antes señaladas, respectivamente. En total, se habla que la promoción vertical tiene 175 puntos y la rotación horizontal 340.

La **SHCP** en la Procuraduría Fiscal de la Federación aplica al promoción vertical con los siguientes datos: área económico /financiera con 5, informática /sistemas con 15, recursos humanos también con 15 y 17 en producción logística, con un total de 52 puntos.

PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

Las prácticas de comunicación en las organizaciones públicas mexicanas son diversas y se expresan en la siguiente tabla.

Tabla 9:
Comunicación interna

MEDIOS	FRECUENCIA
Revistas periódicas propias	10
Reuniones informativas	9
Manuales de inducción	7
Hojas informativas	7
Buzón de sugerencias	7
Carta al personal	4
Otros	7

Fuente: Elaboración propia.

La circulación de revistas periódicas propias y de reuniones informativas son los medios más usuales en las prácticas comunicativas; en segundo término se localizan los manuales de inducción al empleado, la hojas informativas y el buzón de sugerencias. Mientras que las cartas dirigidas al personal sólo son utilizadas por el **SAT**, la **Universidad Autónoma de BCS**, el **Banco de México** y **Banjercito**.

Las organizaciones que emplean todos los medios de la tabla anterior son: **Banjercito**; y el **SAT**, la **SHCP** Subsecretaría en el Ramo, **CGTAP** y la **Secretaría de Gobernación** sólo emplean un medio, a saber: manual de inducción al empleado, por parte de la primera; y las dos restantes utilizan las reuniones informativas. **Fonales** no utiliza muestra ningún tipo de comunicación interna, y las demás organizaciones utilizan un promedio de tres medios (anexo 9).

Otros medios de comunicación interna son usados por las organizaciones a propuesta de ellas mismas, es decir, que no estaban contempladas en el formato de estudio pero que son parte de los hallazgos encontrados son las siguientes:

- Correo electrónico
- Internet
- Intranet
- Lotus notes
- Pizarrones y vitrinas
- Directivas
- Circulares

El tipo de información que viaja a través de todos estos medios corresponden, en gran medida, a la información general (13/16). Los resultados económicos, la

información sobre el entorno y las estrategias y planes de la empresa son comunicados por seis empresas. En cinco casos el flujo de información se basa en la situación de la plantilla, y en cuatro acerca de las políticas del personal de la empresa (anexo 9).

Otros tipos de información sugeridas por las organizaciones son los lineamientos, los indicadores económicos, los aspectos sociales y los servicios, la cultura y el deporte, así como los temas de interés general.

Las organizaciones con mayor variedad en su flujo de información interna son el **SAT**, la **Comisión Nacional de Agua y Banjercito**. En cambio, las que manejan reducida información son la **Universidad Autónoma de BCS**, la **Delegación Cuajimalpa de Morelos**, la **Semarnap**, la **CGTAP** y la **Secretaría de Gobernación**.

PRÁCTICAS DE RELACIONES LABORALES

El análisis del clima laboral es un tema que se ha subestimado en la mayoría de las organizaciones públicas mexicanas, sólo el **SAT**, el **Servicio Postal Mexicano**, el **IMP** y la **Secretaría de Gobernación** han realizado dicho análisis en un periodo no mayor a dos años. En el caso de **Banjercito** esta práctica se encuentra en estudio.

En lo que se refiere al porcentaje de ausentismo, en el año anterior la **Secretaría de Gobernación** presenta el porcentaje más impresionante: 60%. En el caso de la **Universidad Autónoma de BCS**, la **CGTAP** y **Banjercito** mostraron un ausentismo mínimo, sin entrar en detalles numéricos. Al mismo tiempo que el **Servicio Postal Mexicano**, **Conabio Fondo** y el **IMP** reflejan 5% por parte del personal que labora en sus instalaciones.

El aspecto de las huelgas dentro del clima laboral como factor determinante de la postura del personal ante su organización muestra, en el caso de la **Universidad Autónoma de BCS**, la inconformidad del personal y la falta de capacidad de la organización para resolver problemas, con 12 días de huelga en el año anterior.

Dentro de las relaciones laborales se contempla el aspecto del convenio obrero patronal que sustentan todas las organizaciones. En el caso que nos concierne, el convenio más utilizado es el de tipo

empresarial con cinco organizaciones, mientras que el de tipo sectorial sólo es utilizado por la **Comisión Nacional del Agua**. En el primer caso se encuentran el **Servicio Postal Mexicano**, **Conabio Fondo**, la **Semarnap**, **Banobras** y el **IMP**. En el segundo caso se localizan el **SAT** y la **Comisión Nacional del Agua**.

En el **Servicio Postal Mexicano**, el personal incluido en el convenio empresarial muestra un 80% de participación por parte de los empleos y operativos. En el convenio sectorial, el **SAT** incluye al 28.91% de sus empleados y al 51.92% de sus operativos (anexo 10).

CONCLUSIONES

- Existen seis formas de Auditoría en Recursos Humanos. Su uso depende de la profundidad y la amplitud con la que se desarrolle la función. En cualquier caso su propósito es detectar áreas de oportunidad en la actualización de las normas, y la búsqueda de mejores desempeños.
- Existe un reducido enfoque de la función en el sector público mexicano, y las tareas se concretan a las tareas más elementales.
- En las prácticas de selección de personal predomina de una manera clara los contactos personales, explicando hasta un 41.7% de las contrataciones.
- El hecho de que no exista importancia para la sucesión de puestos clave ilustra el atraso en materia de servicio civil en México.
- Las decisiones para sustentar la remuneración salvo la excepción del SAT no se fundamentan en criterios objetivos ya que no existe un método de valuación de puestos operativo. Esta situación refuerza valores culturales de subordinación al líder ya que en él radican las decisiones de asignación de sueldos y ascensión en la escala jerárquica escalonada.
- Los programas de formación están orientados al cumplimiento de programas operativos y el desarrollo del personal se considera algo poco relevante en la mayoría de las organizaciones públicas estudiadas.
- La función de relaciones laborales se valora muy modestamente ya que el sindicato ha sido históricamente un agente subordinado a los funcionarios en turno que han sido copados por el hasta hace poco partido en el poder.

- Una conclusión general nos permite dibujar un gran área de oportunidad para la función de recursos humanos la cual se encuentra en un estado adolescente en la muestra estudiada del sector público mexicano.

BIBLIOGRAFÍA

- Handy C. (1995). *Beyond Certainty* Harvard Business Press. 1ra edición.
- Nutley, S. (2000). "Beyond systems: HRM audits in the public sector" *Human resources management journal* Vol. 10 No. 2 .
- Boyne, G. Jenkins, G. and Pool, M. (1999). "Human resources management in the public and private sectors: an empirical comparison " *Public administration* Vol. 77, No. 2, 407
- Reyes, E. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en el Servicio de Administración Tributaria, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Carlos, M.A. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en el Servicio de Administración Tributaria, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Gaxiola, I. Y Fuentes, A.C. (2000) Auditoría Servicio de Administración Tributaria, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Antúnez, Hilda. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en el Comisión Nacional del Agua, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- De la Peña, I. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en el Universidad Autónoma de BCS, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Avala, J.M.S.. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en el SHCP en la Subsecretaría en el Ramo, Trabajo del
- Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Martínez, R. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en el Del. Cuajimalpa de Morelos, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- De la Luz, O. Y Zúñiga, R.M. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en el Servicio Postal Mexicano, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Estrella, E. Y Fuentes, J. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en Servicio Postal Mexicano, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Jimenez, H. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en el Ferrocarriles Nacionales de México, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Robles, A. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, Nacional Financiera Fideicomiso Fondo para La Biodiversidad, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Sabag, N. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en el Banco de México, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Arredondo, J. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en la Secretaría del Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ramírez, J. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en el Instituto Mexicano de Petróleos, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Puerta, L. (2000) Auditoría de Recursos Humanos en la Coordinación General de Transportes Presidenciales, Trabajo del Módulo V: Administración de las Remuneraciones. México. Instituto Nacional de Administración Pública.

ANEXOS

ANEXO 1

INFORMACIÓN GENERAL																																				
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	S.H.C.P. PROCURADURÍA FISCAL DE LA FEDERACIÓN				S.H.C.P. SUBSECRETARÍA DEL RAMO				SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA				COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA				UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE B.C.S.				DELEGACIÓN CUAJIMALPA DE MORELOS				SERVICIO POSTAL MEXICANO				FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO				CONABIO, FONDO			
VOLUMEN DE VENTAS PLANTILLA	1999		2000		1999		2000		1999		2000		1999		2000		1999		2000		1999		2000		1999		2000		1999		2000		1999		2000	
DISTRIBUCIÓN APROXIMADA DE LA PLANTILLA POR ÁREAS FUNCIONALES (%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)
ECONÓMICO/FINANCIERO	6	10.2	6	12.8			13	14.7					200	1	21.7	1			20	3.25									37	4						
INFORMÁTICA/SISTEMAS	16	27.2	14	29.8			6	6.8	5 000	13	4 800	12.7	168	0.8	181	0.8			12	1.96									12	1						
RECURSOS HUMANOS	19	32.3	17	36.2			26	29.5	2 000	5.2	1 900	5.1	73	0.3	86	0.4			4	0.65									14	1						
PRODUCCIÓN/LOGÍSTICA	18	30.3	10	21.2			43	49	31 500	81.8	30 900	82.2	20 182	94.8	20 296	94.5			424	69.29									931	90						
COMERCIAL/MARKETING													653	3.1	705	3.3			4	0.65									45	4						
DESGLOCE APROXIMADO DE SU PLANTILLA POR COLECTIVOS (PORCENTAJE)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)
DIRECTIVOS	1	1.2	1	1.2			1	1.1	1 809	4.7	1 799	4.7	208	1	208	1			78	12.75	7	0.2	7	0.2	129	0.5	109	0.5	25	2					6	6
MANDOS MEDIOS Y TÉCNICOS	19	22	19	23.8			35	39.8	4 191	10.9	4 155	11.1	4 799	22.5	4 966	23.1			22	3.6	74	2	76	2	3 973	16.4	3 403	15.6	489	4.7					5	5
EMPLEADOS	66	76.8	60	75			52	59.1	10 000	26	9 800	26.1	2 537	12	2 197	10.2			32	5.23	36	1	36	1	1 066	4.4	1 439	6.6	525	5.1					60	63
OPERATIVOS									22 500	58.4	21 846	58.1	13 732	64.5	14 104	65.7			16	2.62	1831	48.8	1903	49.8	19 070	78.7	16 888	77.3							8	8
FUERZA DE VENTAS																					1803	48	1803	47											17	18
TOTAL DE LA PLANTILLA	86	100	80	100			88	100	38 500	100	37 600	100	21 276	100	21 475	100			612	100	3751	100	3825	100	24 938	100	21 839	100	1 039	100					96	100

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 1 *

INFORMACIÓN GENERAL																											
SECRETARÍA DEL MEDIO AMBIENTE, RECURSOS NATURALES Y PESCA				BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS				BANCO DE MÉXICO				INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO				COORDINACIÓN GENERAL DE TRANSPORTES AÉREOS PRESIDENCIALES				BANCO NACIONAL DEL EJÉRCITO, FUERZA AÉREA Y ARMADA				SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN			
1999		2000		1999		2000		1999		2000		1999		2000		1999		2000		1999		2000		1999		2000	
#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)
		182	6.7			405	27	1 500	31.3	1 500	33.3			182	4.3												
		56	6.2			131	8.9	500	10.4	500	20			56	1.3												
		303	1.2			207	13.8	600	12.5	300	11.1			85	2												
		8 989	35.9			187	12.5	1 300	27.1	1 300	6.7			3 747	87.1												
		230	1			565	37.8	900	18.7	900	28.8			230	5.3												
#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)
		164	0.6			140	9.4	200	4.1	200	4.4			132	3												
		2 809	11.2			174	11.6	800	16.7	800	17.7			400	9.4												
						896	60	1 800	37.5	1 500	33.3			3 768	87.6												
		12 326	49.2			285	19	2 000	41.66	2 000	44.4																
		15 299	100			1 495	100	4 800	100	4 500	100			4 300	100	423	100	473	100	1 086	100	1 225	100	3 000	100		

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS											
ORGANIZACIÓN	ESTRATEGIA DE R.H.			DURACIÓN DE LA ESTRATEGIA				COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
	F O R M A C I O N E S	D E S A R R O L L O	N O	2 A Ñ O S	5 A Ñ O S	1 0 A Ñ O S	M A S D E 1 0 A Ñ O S	D I R E C C I O N A L T A	D I R E C C I O N E S	E M P L E O S D E H U M A N O S	T E M P O L E A L O S
S.H.C.P. PROCURADURÍA FISCAL FEDERACIÓN											
S.H.C.P. SUBSECRETARÍA EN EL RAMO											
S.A.T.											
COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA											
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE B.C.S.											
DELEGACIÓN CUAJIMALPA DE MORELOS											
SERVICIO POSTAL MEXICANO											
FONALES											
CONABIO, FONDO											
SEMARNAP											
BANCO NACIONAL OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS											
BANCO DE MÉXICO											
IMP											
COORDINACIÓN GENERAL DE TRANSPORTE AEREO PRECIDENCIALES											
BANJERCITO											
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN											
TOTAL	5	7	4	1	6	3	2	6	3	0	6

Fuente: Elaboración propia.

ESTRUCTURA Y DIMENSIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS																				
ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA DEL PERSONAL						CAMBIOS EN EL PERSONAL													
	DIRECCIÓN		M M A E N D I O S S		ADMINISTRACIÓN		NO	SI	AUMENTO				DISMINUCIÓN							
									M A S F U N C I O N A L I S	A D Q U I S I C I O N	C R E C I M I E N T O	R E E S T R U C T U R A	R E E S T R U C T U R A	P L A N T I L L A	< R E S P O N S A B I	I N F O R M A T I C O S	R E X T E R N O S	O T R O S		
S.H.C.P. PROCURADURÍA FISCAL FEDERACIÓN	1	D.T.O.	19	Sub Jefe Depto	66	Enlace Operativo														
S.H.C.P. SUBSECRETARÍA EN EL RAMO	1	D.T.O.		Sub Jefe Depto	7															
S.A.T.	72		230		1598															
COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA	2	0.53%	107	28.16%	271	71.31														
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE B.C.S.	1		2		1															
DELEGACIÓN CUAJIMALPA DE MORELOS	14		5		94															
SERVICIO POSTAL MEXICANO	284		100		184															
FONALES	1		9		5															
CONABIO, FONDO	1		0		1															
SEMARNAP	36		59		243															
BANCO NACIONAL OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS	10		74		10															
BANCO DE MÉXICO	24	4%	192	32%	384	64%												Reingeniería		
IMP	85		59		200															
COORDINACIÓN GENERAL DE TRANSPORTE AEREO PRESIDENCIALES	1		4																	
BANJERCITO	1																			
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN																				
TOTAL							6	9	2	0	0	1	5	1	0	2	0	1		

Fuente: Elaboración propia.

ESTRUCTURA ACTUAL Y ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL EN RECURSOS HUMANOS																					
ORGANIZACIÓN	BENEFICIOS			FORMACIÓN			RECLUTAM'TO			REL. LABORAL			COM. INTERNA			DES. ORG.			OTROS		
	E S P P Á E R C E Í A F I C A L	#	D P I R S E T S R U P R E I P B U E C S I T O A N L	E S P P Á E R C E Í A F I C A L	#	D P I R S E T S R U P R E I P B U E C S I T O A N L	E S P P Á E R C E Í A F I C A L	#	D P I R S E T S R U P R E I P B U E C S I T O A N L	E S P P Á E R C E Í A F I C A L	#	D P I R S E T S R U P R E I P B U E C S I T O A N L	E S P P Á E R C E Í A F I C A L	#	D P I R S E T S R U P R E I P B U E C S I T O A N L	E S P P Á E R C E Í A F I C A L	#	D P I R S E T S R U P R E I P B U E C S I T O A N L	E S P P Á E R C E Í A F I C A L	#	D P I R S E T S R U P R E I P B U E C S I T O A N L
S.H.C.P. PROCURADURIA FISCAL FEDERACIÓN	NO			SI	4		SI	2		NO			NO			SI	5		SI	2	
S.H.C.P. SUBSECRETARÍA EN EL RAMO	SI			SI	1		SI	2		SI	1		NO			SI	2		SI	1	
S.A.T.	SI		IDEM	SI		IDEM	SI		IDEM	SI		IDEM	SI		IDEM	SI		IDEM	NO		
COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA	SI			SI			NO			SI			SI			NO			SI		
UNIERSIDAD AUTÓNOMA DE B.C.S.	SI	2	50%	NO			SI	1	25%	SI	1	25%	NO			NO			NO		
DELEGACIÓN CUAJIMALPA DE MORELOS																					
SERVICIO POSTAL MEXICANO	SI	45		SI			SI	37		SI	44		SI			SI	12		SI	146	
FONALES	SI	3		SI	4		SI	4		SI	1		NO			SI	2		NO		
CONABIO, FONDO																					
SEMARNAP	SI	59	19%	SI	32	11%	NO			SI	28	9%	SI	80	26%	SI	26	9%	SI	78	27%
BANCO NACIONAL OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS	NO			NO			NO			SI	5		NO			NO			SI	69	
BANCO DE MÉXICO	SI	100		SI	100		SI	50		SI	100		SI	50		SI	100		SI	100	
IMP	SI	20	15%	SI	25	24%	NO			SI	15	15%	SI	8	20	SI	17	26	NO		
COOR GRAL DE TRANSP AÉREOS PRESIDENCIALES	SI																				
BANJERCITO	SI			SI	4		SI	3		SI	1		SI	4		SI			NO		
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN	SI	30		SI	11		SI	30		NO			NO			NO			NO		
TOTAL	12			11			9			11			7			9			7		

Fuente: Elaboración propia.

66

PRIORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS																								
ORGANIZACIÓN	FORTALECER FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS				CAMBIO CULTURA ENTRE EMPLEADOS				DIRECCIÓN PARTICIPATIVA (EMPOWERMENT)				COMUNICAR PRÁCTICAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS				PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL				INICIATIVAS DE BIENESTAR LABORAL			
	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO
S.H.C.P. PROCURADURÍA FISCAL FEDERACIÓN																								
S.H.C.P. SUBSECRETARÍA EN EL RAMO																								
S.A.T.																								
COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA																								
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE B.C.S.																								
DELEGACIÓN CUAJIMALPA DE MORELOS																								
SERVICIO POSTAL MEXICANO																								
FONALES																								
CONABIO, FONDO																								
SEMARNAP																								
BANCO NACIONAL OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS																								
BANCO DE MÉXICO																								
IMP																								
COORDINACIÓN GENERAL DE TRANSPORTE AEREO PRECIDENCIALES																								
BANJERCITO																								
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN																								
TOTAL	6	5	2	1	5	5	4	-	5	1	5	1	6	2	4	1	3	3	3	4	4	2	3	2

Fuente: Elaboración propia.

PRIORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS																															
REDUCIR EL NÚMERO DE EMPLEADOS				MEJORAR EL PAQUETE DE COMPENSACIÓN				MEJORAR EL PERFIL DE RECLUTAMIENTO				CONTROLAR Y REDUCIR LOS COSTES DE PERSONAL				PLANES DE CARRERA				PLANES DE SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVE				MEDIDAS DE EFECTIVIDAD / COSTE DEL DEPTO. DE R.H.				FORMACIÓN FORMAL DE LOS EMPLEADOS			
ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO	ANTES 1999	2000	PRÓXIMO 2-3 AÑOS	NO PRIORITARIO
																				</											

Fuente: Elaboración propia

[illegible]

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 6

PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO																	
ORGANIZACIÓN	PORCENTAJE DE SELECCIÓN INTERNA Y EXTERNA										FÓRMULAS DE RECLUTAMIENTO PERSONAL EXTERNO					PROGRAMA INDUCCIÓN	
	INTERNOS					EXTERNOS											
	DIRECTIVOS	MANEJADORES	EMPLEADOS	OPERARIOS	FUENTES DE VENTAS	DIRECTIVOS	MANEJADORES	EMPLEADOS	OPERARIOS	FUENTES DE VENTAS	DIRECTIVOS	TECNICOS Y MANEJADORES	EMPLEADOS	OPERARIOS	FUENTES DE VENTAS	SI	NO
S.H.C.P. PROCURADURIA FISCAL FEDERACIÓN	10%	30%	50%	10%	-	50%	30%	10%	10%	-		C	S	S			
S.H.C.P. SUBSECRETARÍA EN EL RAMO	-	10%	-	-	-	1	90%	1	1	-		C	S	S			
S.A.T.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM		
COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA	40%	60%	30%	70%	-	60%	40%	70%	30%	-	C	A-U-C-N	U-C-P-N	U-C-P-N			
UNIERSIDAD AUTÓNOMA DE B.C.S.	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-				N			
DELEGACIÓN CUAJIMALPA DE MORELOS											C-S	C-S	U-C-P	C-N	P-N		
SERVICIO POSTAL MEXICANO	15%	70%	80%	80%	50%	85%	30%	20%	20%	50%	U-C	A-U-C-P-N	A-C-N	C-N	U-C-N		
FONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
CONABIO, FONDO	1	1	50%	-	-	-	-	50%	1	1	U-C	U-C	N	C	A-C		
SEMARNAP	10%	30%	90%	1	-	90%	70%	10%	-	-	C	C	C				
BANCO NACIONAL OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS	5%	70%	60%	-	-	95%	30%	40%	100%	-	C	C	C-P	C	C		
BANCO DE MÉXICO	99%	50%	40%	30%	-	1%	50%	60%	70%	-	C	U-C-P	U-C-P	C			
IMP	80%	70%	90%	1	-	20%	30%	10%	-	-	C	U-C-P	U-C-P	P			
COORDINACIÓN GENERAL DE TRANSPORTE AEREO PRECIDENCIALES	4%	36%	21%	30%	-	-	-	4%	4%	-			C	C			
BANJERCITO	1%	2%	15%	18%	1%	3%	10%	20%	28%	3%	A-U-C-S	A-U-C-S	A-U-C-S	A-U-C-S	A-U-C-S		
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN	1	40%	40%	-	-	-	60%	60%	-	-		U-C-P-N	C-N	C-N			
TOTAL											C= 9 U= 3 S= 2 A= 1	C= 12 U= 7 P= 4 A= 3 N= 3 S= 2	C= 10 P= 5 U= 5 N= 4 S= 3 A= 2	C= 9 N= 5 S= 3 U= 2 P= 1 A= 1	C= 4 N= 2 U= 2 A= 2 P= 1 S= 1	12	4

A = Agencias públicas de empleo
U = Universidad

C = Contactos personales
P = Programas de prácticas

N = Anuncios de prensa
S = Servicios externos

Fuente: Elaboración propia.

PRÁCTICAS DE RETRIBUCIÓN Y BENEFICIOS																																													
ORGANIZACIÓN	PRÁCTICAS DE RETRIBUCIÓN																				FORMAS ALTERNATIVAS DE RETRIBUCIÓN				PRÁCTICAS DE BENEFICIOS O PRESTACIONES																				
	% SALARIAL SIN CARGOS SOC. SOBRE INGRESOS PRESUPUESTADOS		ESTRUCTURA SALARIAL FORMALIZADA POR GRADOS		FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL				MÉTODO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE		MÉTODO DE R. V. ESTÁ EN FUNCIÓN DE:		SISTEMA FORMAL DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO		SI - TIPO DE CRITERIO DE EVALUACIÓN A UTILIZAR				COMPRA DE ACCIONES		PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS DE LA EMPRESA		BENEFICIOS EN ESPECIE					BENEFICIOS DE PREVISIÓN SOCIAL																	
	ANTERIOR	ACTUAL	SI	NO	VALUACIÓN	PUNTOS DE	SIN	NIVELADO DE	SI	NO	REEMPLAZADO	REEMPLAZADO	INDIVIDUAL	OTROS	SI	NO	PERSONAL	PRODUCTIVIDAD	COMPETENCIA	OBJETIVOS	OTROS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	AUTOMÓVIL	PRESTAMOS	COMIDA	VIVIENDA	AYUDAS	OTROS	PENSIONES	SEGUROSADE	MEDICINA	PERMANENTE								
S.H.C.P. PROCURADURIA FISCAL FEDERACIÓN																													D	D-M-E	E	D-M-E	D-M-E			D-T-O	D-T-O	D-T-O	D-T-O						
S.H.C.P. SUBSECRETARÍA EN EL RAMO																													D	D-M-E	D	D-M-E	D-M-E			D-T-O	D-T-O	D-T-O	D-T-O						
S.A.T																													D	D-M-E	D	D-M-E	D-M-E	Combustible despensa pasajes		D-T-O	D-T-O	D-T-O	D-T-O						
COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA																													D	D-M-E	E	D-M-E	D-M-E			D-T-O	D-T-O	D-T-O	D-T-O						
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE B.C.S.																													M	D-M-E	D-M-E	D-M-E	D-M-E	D-M-E		D-T-O	D-T-O	D-T-O	D-T-O						
DEL CUAJIMALPA DE MORELOS																														D-M-E	D-M	E	D-M-E	D-M											
SERVICIO POSTAL MEXICANO																														D-M-E	V		E	D-M-E	V	D-M-E-V		D-T-O	D-T-O	D	D-T-O				
FONALES																													D	D-M-E						D-T-O	D-T-O	D-T-O	D-T-O						
CONABIO, FONDO	13 23	24 23																											D								D-T-O								
SEMARNAP																													D	D-M-E	D	D-M-E	D-M-E	D-E-M		D-T-O	D-T-O	D-T	D-T-O						
BANCO NACIONAL OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS																													D	D-M-E	D-M-E	D-M-E	D-M-E			D-T-O	D-T-O	D-T-O	D-T-O						
BANCO DE MÉXICO																													D	D-M-E	D-M-E	D-M-E	D-M-E	D-M-E		D-T-O	D-T-O	D-T-O	D-T-O						
IMP																													D	D-M-E	D	D-M-E	D-M-E	D-M-E		D-T-O	D	D	D						
COORDINACIÓN GENERAL DE TRANSPORTE AEREO PRECEDENCIALES																													D	D-M-E	D-M-E	D-M-E	D-M-E			D-T-O	D-T-O	D-T-O	D-T-O						
BANJERCITO																													D								D-T-O	D-T-O							
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN																													D	D-M-E	M-E		M				D-T-O	D	D-T-O						
TOTAL	1	1	16			4	4	11	1	7		7	1	7	1	10	2	2	1	4	8	5	2	1	2	1	12	3		12	D=14 M=1 V=1	D=14 M=14 E=14	D=9 E=7 M=6	E=12 D=10 E=12 V=1	M=13 D=12 E=12 V=1	D=6 E=5	M=6 V=1	D=12 T=12 O=12	D=15 T=14 O=14	D=14 T=11 O=10	D=13 T=12 O=12				

BENEFICIOS EN ESPECIE

D = Directivos E = Empleados
M = Técnicos y mandos medios V = Fuerza de ventas

BENEFICIOS EN PREVISIÓN SOCIAL

D = Directivos O = Operativos
T = Técnicos y mandos medios

Fuente: Elaboración propia

[illegible]

ANEXO 9

PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN														
ORGANIZACIÓN	MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA MÁS UTILIZADOS							TIPO DE INFORMACIÓN COMUNICADA						
	PERIODICOS REVISTAS	MANUAL DE EMPLEADO	INFORMATIVAS REUNIONES	CARTA AL PERSONAL	INFORMATIVAS HOJAS	SUGERENCIAS BUZÓN DE	OTROS	INFORMACIÓN GENERAL	RECOMENDACIONES	SOBRE EL ENTORNO	SITUACIÓN DE LA	POSICIÓN DE LA	PLAN DE EMPRESAS	OTROS
S.H.C.P. PROCURADURIA FISCAL FEDERACIÓN														Lineamientos
S.H.C.P. SUBSECRETARÍA EN EL RAMO							Circulares							Lineamientos
S.A.T.							Intrasat- Intranet							
COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA														
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE B.C.S.														
DEL. CUAJIMALPA DE MORELOS														
SERVICIO POSTAL MEXICANO														
FONALES														
CONABIO, FONDO							Lotus notes medio elec							
SEMARNAP														
BANCO NACIONAL OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS							Internet, intranet							Interés general
BANCO DE MÉXICO							Pizarrones y vitriñas							Indicador económico
IMP GOOR GRAL DE TRANSP AÉREOS														
PRECIDENCIALES BANJERCITO							Directivas, circulares..							
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN							Correo electrónico							
TOTAL	10	7	9	4	7	7	9	13	6	6	5	4	6	4

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 10

PRÁCTICAS DE RELACIONES LABORALES												
ORGANIZACIÓN	CLIMA LABORAL					CONVENIO OBRERO PATRONAL						
	CLIMA LABORAL (HACE 2 AÑOS)			A B S E N T E E M P L E O R A Ñ O	H U A # E N D L T E A G E R S A R i D A O Ñ O	TIPO DE CONVE-NIO		% DE PERSONAL INCLUIDO EN EL CONVENIO				
	S I	E N E S T U D I O	N O			S E C T O R I A L	E M P R E S A	D I R E C T I V O S	M M E D I O S	E M P L E A D O S	O P E R A R I O S	F U E R Z A D E V E N T A S
S.H.C.P. PROCURADURÍA FISCAL FEDERACIÓN					N/A							
S.H.C.P. SUBSECRETARÍA EN EL RAMO					N/A							
S.A.T.										28.91	51.92	
COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA												
UNIERSIDAD AUTÓNOMA DE B.C.S.				Mínimo	12							
DELEGACIÓN CUAJIMALPA DE MORELOS												
SERVICIO POSTAL MEXICANO				0.05						80	80	
FONALES												
CONABIO, FONDO				0.05								
SEMARNAP												
BANCO NACIONAL OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS												
BANCO DE MÉXICO												
IMP				0.05								
COOR GRAL DE TRANSP AÉREOS PRECIDENCIALES				Mínimo								
BANJERCITO				Mínimo								
SECTETARÍA DE GOBERNACIÓN				0.6								
TOTAL	4	1	10	7	1	1	5	3				

Fuente: Elaboración propia.