



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**UN ESTUDIO DE AUDITORIA OPERACIONAL  
DENTRO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

**Seminario de Investigación Contable**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R O P O N T E S :**

**TERESITA RIOS PEDRAZA**

**MARIA EUGENIA CARCAÑO MARRI**

**CON LA LINDA DEL TORO ZORITA**

Director de Seminario de Investigación

**C.P. FELIPE HERNANDEZ ROBLES**

México, D. F.

1986



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE

|                   |   |
|-------------------|---|
| INTRODUCCION..... | 7 |
|-------------------|---|

### CAPITULO I

#### LA CONTADURIA PUBLICA-GENERALIDADES

|  |    |
|--|----|
| A. Actividades del Licenciado en Contaduría.....                             | 8  |
| <i>a.1 Dependientes.....</i>   | 8  |
| <i>a.2 Independientes.....</i>   | 9  |
| <i>a.3 Académicas.....</i>   | 10 |
| B. Auditoria Operacional.....  | 12 |
| <i>b.1 Antecedentes.....</i>   | 12 |
| <i>b.2 Objetivo e importancia.....</i>                                       | 14 |
| <i>b.3 Metodología.....</i>  | 16 |
| <i>b.4 Diferencia con otras auditorias.....</i>                              | 19 |
| C. El control interno como punto de partida de la Auditoria Operacional..... | 22 |

### CAPITULO II

#### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

|  |    |
|--|----|
| A. Entidades económicas: capital y trabajo.....    | 24 |
| B. La importancia del elemento humano.....         | 25 |
| <i>b.1 Reclutamiento y selección.....</i>          | 25 |
| <i>b.2 Contratación e inducción.....</i>           | 29 |
| <i>b.3 Análisis y evaluación de puestos.....</i>   | 30 |
| <i>b.4 Certificación de méritos.....</i>           | 37 |
| <i>b.5 Seguridad e higiene industrial.....</i>     | 39 |
| <i>b.6 Asistencia y ausentismo.....</i>            | 41 |
| <i>b.7 Comunicación.....</i>                       | 41 |
| <i>b.8 Terminación de la relación laboral.....</i> | 42 |

## **CAPITULO III**

### **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>A. Importancia de la capacitación y del adiestramiento.....</b>                   | <b>44</b> |
| <i>a.1 Antecedentes.....</i>   | <i>44</i> |
| <i>a.2 Concepto.....</i>   | <i>45</i> |
| <i>a.3 Disposiciones legales.....</i>  | <i>48</i> |
| <b>B. El Licenciado en Contaduría en la capacitación y en el adiestramiento.....</b> | <b>62</b> |

## **CAPITULO IV**

### **SISTEMA DE AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>A. La Auditoria Operacional en el área de la administración de recursos humanos aplicada en una empresa industrial.....</b> | <b>55</b> |
| <i>a.1 Planteamiento.....</i>  | <i>55</i> |
| <i>a.2 Metodología.....</i>  | <i>55</i> |
| <i>a.3 Desarrollo.....</i>   | <i>55</i> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>   | <b>70</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>   | <b>71</b> |

## INTRODUCCION

*El Licenciado en Contaduría ha tenido como actividad principal la auditoría de estados financieros, los cuales se ocupan tradicionalmente de los recursos materiales.*

*Esta característica ha contribuido a dar una imagen fría e inhumana de la profesión. Sin embargo, en los últimos quince años se ha dejado sentir la inquietud de diversificar nuestra actuación, proporcionando servicios en áreas que anteriormente estaban fuera de nuestro alcance.*

*Es tiempo de borrar esta imagen y decir que el Contador es también un humanista, que el mejorar un sistema de costos, el aplicar las disposiciones fiscales adecuadas y el saber administrar los recursos humanos, son todas actividades que buscan el beneficio del hombre en todos sus niveles.*

*Toda organización se enfrenta sin duda con grandes problemas y uno de los principales está representado por el personal, el cual puede resolverse a través de una auditoría operacional.*

*El presente trabajo fue formulado con el propósito de señalar la importancia que tienen para cualquier empresa el tratar de mejorar, además de sus operaciones habituales, la administración de sus recursos humanos, puntualizando que es el Licenciado en Contaduría la persona idónea para realizar una auditoría operacional en este campo de la administración.*

## **I LA CONTADURIA PUBLICA GENERALIDADES**

### **A. ACTIVIDADES DEL LICENCIADO EN CONTADURIA**

Se llamará campo de actuación a todas aquellas actividades profesionales que desempeña el Licenciado en Contaduría en los diferentes sectores de la comunidad, principalmente en el público y en el privado. Estas actividades son generales y por tanto sociales y universales porque desde las empresas más pequeñas hasta las más complejas requieren de control e información.

Este campo de actuación es muy amplio y productivo, ya que su labor puede ser desempeñada en cualquier tipo de organización; sea privada o del gobierno, se persigan o no fines lucrativos.

El encargado de preparar, controlar, criticar, evaluar, analizar e interpretar la información financiera es el Licenciado en Contaduría, por ser el profesional con la preparación y la experiencia obtenidas en las aulas y en la práctica profesional.

Los contadores son personas a quienes el estado ha otorgado un título, facultándolos para prestar servicios al público. Estos servicios se pueden clasificar de la siguiente manera:

|                       |                            |
|-----------------------|----------------------------|
|                       | <b>ORGANISMOS PUBLICOS</b> |
| <b>DEPENDIENTES</b>   |                            |
|                       | <b>EMPRESAS PRIVADAS</b>   |
| <b>INDEPENDIENTES</b> |                            |
|                       | <b>INVESTIGACION</b>       |
| <b>ACADEMICAS</b>     |                            |
|                       | <b>DOCENCIA</b>            |

#### *a. 1. Dependientes.*

Son las funciones que puede desempeñar un Contador trabajando para una persona en particular.

Actividades que puede desempeñar dentro de una empresa:

- Director o Gerente General
- Contralor
- Ejecutivo en Finanzas
- Contador General
- Auditor Interno
- Contador de Costos

Funciones que puede prestar dentro de instituciones gubernamentales.

El Estado maneja fuertes cantidades de recursos económicos y su obligación para con el pueblo es administrarlos en forma eficiente, es decir, que la cantidad de los servicios prestados por el Estado debe estar de acuerdo con las cantidades erogadas para ese fin. Para cumplir con esa finalidad el gobierno en su calidad de administrador, necesita un flujo de información de presupuestos, contabilidad de costos, preparación de estados financieros, planeación financiera, inspección fiscal, etcétera, y todos estos servicios corresponden al Contador.

Cabe hacer notar que las actividades dependientes e independientes son similares unas con otras. La única diferencia es la relación entre el usuario del servicio y el profesionalista.

#### *a. 2 Independientes.*

Son aquellos servicios que presta el Licenciado en Contaduría en forma autónoma, dividiéndose en trabajos que en forma exclusiva le corresponden, tales como:

- A. Auditoría de Estados Financieros.
- B. Auditoría Fiscal.

Esta clase de servicios son los que implican la emisión de una opinión, la cual puede interesar además del cliente a terceras personas.

Servicios que presta por ser experto en ellos, clasificaremos éstos de la siguiente manera:

- A. Auditoría y Contabilidad General.

- B. Servicios de Testificación.
- C. Asesoría Fiscal.
- D. Sistemas de Información.
- E. Consultoría Interna o Externa.

- Auditoría Administrativa
- Auditoría Operacional
- Finanzas
- Análisis de Costos
- Presupuestos

Este tipo de servicios a diferencia de los mencionados anteriormente la responsabilidad que se origina es única y exclusiva del cliente que lo contrató.

### a. 3 Académicas.

*Investigación.* La investigación es un área muy importante, ya que, se tiene la obligación de buscar nuevas técnicas, procedimientos y métodos que sirvan al avance cada vez mayor de la profesión.

Las funciones principales dentro de la investigación son:

1. Detectar problemas que afecten a la comunidad y concretamente a la organización de servicios, ya sea de origen gubernamental o de iniciativa privada, y buscar su posible solución.
2. Desarrollar la investigación de acuerdo a la filosofía de la escuela, con inclinación en la disciplina más representativa.
3. Producir y difundir material de investigación y los medios y procedimientos avanzados para su aplicación.
4. Capacitar al personal docente y al alumnado en el uso de técnicas de investigación.

*Docencia.* La docencia viene a ser otra área importante de actividad para el Licenciado en Contaduría pues tiene como misión, siendo cate-



drático, preparar académicamente a los futuros profesionistas de la Contaduría Pública y de la Administración de Empresas, a fin de que éstos tengan la capacidad suficiente para cumplir con la parte que les corresponde dentro del desarrollo económico del país.

El código de ética profesional, en su artículo 4.01, nos marca la labor que debe desempeñar el Contador Público en la enseñanza:

“El contador público que desempeñe un cargo de profesor en alguna institución docente o de alguna otra manera imparta enseñanza deberá instruir en forma técnica y útil, y orientar a quien se enseña, para que en su futuro ejercicio profesional actúe con estricto apego a las reglas de ética profesional”.

El profesionista dedicado a la docencia deberá tener cualidades como:

1. Conocimientos teóricos y prácticos de su profesión.
2. Conocimientos de métodos pedagógicos.
3. Capacidad para enseñar y motivar a los alumnos.

En nuestra opinión, debido al incremento de la población-estudiantil, el catedrático debe dedicar todo su tiempo a enseñar e investigar la Contaduría Pública. Así su aportación será mucho mayor en el mejoramiento de los sistemas educacionales.

Con lo anterior podemos decir que las actividades que presta el Contador están determinadas y moldeadas por los siguientes factores:

- a) Necesidades sociales a satisfacer.

Precisamente en este aspecto es donde la contabilidad establece una necesidad social al proporcionar información de tipo cuantitativo para ayudar a canalizar los recursos en actividades productivas. Todo ello viene a significar una seguridad para las entidades que quieren saber en determinado momento su situación financiera. Por eso, el hecho de que exista esta necesidad de información condiciona la existencia de la contabilidad y la de otras técnicas.

**b) Demanda de los servicios prestados por la profesión.**

Cada empresa tiene modalidades distintas, y cada uno de los usuarios de los servicios de la contabilidad tienen diferentes necesidades y características propias, lo cual provoca que los servicios prestados por estos profesionales sea una gama de diversos tipos de información.

Con ésto se quiere hacer notar que las necesidades de los usuarios no son estáticas, ya que el mundo en que vivimos es cambiante, por lo tanto, el Licenciado en Contaduría tendrá que estar siempre actualizado para proporcionar un mejor servicio.

**c) Preparación universitaria**

El profesionista no nace, sino que se hace; es producto de la combinación de la existencia en el estudio y la experiencia adquirida en el trabajo. En las instituciones de enseñanza superior es en donde se prepara a los profesionistas, la cual provee a los estudiantes de bases y herramientas para abrirse paso en el futuro, determinando en parte el campo de actuación.

Esta educación debe apegarse a planes y programas de estudios elaborados por las instituciones correspondientes y anticiparse a los cambios que se vayan presentando.

**d) Experiencia.**

El último elemento determinante del campo de actuación profesional del Licenciado en Contaduría es la experiencia de éste en el ejercicio de su profesión. La preparación universitaria es sólo una etapa en la formación del contador y la experiencia obtenida en el trabajo le va dando madurez y agudeza visual. Nacen las especializaciones y se van resolviendo nuevos problemas que surgen en la práctica, originando un ensanchamiento en la actividad profesional.

**B. AUDITORIA OPERACIONAL.**

**b.1 Antecedentes .**

La auditoría se ha convertido en un factor clave para dirigir y controlar toda clase de organizaciones con aspectos financieros y económicos.

La mayor parte de su existencia, la auditoría se ha dirigido hacia la exactitud de los registros de contabilidad y la fidelidad de las actividades reflejadas en ellos.

Hoy en día la materia ha evolucionado, pues se necesita de una información más útil sobre resultados que la que aparece únicamente en Estados Financieros.

En la actualidad la humanidad ha progresado en tal forma que el ritmo vertiginoso de los negocios, la competencia, la proliferación de los medios de comunicación, la diversificación de la computación electrónica dentro del crecimiento de las empresas, ha colocado a los hombres en graves problemas relativos a la eficiencia y desarrollo de las operaciones.

El aumentar los precios de los productos para obtener mayores ganancias no es tan fácil en estos tiempos, pues por la enorme competencia que existe en el mercado, es menester para operar cada vez con mayor eficiencia, ofrecer productos y servicios de mejor calidad y más baratos. Esta situación obliga a la utilización de nuevas y mejores técnicas.

Se debe estar constantemente alerta a cualquier oportunidad que se presente para saber por qué se gana o se pierde, en dónde puede mejorarse la eficiencia, en qué áreas existen fallas que de solucionarse motivarían ahorros en los costos, en cuáles aspectos deben realizarse cambios con objeto de mejorar la productividad, etc.

Este creciente desarrollo en todos los aspectos ha provocado en el Licenciado en Contaduría un deseo imperioso de buscar más y mejores servicios y técnicas para auxiliar a las empresas en su desarrollo.

La auditoría de estados financieros ha proporcionado consejos a la Gerencia a través de su carta de observaciones, pero sus recomendaciones han sido enfocadas fundamentalmente a aspectos financieros y a mejorar el control interno y contable de sus objetivos. Sin embargo, esto no basta, es necesario ampliar su enfoque y dirigir sus objetivos al incremento en la eficiencia y en la productividad, auditando otros aspectos tan importantes como el financiero, como son las operaciones de la

empresa, su aspecto legal, gerencial, etcétera, así como su comportamiento y relación con respecto a la sociedad en que se desarrolla.

Este diferente enfoque de revisión, cuyo objetivo es aumentar la eficiencia de la empresa, ha sido designado con diversos nombres: Auditoría Administrativa, Auditoría Operacional o Auditoría Operativa.

Esta terminología ha sido utilizada indistintamente para designar trabajos desarrollados por auditores internos, auditores externos y consultores administrativos.

### *b.2 Objetivo e importancia*

Primeramente definiremos a la Auditoría Operacional como la revisión de todas aquellas operaciones que se presentan en una empresa. Su actividad se enfoca hacia el estudio y revisión de una determinada área funcional con el objetivo de determinar si las operaciones que se realizan dentro de la misma se llevan a cabo de acuerdo con los lineamientos establecidos. Que las operaciones que están siendo sujetas a revisión aprovechen lo más razonablemente posible los recursos con que cuentan para cumplir su cometido y evitar al máximo los desperdicios que se reflejarían en una disminución de los costos.

Al concluir la auditoría operacional, el resultado derivado de la revisión realizada se presenta en un informe que contendrá, como puntos importantes, las deficiencias detectadas que tienen reflejo en el funcionamiento de la empresa y las sugerencias hechas tendientes a subsanar esas deficiencias y a incrementar la eficiencia de operación.

Las modificaciones económicas y tecnológicas que se producen en una empresa se reflejan en el crecimiento de los negocios y en la diversidad y complejidad de actividades. Todo ello trae como consecuencia la necesidad de una mayor delegación de autoridad, de controles administrativos y operacionales dentro de la empresa.

La delegación de autoridad desde los niveles más altos en jerarquía hasta los niveles de operación de menor rango puede contribuir a una mayor eficiencia y productividad de la empresa.

La autoridad y responsabilidad compartida pueden resultar contro-

les que no proporcionen los beneficios esperados si no se realiza una continua evaluación. Dichos controles son la base de los planes, programas y políticas de operación de la administración.

Es necesario que exista una adecuada comunicación entre la gerencia y aquellas personas a quienes les fue delegada alguna autoridad para el logro de los objetivos de la organización.

Tomando en cuenta el constante crecimiento de los negocios, los empresarios buscan la ayuda de los profesionistas con los conocimientos y experiencias necesarias en auditoría operacional, con el propósito de que se les proporcione asesoría para la solución de sus problemas en las áreas funcionales y operacionales.

La Auditoría Operacional se puede considerar como un enlace entre la auditoría de estados financieros y los servicios de administración en beneficio de la empresa, porque comprende ambos servicios.

Los programas específicos de Auditoría Operacional para cada área funcional importante, permiten conocer al auditor controles y circunstancias significativas dentro de dichas áreas.

La finalidad de estos programas es que el auditor realice una revisión y evalúe los controles operacionales.

La buena aplicación de la Auditoría Operacional puede traer consigo beneficios tales como la reducción de costos, mejoras de operación y aumento de productividad a través de la adecuación o modificación de los controles administrativos y operacionales.

El auditor debe estudiar el negocio como un todo para que las sugerencias y recomendaciones que haga sean lo más adecuadas posibles. La auditoría operacional revisa y evalúa aspectos de la administración como son:

1. Política empresarial. Es la determinación de la existencia y razonabilidad de las políticas establecidas, la importancia de su enfoque como elementos de control en las principales áreas funcionales (compras, ventas, producción, etc.)

2. **Controles administrativos.** Son los que determinan los efectos que probablemente se presentarían ante la ausencia de controles operacionales así como la adopción o modificación de los mismos.

Los objetivos que se propongan antes de llevar a cabo una auditoría operacional serán las metas que se pretendan alcanzar a través de la aplicación de técnicas y procedimientos por parte del auditor, en todas aquellas áreas funcionales que conformen la estructura operativa de la empresa.

Ya establecidos los objetivos, éstos nos servirán como guía de acción para cumplir de manera satisfactoria con nuestro compromiso contraído con el cliente, facilitando el ofrecimiento de resultados satisfactorios y en consecuencia la justificación de la erogación del servicio.

Es necesario tener un pleno conocimiento de las políticas establecidas por la empresa, las metas que trata de lograr, los recursos con los que cuenta, para que con base a estos elementos se puedan definir los objetivos de la auditoría operacional.

La revisión de las áreas operacionales, fundamentada con los objetivos anteriores, permitirá detectar las deficiencias existentes que tengan reflejo en las operaciones de dichas áreas y al mismo tiempo proponer las medidas necesarias para la corrección y eliminación de los errores, mejorando consecuentemente el control operacional.

Es muy importante definir clara e inequívocamente los objetivos que se pretenden alcanzar durante el desarrollo de la auditoría, dándolos a conocer de manera formal a todas aquellas personas que vayan a intervenir durante su desarrollo.

La intención del presente trabajo es llevar a cabo el desarrollo de una auditoría operacional en un campo muy relacionado con la Contaduría Pública por lo que se seguirán los mismos lineamientos que en cualquier auditoría.

### *b.3 Metodología*

La metodología a seguir en la auditoría operacional puede considerarse genérica y debe adaptarse a las características del trabajo de que se trate. Ejemplo de una metodología a seguir será:

### **1. Familiarización.**

Permite conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa de una manera general, facilitando la identificación de las operaciones que revistan mayor importancia según el giro de la empresa, y en las que pudiera existir una mayor posibilidad de deficiencias debido a su complejidad.

### **2. Visita a las instalaciones.**

Tiene por objeto observar directamente cómo se efectúan las operaciones, que se cuente con las instalaciones apropiadas para que su desarrollo sea realizado con mayor eficiencia y detectar posibles problemas en los controles operacionales o en la realización de las operaciones.

### **3. Análisis financiero.**

A través de este análisis se conoce la marcha de la empresa, su situación actual, tendencias, etcétera, y se obtiene indicios de las áreas en que puedan existir problemas operacionales.

Se deben efectuar comparaciones y análisis tanto de carácter interno como externo para poder situar a la empresa en relación con los negocios en general y en particular con los de su ramo.

### **4. Análisis e información operativa.**

Consiste en el estudio de datos de operación internos tales como estadísticas de producción, de rotación de personal, de ventas por artículos, por zonas o por responsables, etcétera, así como la información externa relativa.

### **5. Entrevistas.**

Deben realizarse con los principales funcionarios responsables de la ejecución de las operaciones objeto del examen de aquellas que se encuentren relacionadas a ellas, con el propósito de conocer sus puntos de vista al respecto, así como el apego a las políticas y procedimientos establecidos en la empresa.

## 6. Examen de la documentación.

La finalidad es la de verificar objetivamente la información obtenida en las etapas anteriores a través de la documentación que representa una prueba de cumplimiento.

## 7. Diagnóstico preliminar.

Es un resumen del conocimiento que se prepara con base a los resultados obtenidos en las etapas anteriores de la metodología, en él se plantean los principales indicios de problemas detectados hasta ese momento y se anotan las operaciones que pueden ser examinadas y sus posibles soluciones.

## 8. Selección de operaciones a examinar.

Estas se deben seleccionar en función de su importancia y procurando que sean aquellas que por sus características ofrezcan mayores posibilidades de mejoramiento en la empresa. Esta selección debe hacerse en coordinación con los funcionarios apropiados, es conveniente que se consideren las posibilidades de obtener resultados positivos de la auditoría operacional a corto plazo.

## 9. Ejecución.

Durante el desarrollo se requiere la utilización de cuestionarios y programas de trabajo. El objetivo de éstos es que mediante la aplicación de estos instrumentos se logre la identificación precisa de los problemas encontrados.

Parte importante en la ejecución del trabajo es la elaboración de diagramas de flujo que son elementos muy útiles para detectar deficiencias en los controles operacionales.

## 10. Resumen de problemas detectados.

Consiste en la recapitulación de los principales hallazgos que indiquen deficiencia o representen la oportunidad de disminuir costos o aumentar la eficiencia.



Esta etapa tiene como propósito poder cuantificar el efecto de los problemas, precisar sus consecuencias, establecer las posibles causas de ellos y en su caso proponer las medidas correctivas que se considere deben aplicarse.

#### 11. Discusión previa de los problemas detectados.

Se trata de lograr un aprovechamiento de la experiencia del personal de la empresa y evitar que el auditor pueda tener apreciaciones o interpretaciones erróneas.

#### 12. Diagnóstico.

Es el resultado final de la auditoría operacional y su misión no es únicamente el de informar las fallas o anomalías detectadas, sino las causas que la motivaron, precisando el efecto de la ineficiencia e invitando a la administración a tomar las medidas correctivas.

El desarrollar satisfactoriamente la auditoría operacional depende en gran parte de la colaboración que se logre obtener de parte de los funcionarios y empleados de la empresa, situación que se debe hacer del conocimiento de los altos niveles de la dirección. También es importante la manera en que el auditor trate los problemas y haga sus recomendaciones.

#### *b.4 Diferencia con otras auditorías.*

Antes de proceder a desarrollar las diferencias de las distintas clases de auditorías es conveniente definir cada una de ellas.

**Auditoría Interna.**- Es una actividad independiente dentro de la misma empresa que se encuentra a nivel asesoría y se encarga de revisar las operaciones, en especial aquellas que tienen repercusión en la información contable y financiera, proporcionando un servicio a la administración. Es también un órgano de control que vigila la efectividad de los controles ya establecidos.

**Auditoría Externa.**- Es la revisión basada en determinados procedimientos de auditoría que el Licenciado en Contaduría aplica con el fin de cerciorarse de la autenticidad de los hechos registrados en la contabili-

dad; verificar la situación financiera y dar su opinión profesional respecto de los estados financieros sometidos a su exámen.

Es decir, que este profesional es sus intervenciones tiene el deber de participar en ellas con absoluta rectitud y objetividad, de manera que en ningún momento puedan lesionarse los intereses y derechos de terceras personas.

**Auditoría Operativa.**- Para la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, por auditoría operativa debe entenderse el servicio adicional que presta el Licenciado en Contaduría con carácter de auditor externo cuando coordinadamente con el exámen de los estados financieros analiza ciertos aspectos administrativos, con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativa de su cliente a través de proponer las recomendaciones que se consideran adecuadas.

En opinión de esta Comisión el concepto de auditoría operacional es muy similar al de auditoría operativa, con la diferencia fundamental de que la primera puede ser realizada por el Licenciado en Contaduría sin que medie una auditoría de estados financieros.

**Auditoría Administrativa.**- La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que en un negocio se está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el exámen de todas las partes dentro de la organización.

**Auditoría de Estados Financieros.**- Es el exámen a base de pruebas selectivas de las partidas de los estados financieros tendientes a determinar si presentan razonablemente la situación financiera y si los resultados de las operaciones de la empresa van de acuerdo con los principios de contabilidad que han sido aplicados consistentemente en relación con el año anterior, con el fin de estar en condiciones de emitir un dictámen de manera objetiva y con características profesionales.

A continuación se presenta un cuadro en donde se muestran las características de los diferentes tipos de auditorías, mostrando de este modo sus diferencias.

| Característica | Auditoría Financiera   | Auditoría Operacional   | Auditoría Administrativa  |
|----------------|--|---|---|
| Interesados    | El público en general, accionistas, el fisco, etc.   | La gerencia para detectar y resolver áreas con problemas.   | La administración de la empresa.  |
| Orientación    | Punto de vista retrospectivo sobre los estados financieros.  | Hacia el estado operativo de los negocios pasados, presentes y futuros.                                     | Su orientación está encaminada hacia una futura reestructuración y optimización de las funciones administrativas. |
| Objetivo       | Opinar si los estados financieros reflejan razonablemente la situación financiera y el resultado de sus operaciones. | Evaluar y promover la eficiencia de las operaciones para apoyar a la gerencia en el logro de los objetivos. | Apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.   |
| Alcance        | Debe obtenerse evidencia suficiente y competente.  | Una operación o función ya sea en forma seccionada o integral.  | Todas las áreas de la empresa incluyendo los niveles jerárquicos.   |
| Medición       | Los principios de contabilidad y las normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados.                    | Los objetivos, planes, políticas, controles e informes establecidos en la empresa.                          | Los principios de administración científica.  |
| Origen         | Consejo de administración.   | Interés del auditor en contribuir a elevar la eficiencia de operación.                                      | A petición de la gerencia o de un servicio independiente de cualquier otro.                                       |
| Frecuencia     | Generalmente una vez al año.   | Periodo indefinido en la mayoría de los casos, dado que se renova el pasado, presente y futuro.             | No es periódica.  |
| Ejecución      | Auditor externo.   | Auditor externo o interno sin que medie un examen de estados financieros.                                   | Licenciado en Administración u otros profesionales siempre y cuando sean expertos en este campo.                  |

## C. EL CONTROL INTERNO COMO PUNTO DE PARTIDA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

### **Necesidad de un mayor control.**

El desarrollo que han tenido los negocios es el resultado de una tendencia constante en el número y calidad de los productos que se requieren en la vida moderna.

Las empresas se multiplican y crecen en importancia con gran rapidez, y sus actividades frecuentemente se desarrollan en grandes áreas geográficas.

Por ello, cada vez más el contacto personal entre la gerencia y los empleados prácticamente desaparece, lo cual unido a la necesidad de una operación más eficiente para poder hacer frente a la competencia, hace que la dirección de las empresas se vuelva cada vez más compleja.

Esta realidad de expansión tiene influencia favorable en la auditoría y la labor se presenta ya como una actividad de revisión sistemática y objetiva de las operaciones que llena una necesidad en la administración de las empresas.

El control debe estar constantemente presente en todas las operaciones de la empresa como son: producción, ventas, finanzas, personal, etcétera, que tienen sus propios controles pero que se coordinan mutuamente.

Es evidente que el control que se debe ejercer sobre la gran variedad de operaciones que realiza la empresa es complicado, sin embargo debe buscarse que sea más eficiente en todas las áreas y en todos los niveles.

Esta necesidad de mayor control nos lleva a la búsqueda de nuevos procedimientos y enfoques para su estudio.

Un nuevo enfoque en el estudio del control interno.

Anteriormente la principal preocupación del Licenciado en Contaduría que dictaminaba estados financieros, era examinar lo referente al

control interno, es decir, fundamentalmente enfocaba su estudio a los dos primeros objetivos del control interno, los cuales son el obtener información financiera correcta y segura y la protección de los activos del negocio. Sin embargo hoy en día y con el afán de obtener mejores beneficios, se da mayor importancia al tercer objetivo que es la promoción de la eficiencia de las operaciones, ya que no sólo es importante el cerciorarse de la veracidad de los estados financieros sino el conocer las causas que originaron esos resultados.

De ahí que sea necesario una mayor amplitud y profundidad en el estudio del control interno, extendiéndose más allá de las funciones que directamente corresponden a los departamentos contables y financieros.

El propósito de este estudio ya no será únicamente el de fijar el alcance de las pruebas de auditoría sino también será buscar la optimización de ese control interno, teniendo la finalidad de fortalecer la información y dar lugar a mejores decisiones para evitar deficiencias que impidan a la empresa la obtención de la máxima productividad.

El estudio del control interno en toda su magnitud, enfocado esencialmente a la promoción de la eficiencia de operaciones como un trabajo adicional, coincide con el objetivo primordial de la auditoría operacional.

## II ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### A. ENTIDADES ECONOMICAS: CAPITAL Y TRABAJO

A partir de que el hombre se convierte en un ser sedentario surgen entidades económicas que regulan su actividad.

Estas entidades se dividen en dos grandes grupos:

1. Las que destinan sus recursos a satisfacer alguna necesidad social con estructura y operación propios, es decir, empresas privadas cuyo objetivo es el lucro, y
2. Las que controla y maneja el Estado para la satisfacción de una necesidad social cuya finalidad es la de dar un servicio a la colectividad.

Ahora bien, una entidad está constituida por la combinación de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados éstos para la obtención de los fines de la misma. La entidad está formada por personas físicas o morales o por la combinación de ambas.

Por consiguiente podemos concluir que toda entidad requiere de capital y trabajo para el logro de sus objetivos, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

| <i>OBJETIVO</i>         | <i>PERSONAS O GRUPOS QUE SATISFACE</i>                         |
|-------------------------|--|
| Producción y/o servicio | Clientes o usuarios  |
| Social                  | Miembros de la propia organización<br>Colectividad<br>Gobierno |
| Económico               | Acreedores<br>Dueños o accionistas<br>La misma organización    |

De: Administración de Recursos Humanos.  
Fernando Arias Galicia, Coordinador.

La organización para obtener los objetivos deseados cuenta con tres tipos de recursos:

1. Recursos materiales.- Dinero, maquinaria, equipo, materia prima, etc.
2. Recursos técnicos.- Procedimientos, instructivos, programas etc.
3. Recursos humanos.- Capacidades, conocimientos, experiencias, etc.

El último de los recursos requiere de un tratamiento especial, de una explicación más amplia y es la finalidad de este capítulo.

## B. LA IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO

El elemento humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier empresa y podemos asegurar que una organización que cuente con las mejores maquinarias, un perfecto mercado y los más amplios abastecimientos, pero que no posea la colaboración del esfuerzo humano, no funcionará. De ahí que el Profesor Agustín Reyes Ponce diga que "las máquinas las mueven los hombres; el material y el capital lo aprovechan, utilizan y aplican los hombres; los sistemas los realizan o desarrollan los hombres; las ventas, las compras, etc., las hacen los hombres". Por tanto, del hombre dependerá que una empresa tenga éxito, que vegete o fracase.

Es por esto que hemos concluido que los Recursos Humanos deben ser tratados de manera especial y para ello existan técnicas que ayudarán al mejor aprovechamiento y conservación de los miembros de la empresa en beneficio del trabajador, de la organización y del país. Estas técnicas son:

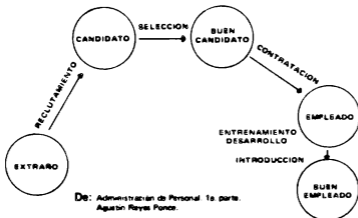
### *b.1 Reclutamiento y selección.*

Una de las principales funciones del Departamento de Personal es el de proveer el número de personas necesarias para desempeñar los diferentes puestos dentro de la organización, considerando de antemano las habilidades y características personales de los candidatos con el fin de

detectar al hombre adecuado para desarrollar satisfactoriamente el puesto y contribuir con éste al logro de los objetivos organizacionales.

### Reclutamiento.

La primera etapa para la admisión de un nuevo elemento es el reclutamiento, el cual hace de una persona extraña un candidato.



Cabe hacer aquí una distinción entre fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento. Una de las fuentes más cercanas es la propia organización donde el personal de la empresa recomienda a familiares o amigos para el puesto vacante. Existen también las fuentes externas de reclutamiento como son los sindicatos, la cual constituye una de las principales fuentes de abastecimiento, así como las universidades, tecnológicos, bolsa de trabajo, agencias de empleo, otras empresas, etc.

Los medios de reclutamiento son las formas que utiliza una empresa para atraer personal; puede hacerse a través de requisiciones al sindicato, por solicitud oral o escrita, carta o teléfono, medios publicitarios como periódico, radio, televisión, etc.

Ahora bien, el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica y la efectividad de éste depende de una anticipada planeación de



las necesidades con el fin de elegir el mejor personal disponible en el mercado de trabajo.

#### Selección.

La selección de personal es el procedimiento que se sigue dentro de una empresa para encontrar a la persona adecuada que cubra el puesto vacante. Esta responsabilidad de seleccionar personal no debe cumplirse a través de corazonadas o intuiciones, sino con técnicas estructuradas científicamente con el propósito de que las decisiones tomadas sean con sentido profesional.

La secuencia de una buena selección de personal va de acuerdo a las características, necesidades, políticas y objetivos de cada empresa, no obstante, los pasos y el orden más usuales son los siguientes:

1. Hoja de solicitud de empleo.
2. Entrevista.
3. Pruebas.
4. Estudio socioeconómico.
5. Exámen médico de admisión.

1. Hoja de solicitud de empleo. Debe contener únicamente lo que la empresa requiere saber del solicitante, es decir, datos personales como nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil, registro federal de causantes, estructura familiar, estudios realizados, antecedentes de trabajo, etc.

Para que esta función tenga un mayor grado de servicio es recomendable elaborar las solicitudes de acuerdo al nivel aplicado, por ejemplo, a nivel ejecutivo, a nivel empleado y a nivel de obrero o en su defecto elaborar una solicitud sencilla y accesible para todos los niveles y complementarse cuando se trate de ejecutivos con un curriculum vitae. Posteriormente cuando el solicitante reúna los requisitos mínimos se procede al siguiente paso.

2. Entrevista. La entrevista continúa representando hoy en día un instrumento clave en el proceso de selección, la cual encierra el conocimiento de diferentes técnicas a utilizar, dependiendo éstas del objetivo específico que quiera alcanzarse.

Esta entrevista deberá ser realizada por un profesional, ya que se pretende detectar "grosso modo" y con un mínimo de tiempo los datos complementarios del solicitante y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo: presentación personal, facilidad de expresión, actitud y control del individuo, etc. A través de esta entrevista se debe también informar al candidato de la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración y las prestaciones, con el fin de que sea él quien decida si continúa con el proceso o no.

3. Pruebas.- Para verificar la habilidad y potencialidad del solicitante y la capacidad que posee para ocupar el puesto que pretende, es necesario que se someta a una serie de pruebas psicotécnicas y/o prácticas, pudiendo dividirse éstas en pruebas psicológicas y de trabajo.

Las pruebas psicológicas son un instrumento que ayudarán a la selección de personal, sin embargo, el éxito de éstas depende de las características que reúne cada una de ellas, es decir, para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc.

Para que una prueba psicológica pueda ser aplicada con éxito es necesario que esté determinada su validez, su confiabilidad y su estandarización. Una prueba es válida si mide aquello que pretende medir, es confiable cuando existe una constante en las mediciones que se obtienen de una misma persona y están estandarizadas si las calificaciones se otorgan por métodos estadísticos cuando han sido aplicadas a un grupo concreto de personas. Si la persona responsable de la selección de personal no está capacitada en el manejo de las pruebas psicológicas debe asesorarse por un Psicólogo.

Entre las pruebas de trabajo podemos mencionar las siguientes:

- a) *Pruebas de aprovechamiento.*- Nos muestran las tareas que el solicitante puede ejecutar y desarrollar en forma satisfactoria, por ejemplo: pruebas de mecanografía, taquigrafía, ortografía, de dibujo, de contabilidad, de mecánica, etc.
- b) *Pruebas de oficio.*- Miden el conocimiento y habilidad de un oficio en particular, consisten en una serie de preguntas que sólo pueden ser contestadas y comprendidas por aquellas personas que conocen perfectamente el oficio, las preguntas pueden ser escritas u orales según convenga.

- c) *Pruebas de aptitud.*- Evalúe las cualidades en potencia que el trabajador posee pero que no han sido desarrolladas.
- d) *Pruebas de destreza.*- Se aplican para conocer la pericia que se tenga para resolver determinadas situaciones, por ejemplo, cuando la vacante requiera de una gran destreza manual.

Las pruebas de trabajo generalmente las hace el futuro jefe inmediato con el fin de cerciorarse si el candidato posee los conocimientos que el puesto exige.

## *b.2 Contratación e inducción.*

### **Contratación.**

Una vez que la decisión final ha sido la aceptación del solicitante, se procede a complementar el trabajo para el departamento de personal, es decir, integrar el expediente de trabajo del candidato. Reuniendo la solicitud, fotografías, llenado de formas, copia del contrato de trabajo, aviso de alta en el sindicato, al seguro social, al registro federal de causantes, etc.

Cabe mencionar que el contrato puede ser bajo condiciones de un periodo de prueba a fin de que el individuo demuestre su eficiencia en el trabajo. La contratación no es el punto final del proceso de selección, no hay que olvidar que debe orientarse al trabajador para obtener una reacción favorable de sus compañeros y éste se integre con gusto al grupo de trabajo.

### **Inducción.**

Es necesario que se establezca un programa de inducción para el nuevo trabajador dependiendo de la magnitud y formalidad del programa, por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice. La mayoría de los programas contiene información sobre:

- a) Idea general de la empresa, su historia, sus productos, su organización, sus políticas, su sindicato, etc.
- b) Reglas generales de disciplina.
- c) Beneficios que se puedan disfrutar, por ejemplo, cajas de ahorro, despensas, deportes, descuentos, etc.

- d) Explicación del trabajo a desempeñar. Para ello nada mejor que entregarle la descripción del puesto para que la lea cuidadosamente.
- e) Mostrarle sitios que requiera conocer en el desempeño de su trabajo, tales como lugar de cobro, abastecimiento de material, sanitarios, enfermería, etc.
- f) Realizar un recorrido por la planta y presentarlo con los jefes de departamento o al supervisor del área y/o sección.

Un buen programa de inducción consta de tres partes:

1. Información introductoria proporcionada informalmente a través de una persona de la gerencia de relaciones industriales o del encargado del entrenamiento, ésta puede ser en reuniones grupales o individuales.
2. Entrevista de ajuste. Se realiza varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto. Se hace para conocer y analizar sus avances, mejoramientos, fracasos, acoplamiento en el ambiente de trabajo, etc.
3. Información sobre facilidades y requisitos del departamento, la cual es proporcionada por el supervisor del nuevo empleado

Todos estos puntos dentro de un programa de inducción tienen un papel muy importante en la adaptación rápida y eficaz del trabajador, así como, en su eficiencia.

### *b.3 Análisis y evaluación de puestos.*

#### **Análisis de puestos.**

Un requisito primordial en el desarrollo de los programas relacionados con el personal es el análisis de puestos, ya que, a partir de éste se podrá continuar con otro tipo de estudios, tales como la administración de salarios, calificación de méritos, capacitación y adiestramiento, etc, las cuales nos ayudarán a mantener una buena administración de los recursos humanos dentro de la empresa.

Pero ¿qué es el análisis de puestos?: "es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los re-

quisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado". De: *Administración de Recursos Humanos*. Fernando Arias Galicia. Coordinador.

Ahora bien, para llevar a cabo el análisis de puestos, generalmente se le solicita al analizador el estudio de ciertos empleos con los cuales no está familiarizado y que tiene un conocimiento relativamente pequeño, por esta razón recurre a diversas fuentes de información para asegurarse de la exactitud y significación de sus descubrimientos. Una acción previa a la elaboración de todos los análisis de empleo es la de consultar los análisis de trabajo similares de otras empresas y revisar descripciones de empleo semejantes preparados sobre una base nacional.

El analista que ya se ha familiarizado en cierto grado con el puesto, puede valerse posteriormente de técnicas básicas para recopilar los datos que necesita. Estas técnicas son:

1. La observación.
2. El cuestionario y/o la entrevista, y
3. La ejecución personal del trabajo.

Debemos tomar en consideración que estos puntos se complementan el uno al otro y no se excluyen mutuamente.

1. La observación.: El analista observará a los empleados mientras trabajan teniendo cuidado de pasar desapercibido cuando hace sus notas, generalmente en tanto se realiza la observación se toma el menor número de notas posible e inmediatamente después éstas se ampliarán.

El observador debe estar consciente de que sus notas tienen que referirse únicamente a las características del puesto y no a la de los empleados que lo realizan. Es necesario que se generalicen los requerimientos del puesto, por tanto, debe evitarse enfocar las observaciones sobre los mejores o los peores trabajadores o limitarse a observarlos en los períodos que trabajan al máximo o al mínimo de sus capacidades.

La observación originará en el analista una serie de preguntas acerca

del trabajo que se realiza, por este motivo se auxiliará de cuestionarios y/o entrevistas que le proporcionarán más información y le darán una idea más completa del puesto analizado.

2. Cuestionarios y/o entrevistas.- Los cuestionarios servirán de guía para buscar respuestas precisas y nos ahorrarán tiempo si vienen acompañados de instrucciones claras para ser contestados, sin embargo, resulta difícil lograr que se respondan con veracidad y exactitud y muy posiblemente las respuestas no contengan los detalles esenciales que necesita el analista. En consecuencia resulta más conveniente utilizar estas dos técnicas conjuntamente para obtener un mayor grado de información y confiabilidad. La entrevista permite la observación directa del entrevistado y el grado de perfección de la información dependerá en gran parte del cuidado que tenga el analista al exponer sus preguntas, así como de la comprensión que se establezca entre interrogador e interrogado, por tanto, se deben tener en cuenta ciertas reglas fundamentales al realizar las entrevistas:

- Asegúrese de que el interrogado sabe a quién representa usted, cómo se llama, cuál es el objetivo de su presencia, de modo que pueda tener una idea general de lo que se espera de él.

- Hágale entender que su cooperación está ayudándole a descubrir hechos.

- Tenga mucho cuidado en que sus preguntas estén claramente concebidas y bien expresadas.

- Demuestre que las respuestas que recibe le interesan.

- Procure conseguir una información específica y completa de una manera tan directa como sea posible.

- Respete la opinión del interrogado ya que él y no el analista es el experto.

- Termine rápidamente la entrevista.

- Exprésale su agradecimiento al que ha consentido en realizar la entrevista.

De: *Psicología Industrial*. Laurence Siegel.

3. Ejecución personal del trabajo. Es una fuente adicional de información que le brinda al analista ideas intrínsecas de los requerimientos de trabajo que no capta o pesan por alto en las observaciones, cuestionarios y/o entrevistas. Sin embargo, casi no es usada por los analistas y en la práctica prefieren ayudarse por otras fuentes de información.

#### Evaluación de puestos.

Toda organización sin duda se ha tenido que enfrentar a uno de los más grandes problemas que es el de establecer escalas equitativas de salarios para remunerar a sus trabajadores por los servicios que prestan. Por lo tanto, toda organización deberá preocuparse de implantar un buen sistema de evaluación de empleos, el cual reedita en factores como nivel y calidad de producción, rotación de personal, grado de ausentismo, etc.

Los procedimientos de evaluación de empleos se basan en la posibilidad de determinar el valor de los diversos trabajos de una compañía en valor monetario, es decir, fijar un grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad que requiera un trabajo, a fin de establecer una relación lógica y objetiva con la estructura de los salarios.

El objetivo de la evaluación de puestos es determinar la importancia y utilidad relativa de los distintos puestos que se dan en una empresa, con la finalidad de establecer pagos justos sin ninguna subjetividad, en función de la jerarquización obtenida y con ello corregir las posibles deficiencias y evitar injusticias en los salarios. Las causas principales de subjetividad son:

- Favoritismo.
- Presiones sindicales.
- Desconocimiento de las funciones del trabajador.
- Escasez de trabajadores preparados para ciertos puestos.

La evaluación de puestos se puede realizar con personal de la empresa o con personal externo y éste debe seguir una metodología que contenga puntos básicos tales como:

- Señalamiento del objetivo o alcance.
- Definición del sistema a utilizar.
- Programa de acción.
- Definición de puestos tipo.

Los métodos de evaluación de empleos que se utilizan actualmente son:

- Método de rangos.
- Método de clasificación.
- Método de comparación de factores.
- Método de los puntos.

A los cuales sólo nos referimos brevemente.

- Método de rangos.- Es el método más sencillo pero poco eficaz. Consiste en que los miembros ordenen por rangos los empleos empezando por el más importante y terminando por el menos importante. Por ejemplo, si la evaluación comprende 30 empleos se le dará un rango de 1 al más importante y un rango de 30 al menos importante. La clasificación de los rangos puede realizarse en grupo, discutiendo cada empleo, o bien, cada miembro del comité en forma independiente; con la salvedad de que en el último caso las discrepancias sean discutidas para llegar a un acuerdo general acerca de cada empleo.

Este método funciona en organizaciones pequeñas y no se considera una técnica especializada ya que se basa en el sentido común y en una estimación subjetiva.

- Método de clasificación.- Es un procedimiento muy sencillo, comienza estableciendo una escala maestra de apreciaciones para clasificar los empleos de acuerdo a los niveles que existan en la escala. Se establece una serie de categorías o grados de ocupación definiendo cada uno de ellos para posteriormente clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados. Un ejemplo de este procedimiento es el de establecer los grados de la siguiente forma:

- Primer grado - Trabajos no calificados.- Aquellos puestos que si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad no exigen una alta preparación. Ejemplo: office boy, conserje, mozo, etc.



-Segundo grado - Trabajos calificados.- Puestos que requieren preparación manual o intelectual. Ejemplo: dibujantes, tenedores de libros, ayudantes de laboratorio, etc.

-Tercer grado - Puestos de criterio.- Aquellos que requieren capacidad para saber distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos. Ejemplo: supervisor, jefe de oficina, etc.

-Cuarto grado - Puestos técnicos.- Suponen un trabajo creativo e iniciativa personal. Ejemplo: ingenieros, abogados, etcétera.

-Quinto grado - Puestos ejecutivos.- Los que tiene a su cargo el manejo de departamentos considerando esta actividad como la más amplia que desempeñan. Ejemplo: superintendente, subgerente, etc.

-Sexto grado.- Puestos administrativos.- Aquellos que entrañan gran responsabilidad por lo elevado y genérico del control que ejercen o por la importancia de las funciones que dirigen. Ejemplo: gerente divisional, gerente de distrito, contador en jefe, gerente de ventas, de producción, etc.

-Septimo grado - Directivos.- Aquellas personas en las cuales reside la dirección general de la empresa y el de establecer las políticas que ésta ha de seguir. Ejemplo: miembros del consejo de administración, gerente general, dirigentes de la empresa, etc.

Estas dos técnicas de evaluación a las que nos hemos referido tienen sus ventajas por ser sencillas y rápidas, de fácil comprensión para los interesados y requieren de un costo pequeño para su implantación y mantenimiento, sin embargo, las dos comparten una deficiencia común ya que toman los puestos en su conjunto sin analizar los elementos o factores específicos que los integran.

- Método de comparación de factores.- Este método fue ideado por Eugene Bengt en el año de 1926 y constituye una verdadera técnica para la correcta evaluación de los puestos. "Grosso modo", este método requiere que el comité identifique los factores o elementos comunes a todos los empleados comprendidos en la evaluación, que les designen rangos a los empleados con cada uno de dichos factores y que se determinen los salarios en base a estos rangos.

La clasificación de factores según Bengt es la de cinco factores los cuales son intencionadamente amplios con el fin de que se adapten a diversas compañías y situaciones industriales, estos factores son:

**1. Requisitos mentales.**

**Inherentes.**- Inteligencia, memoria, etc.

**Adquiridos.**- Educación general, conocimientos específicos, etc.

**2. Habilidad.**

**Inherentes.**- Coordinación muscular, habilidad manual, etcétera.

**Adquiridos.**- Reparación de máquinas, manejo de equipo, cuidado y mantenimiento de herramientas, etc.

**3. Requisitos físicos.** Ejemplo: edad, sexo, estatura, fuerza muscular, resistencia en el trabajo, etc.

**4. Responsabilidad.** Ejemplo: de materia prima, de valores, de equipo, etc.

**5. Condiciones de trabajo.** Ejemplo: influencias ambientales, riesgos y peligros, horario, etc.

Aún cuando a veces es necesario agregar uno o dos factores a esta lista básica para abarcar todos los empleos incluidos en una evaluación se aconseja no utilizar más de siete factores, señalando como óptimo el uso de cinco.

— **Método de puntos.**- Es el método de evaluación que se usa con más frecuencia en la evaluación de empleos puesto que está ampliamente extendido en nuestro medio y es el que ofrece mayores ventajas en la correcta administración de sueldos y salarios.

La finalidad de este procedimiento es el dotar a cada empleo ciertas cantidades de valor llamadas "puntos", lo cual nos dará una puntuación que será la que representa la opinión del comité acerca del valor general de cada empleo. Cuanto más valor tenga el empleo, el número total de puntos que se le adjudique será mayor y la conversión de puntos a valores monetarios no se hará sino hasta que se haya completado la adjudicación de puntos a todos los empleos que comprenda la evaluación.

Este sistema de evaluación se basa en cuatro factores que son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; utilizando también subfactores para poner de manifiesto cualquier superposición u omisión de los anteriores. Es recomendable no usar más de doce subfactores ni menos de ocho porque puede uno caer en duplicación de características que tratan de medirse. Ahora bien, el sistema puede considerarse comprendido por los siguientes tres pasos:

1. Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos.
2. Dar a los factores un valor particular determinado por la comparación anterior.
3. Asignar a cada puesto valuado "en puntos" el lugar que le corresponde en una escala de salarios que haya sido establecida en base a métodos estadísticos.

De los dos últimos métodos de evaluación a los cuales nos hemos referido podemos señalar como ventaja que los dos se basan en factores previamente establecidos dando con ésto un análisis más completo de cada puesto, reduciendo la influencia subjetiva. El hacer un análisis más profundo favorece una mayor justicia en los pagos de salarios, no obstante, debemos tomar en cuenta que estos métodos requieren de un adiestramiento de los que intervienen en el sistema y que son en consecuencia más costosos y tardados.

Por último diremos que todos los procedimientos de evaluación de empleos tienen el objetivo de coadyuvar a la administración a establecer tasas equitativas de pago y que estos procedimientos contienen un alto grado de subjetividad, por lo tanto, todos los miembros que se encarguen de realizar la evaluación deben ser seleccionados cuidadosamente y recibir una instrucción adecuada.

#### *b.4 Calificación de méritos.*

La calificación de méritos es una técnica que sirve para apreciar el desempeño del trabajador y ayuda a conocer lo que se ha hecho en comparación con lo que se esperaba. Contrariamente con lo que sucede con el análisis y la evaluación de puestos que deben ser impersonales, la calificación de méritos se refiere únicamente a una persona determinada ocupándose de aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo de manera directa.

Existen varios métodos de calificación para evaluar el desempeño en el trabajo, pero enunciaremos únicamente los más conocidos en nuestro medio:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Comparación                          | Alineamiento<br>Comparación por pares<br>Distribución forzosa  |
| 2. De escalas                           | Escala continua<br>Escala discontinua                          |
| 3. Listas de comprobación               | Listas checables ponderadas<br>Listas checables de preferencia |
| 4. Análisis de la ejecución del trabajo |  |

En cualquiera de los métodos de evaluación se aconseja que se utilice la entrevista como medio para obtener mejores resultados y alcanzar los fines de la calificación de méritos.

La entrevista de evaluación es aquella que se realiza periódicamente entre el empleado y el jefe inmediato con el fin de que el primero conscientemente sus cualidades y defectos como trabajador.

Alguna técnicas para realizar la entrevista de evaluación son:

- Aclarar al entrevistado que no se trata de una reprimenda sino de sostener solamente una plática relacionada con su trabajo.
- Dejar al entrevistado que se exprese libremente sin marcar pautas.
- Preguntar acerca de lo que no se ha mencionado y sea de importancia.
- No se debe juzgar ni criticar.
- Crear un espíritu de cooperación y cordialidad para que la conversación alcance fines comunes.

Ventajas de la calificación de méritos.

1. Proporciona a los supervisores un récord de progreso y dificultades de cada empleado.

2. Adquieren los supervisores juicios uniformes sobre la ejecución del trabajo y el comportamiento de los empleados.
3. Se obtiene información que puede usarse como base para las promociones, aumentos de salarios, despidos, transferencias, etc.

En conclusión, diremos que un procedimiento efectivo de calificación de méritos proporciona un grado mayor de objetividad, confiabilidad y validez en la estimación del comportamiento humano.

### *b.5 Seguridad e higiene.*

Ya hemos mencionado que el elemento humano dentro de una empresa es el elemento de mayor importancia y por consiguiente su vida, su integridad física y su salud deben ser conservados para alcanzar los objetivos de la organización.

La administración de personal se encuentra sin duda con uno de los principales aspectos que debe cubrir y lo hace a través del estudio de la seguridad e higiene industrial. Pero no sólo razones de tipo humano justifican el estudio de esta materia, ya que su desconocimiento acarrea también problemas de tipo económico y social. La correcta aplicación de medidas tomadas en materia de seguridad e higiene disminuirán en gran proporción problemas como: pérdidas de tiempo, destrucción o deterioro de maquinaria y equipo, ausentismo, incapacidades, costos, baja producción, mortalidad, etc, los cuales traen como consecuencia un estancamiento en los objetivos de la organización y una disminución en el progreso del país. Por ello el problema suele ser atendido por personas especializadas en la materia o por organismos dedicados a ésto. En México, la Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad Industrial, filial a la Confederación Patronal de la República Mexicana, se encarga de estos problemas.

**Higiene Industrial.**- Es un conjunto de técnicas que se encarga de reconocer, analizar y controlar los factores del ambiente de trabajo que causan enfermedades o daños en la salud del trabajador.

Es indiscutible que de acuerdo al número de trabajadores y a las posibilidades económicas de una empresa se requiere de los servicios de un médico que posea conocimientos de higiene industrial para que, sabien-

do con el tipo de maquinaria o equipo con que se trabaja, prevenga las enfermedades ocasionadas por el ambiente de trabajo.

El médico industrial deberá desempeñar funciones tales como:

- Conocer el estado de salud de cada trabajador.
- Estudiar las causas y los medios para eliminar la fatiga, las enfermedades profesionales, la apatía, la monotonía, etc.
- Impartir a los trabajadores cursos de primeros auxilios.
- Revisar periódicamente las condiciones sanitarias, de ventilación, de iluminación, de los períodos de descanso, etc.

Todas estas medidas traerán como consecuencia sólo beneficios para la empresa y ayudará de manera importante al desarrollo integral de nuestro país.

**Seguridad Industrial.** Podemos definirla como el conjunto de técnicas que se utilizan para reducir, controlar y anular los accidentes en el trabajo.

Los factores principales que determinan los accidentes de trabajo son sin duda los actos inseguros y/o las condiciones inseguras las cuales se originan por diferentes subcausas que ilustramos a continuación.

|                       |                             |   |
|-----------------------|-----------------------------|---|
| Actos Inseguros       | Actitud inapropiada.        | Desobediencia intencional a instrucciones dadas.<br>Descuido y distracción.<br>Intoxicaciones por alcohol, drogas, etc.<br>Lesiones premeditadas. |
| y/o                   |                             | Selección inadecuada.   |
| Condiciones Inseguras | Falta de conocimientos.     | Adiestramientos no adecuados.<br>Carencia de un programa en materia de seguridad industrial.  |
|                       | Incapacidad física o mental | Visión defectuosa<br>Audición defectuosa<br>Fatiga, debilidad muscular.<br>Temor a los accidentes.  |

Una vez que hayan definido en la empresa la manera de prevenir y de

protegersen de los accidentes, es necesario que ésta se de a conocer a los trabajadores.

La eficiencia de un programa de seguridad industrial irá en función con la eficiencia de la capacitación y adiestramiento de todas aquellas personas que conforman el universo de la empresa, de lo cual se hablará en el capítulo siguiente.

#### ***b.6 Asistencia y ausentismo.***

Un indicador de la efectividad de un programa de personal lo constituye el grado de ausentismo, por tanto, es de vital importancia para la empresa el contar con una estricta vigilancia del registro de asistencia de los trabajadores, ya sea en forma individual o departamental, pero tener un control de las faltas de asistencia del personal.

Entre las causas principales que originan este problema mencionaremos las siguientes:

- La distancia de la empresa y el hecho de tener que transportarse en sistemas impropios y/o insuficientes.
- Las enfermedades que constantemente ocasionan la inasistencia.
- La falta de una sanción directa o indirecta por las faltas de asistencia.
- El descontento de un trabajador hacia la empresa.
- Un desacoplamiento del trabajador en su puesto.

Los remedios para que dejen de existir este tipo de situaciones pueden ser:

- Una disciplina adecuada.
- Premios, ya sea de índole económica, administrativa o moral.
- Un control de salud de los empleados, etc.

#### ***b.7 Comunicación.***

La comunicación es un punto primordial para una buena administración de personal. Una buena comunicación ayuda a la coordinación de esfuerzos y por consiguiente a alcanzar los objetivos perseguidos por la empresa.

“La comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción”. De: *Administración de Recursos Humanos*. Fernando Arias Galicia. Coordinador.

Para que la comunicación funcione dentro de una empresa de manera adecuada debe tomar en cuenta los siguientes principios:

- La comunicación debe fluir amplia y claramente en todas direcciones a fin de que el personal esté informado de todo cuanto pueda afectarlo.
- Los medios de comunicación deben ser los más adecuados según las circunstancias en que se utilicen y de acuerdo a lo que se desea comunicar.
- Deben utilizarse términos comunes y sencillos para evitar malas interpretaciones.
- La comunicación es más importante cuando es mayor la participación de un jefe en la toma de decisiones.
- A toda comunicación descendente corresponde cuando menos una comunicación ascendente, ya que mientras la primera señala que debe hacerse, la segunda informa cómo se cumplió esa orden.

De aquí concluimos que una buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier empresa.

#### *b.8 Terminación de la relación laboral.*

En el contrato de trabajo deben definirse los lineamientos del inicio de las labores y las condiciones del término de las mismas, es decir, la persona que prestará sus servicios a la empresa debe conocer la forma en que se basan para contratarla y la forma en que puede dejar de prestar sus servicios.

Las causas por las cuales un trabajador puede dejar de prestar sus servicios son:

- Por jubilación.- Se deja de laborar por haber alcanzado cierta edad o por haber prestado varios años de servicios en la compañía.
- Por renuncia.- El trabajador deja de prestar sus servicios voluntariamente.



-Por terminación del contrato.- Cuando se estipula en el contrato que se trabajará por tiempo determinado u obra determinada.

-Por rescisión de contrato.- Cuando el trabajador ha incurrido en algunas de las causas de rescisión que señala el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo; o bien, cuando la empresa cometa algún acto que de acuerdo al artículo 51 sea causa para que el trabajador rescinda el contrato de trabajo, en este caso la empresa está obligada a pagar la indemnización correspondiente al empleado.

### **III CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

#### **A. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y DEL ADIESTRAMIENTO**

##### **a. Antecedentes.**

Desde que el hombre aparece sobre la faz de la tierra ha ido evolucionando paulatinamente y ésto se debe a que el ser humano desde sus comienzos está en continua lucha por la vida, en competencia con la naturaleza y con él mismo por la adaptación al cambio que el progreso nos va dando día con día en la sociedad a la que se está incorporado.

Esta evolución se ha debido entre otras cosas al adiestramiento y a la capacitación, lo cual no es algo nuevo, existe como un don innato del hombre, que nació aparejado con la facultad del aprendizaje y del mismo trabajo; se ha venido desarrollando debido a la transformación que ha sufrido nuestro país, en el empleo de métodos manuales rudimentarios hasta la técnica industrial que en la actualidad se utiliza.

Es necesario puntualizar cómo conseguir una constante readaptación de las personas sin importar cuales son los grados de su educación, formación y experiencias a nuestro actual mundo de tecnología que nos exige una permanente superación personal para poder enfrentar sus desafiantes retos.

Anteriormente prevelece la idea de que era más importante incrementar el capital aparejado de las innovaciones tecnológicas al factor humano, por ser este más fácil de conseguir por su abundancia en el país.

Lo que trajo como consecuencia la aparición de un gran número de trabajadores que llegaban a las empresas desprovistos de toda formación, eso provocó en parte la baja productividad y subempleo crónico, así como sus consecuencias sociales, bajos salarios, inestabilidad en el empleo e insuficiencias del nivel de organización obrera, entre otros.

En la actualidad la capacitación y el adiestramiento son una necesidad latente manifestada por la realidad de nuestro desarrollo para el apro-

vechamiento óptimo de la capacidad ociosa del aparato productivo, reemplazado por la insuficiencia del capital, y el excedente de mano de obra.

Como vimos en el capítulo II, el trabajo es un aspecto de vital importancia para que toda organización funcione de manera correcta, ya que determina la futura evolución de la empresa pues los otros recursos materiales y técnicos poco significan estando ausente el trabajo.

Se debe preparar al trabajador capacitándolo y adiestrándolo, aumentando su motivación y su deseo de cooperar en el trabajo mediante una justa retribución al esfuerzo que realice para que en la empresa haya mejores índices de eficiencia. Dando la oportunidad de mejorar su vida, sus condiciones de trabajo, de incrementar su saber y su economía; teniendo como resultado una acción progresista y humanitaria, reflejándose en bienestar para ellos, para su familia y para el país en su conjunto.

## *a.2 Concepto de la capacitación y del adiestramiento.*

En el vertiginoso tiempo en que vivimos se producen cambios constantes, por lo que es necesario actualizarse y capacitarse en el intercambio de ideas, sistemas y conocimientos, ya sean técnicos, científicos o administrativos.

De lo expuesto antes se deduce la importancia de estar al día por medio de una permanente capacitación, y para entender mejor lo que es capacitación empezaremos por analizarla.

La palabra capacitación deriva de la palabra latina Capax que tiene su raíz Capax de Capere. Caber y capacidad es un espacio hueco de alguna cosa suficiente para contener otra u otras, extensión de un sitio, o disposición para comprender, de acuerdo con el diccionario Hispánico Universal.

Capacitar es la acción de hacer a uno apto, habilitarlo para algo, según el diccionario Larousse Ilustrado.

Es importante definir en forma explícita el término capacitación para diferenciarlo de otros términos con que suele llamarse:

– Educación: Es la acción y efecto de la adquisición de facultades intelectuales, morales y físicas por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos para perfeccionar los sentidos.

– Entrenamiento: Significa ejercitarse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor.

– Adiestramiento: Es la actividad encaminada a desarrollar las habilidades motoras ya adquiridas por una práctica más o menos prolongada en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinaria y equipo.

– Desarrollo: Es la actividad entendida como el progreso integral del hombre en toda la formación de su personalidad y abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de las habilidades que son requeridos para el desarrollo de los ejecutivos.

– Capacitación: Acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforme una ocupación de trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias.

Capacitación la define el maestro Arias Galicia como "la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". De: *Administración de Recursos Humanos*. Fernando Arias Galicia. Coordinador. Es un acto deliberado que se encamina a crear una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia una modificación, tanto del personal operativo como profesional, de la actitud, capacidad, entendimiento y las condiciones de trabajo, por medio del esfuerzo consciente de los empleados.

Por último, es el acto intencionado por el cual la administración procura medios para que se de lugar a un aprendizaje, procurando la superación individual y colectiva de los trabajadores frente al trabajo mismo y al ámbito social en que vive, con el fin de obtener resultados óptimos en la producción por parte de la empresa y del trabajador.

Las definiciones anteriores se encuentran íntimamente relacionadas entre sí pues su finalidad última es la de preparar y mejorar un procedimiento de trabajo para aumentar la eficiencia y eficacia dentro de la empresa.

Para comprender más profundamente los anteriores términos diremos que hay una estrecha relación entre todos ellos, lo cual se muestra en el siguiente cuadro sinóptico:

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | Entrenamiento<br>Preparación para una<br>tarea.                           | Adiestramiento<br>Habilidad o destreza<br>para una o varias ta-<br>reas motoras.                   |
| Educación<br>Adquisición intelectual de bienes culturales. | Desarrollo<br>Progreso integral de<br>la formación de la<br>personalidad. | Capacitación<br>Proporcionar conoci-<br>mientos sobre todo<br>en aspectos técnicos<br>del trabajo. |

Ahora proseguimos a diferenciar los conceptos de capacitación y adiestramiento. Comenzaremos por decir que para unos autores el adiestramiento se realiza para hacer una labor determinada, en cambio la capacitación sirve para el mejoramiento del trabajador en una escala más amplia y general aplicable a cualquier trabajo.

El adiestramiento es la preparación exclusivamente para hacer una labor determinada dada por su naturaleza única sin importar el nivel de conocimiento, ni escolaridad, ni habilidades, ni aptitudes que tenga el trabajador.

La capacitación es la que entraña preparación teórica y técnica con unificación de criterios porque permite lograr niveles semejantes de ejecución tanto cualitativos como cuantitativos.

Algunos tratadistas explican que hay dos tipos principales de entrenamiento y son:

- El técnico que se denomina capacitación y,
- El práctico que es el que se refiere al adiestramiento.

Sin embargo, hablando técnicamente sostienen las siguientes definiciones:

-Capacitación.- Adquisición de aptitudes y disposiciones para aprender nuevas cosas, nuevas habilidades.

-Adiestramiento.- Aumentar los hábitos para la realización de tareas específicas, ya sean de orden intelectual, manual o artístico.

De los conceptos anteriores tenemos que adiestramiento es el mejoramiento de las habilidades y del conocimiento tecnológico, ya que en última instancia la capacitación tiene como objetivo la realización plena de la persona en el ámbito del trabajo.

Se ha comenzado a considerar a la capacitación y al adiestramiento de los recursos humanos como una necesidad para la sobrevivencia de las empresas, siendo el hombre el objetivo dentro de la organización para lograr mayor eficiencia y productividad.

### *a.3 Disposiciones legales.*

Es interesante poder hablar de la capacitación y adiestramiento sobre la base de un marco jurídico para la conquista de mejores oportunidades para el progreso individual, social y por ende del país.

Para que al lector le sea más accesible la comprensión de esta parte, la hemos dividido en tres incisos:

1. Disposiciones legales de capacitación del Sector Público, que se rigen por el apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.
  2. Disposiciones legales referentes a la capacitación y adiestramiento y formación profesional en la empresa según el apartado "A" del Artículo 123 Constitucional.
  3. Las reformas a la Ley Federal del Trabajo para considerar a la capacitación como un derecho laboral y una obligación por parte de las empresas en proporcionarla.
1. Disposiciones legales de capacitación del sector público, que se rigen por el apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.

En este punto hablaremos someramente sobre las disposiciones legales relativas a este inciso, las cuales dieron como producto la modernización y agilización de la función administrativa.

Estas disposiciones se rigen por el artículo 123 del apartado "B" de la Constitución en sus fracciones VII y VIII al disponer que:

"El estado organizará escuelas de administración pública y que los trabajadores además de mantener su actitud profesional para obtener ascensos conforme al escalafón, se apoyen en aptitudes y en su antigüedad".

De lo anterior pensamos que se deben modificar los ascensos conforme a la dinámica que vive el país debiendo ascender los que más se capaciten y no obligatoriamente los más antiguos.

En el régimen del presidente Lázaro Cárdenas se le dió impulso a la capacitación, expidiéndose el primer estatuto de los servidores públicos, en el cual entre otras cosas, se señaló la obligación de los poderes de la Unión de establecer academias a las que pudieran asistir voluntariamente los trabajadores.

Más tarde, el 30 de diciembre de 1947 se promulga la Ley de Pensiones Civiles, la que fue derogada por la creación del actual I.S.S.S.T.E., el 28 de diciembre de 1959, organismo que debe promover la capacitación administrativa. En diciembre de 1972 se crea la Comisión de Recursos Humanos del gobierno federal, la cual se encargará de hacer censos de sus recursos para realizar programas de capacitación de cada una de las entidades públicas con participación de las Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del I.S.S.S.T.E., y del Sindicato de la dependencia respectiva.

El 1o. de diciembre de 1976 se inició el programa integral de la Reforma Administrativa la cual ha sido una base importante en su implantación al servidor público por las metas que se ha propuesto, siendo éstas el desarrollo nacional respecto a lo económico, social y cultural del país, simultáneamente con la capacitación y formación profesional del servidor público.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal señala que dependencias del ejecutivo federal tienen la obligación, a nivel nacional, de formular planes de capacitación. (Artículos 38, frac. XXVII y 40, frac. VI.).

2. Disposiciones legales referentes a la capacitación y adiestramiento y formación profesional en la empresa según el apartado "A" del Artículo 123 Constitucional.

Para iniciar este apartado heremos una breve reseña histórica.

En México, las primeras actividades de educación a los trabajadores son atribuidas al ideólogo del movimiento social en México, Ricardo Flores Magón, cuyos conceptos aparecieron fundamentalmente en el periódico "Regeneración" en el año de 1900.

Posteriormente, en 1912 surgió la Casa del Obrero Mundial y en 1916 desapareció para crearse la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), cuyos intentos de robustecer la educación obrera no llegaron a manifestarse plenamente.

En la Constitución de 1917 en su artículo 3o. se tipifica en forma general lo relacionado con la educación, cómo debe ser, quién la puede impartir y sus reglamentos generales. Mientras que en el artículo 123 en su apartado A, fracc. XIII hace mención de la obligaciones que tienen las empresas de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, sin importar la índole o giro de la actividad a que se dedique. En la fracc. XII se obliga a toda negociación situada fuera de la población a establecer escuelas y demás servicios necesarios a la comunidad. En la fracc. XXXI se expresa que las autoridades federales tienen la competencia de hacer cumplir la aplicación de las leyes del trabajo en materia educativa y de capacitación y adiestramiento.

Por su importancia mencionaremos el artículo 132, fracc. XV de la Ley Federal del Trabajo cuyo texto habla de la obligación que tienen los patronos de organizar permanente o periódicamente cursos de capacitación profesional o adiestramiento para sus trabajadores, cuya ejecución será vigilada por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

La situación de algunas empresas, que con su crecimiento originaron un aumento en el número de trabajadores dio como consecuencia que los dirigentes vieran la necesidad de capacitar y adiestrar a sus empleados. De esta manera podían obtener óptimos resultados de los objetivos perseguidos. Esta capacitación la efectuaban ya algunas empresas antes de que se promulgaran las leyes respectivas.

3. Las reformas a la Ley Federal del Trabajo para considerar a la Capacitación como un derecho laboral y una obligación por parte de las empresas en proporcionarla.



En esta parte es conveniente indicar que en el diario oficial del 28 de abril de 1978 se publicó el "Decreto de reformas a la ley federal del trabajo sobre la capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene y federalización de actividades y ramos", para adquirir vigencia a partir del 10 de mayo del mismo año.

Sería inadecuado transcribir todos los artículos que fueron modificados por el decreto antes señalado, por lo que solamente mencionaremos los artículos que consideramos de gran importancia por su relación con la capacitación y el adiestramiento.

Se reformaron los artículos 3o., 25, 132, 159, 180, 391, 412, 504, 512, 523, 526, al 529, 537 al 539, 876 al 887, y 891, así como la denominación del capítulo 4o., título 11o. de la Ley Federal del Trabajo.

—Artículo 30.— Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

—Artículo 25, fracc. VIII.— Indica que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes o programas establecidos o que se establezcan en las empresas conforme a lo dispuesto en esta ley.

—Artículo 132, fracc. XV.— Se proporcionará capacitación y adiestramiento a los trabajadores de acuerdo a los términos del Capítulo III bis del Título Cuarto, el cual es un agregado que surgió precisamente con motivo de iniciativa presidencial, por decreto del 30 de diciembre de 1977, publicado en el diario oficial el día 9 de enero de 1978 para darle el rango de derecho al trabajador de capacitarse.

—Artículo 412, fracc. V.— El contrato ley contendrá las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.

—Artículo 537.— El servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento tendrá los siguientes objetivos.

- Estudiar y promover la generación de empleos.
- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y
- Registrar las constancias de habilidades laborales.

Podemos decir que los objetivos se formularon con miras a resolver los problemas de desempleo y subempleo en México, así como, para elevar la productividad de la población ocupada. Lógicamente los resultados se obtendrá a largo plazo, pero esperamos con optimismo que éstos sean fructíferos.

—Artículo 886.— Por las violaciones a las normas de trabajo no sancionadas por las disposiciones de esta ley, se impondrá al infractor multa por el equivalente de 3 a 315 veces el salario mínimo general.

—Artículo 559, fracc. III.— Nos hace referencia de las diversas actividades que están a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para coadyuvar al cumplimiento de las metas y objetivos que se fijaron.

Al nacer la UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), como todos los organismos tienen sus problemas, creemos que en la actualidad seguirán naciendo nuevas disposiciones en virtud de la aplicación práctica de este organismo ante los programas que se están presentando.

## B. EL LICENCIADO EN CONTADURIA EN LA CAPACITACION Y EN EL ADIESTRAMIENTO

El Contador Público tiene un campo de acción bastante amplio, en el que se desenvuelve gracias a que ha respondido a las necesidades que la sociedad le plantea. Sin embargo, el ambiente social y económico en que vivimos está presentando nuevos retos y oportunidades. Así sucede con la profesión contable en la rama de auditoría.

El Contador tiene la responsabilidad de responder al desafío incrementando las alternativas de servicios que presta; como acontece en el área de auditoría operacional y administrativa, en donde funge como controlador de los recursos humanos, teniendo como objetivo primordial el examinar críticamente las actividades que se efectúan en cada proceso, con la finalidad de definir problemas que estuviesen obstaculizando la fluidez de las operaciones y proponer las medidas correctivas.

De lo anterior debemos decir que la profesión contable debe responder a los cambios que se avecinan y uno de ellos es la capacitación y el adiestramiento del personal.

El Contador Público tiene tres importantes responsabilidades con respecto a la capacitación y al adiestramiento, las cuales son:

- 1) Con los trabajadores.
- 2) Con la empresa.
- 3) Con el país.

1) Con los trabajadores tiene la responsabilidad de ser solidario para beneficio de éstos, que son en realidad quienes dan vida a la empresa. Debe proporcionarles la capacitación adecuada que les permita ser mejores para sí mismos, para la empresa y para la sociedad.

El Licenciado en Contaduría debe motivar y concientizar a los trabajadores respecto a las ventajas de la capacitación, para que así éstos la acepten y desarrollen con agrado. Debe también obtener una buena información sobre los cursos de capacitación y adiestramiento para aplicarlos en forma adecuada y al terminar el curso puedan los trabajadores desarrollar íntegramente lo que han aprendido.

El grupo selecto de profesionales que formamos los Contadores tenemos la responsabilidad de contribuir al cambio de actitud de los dirigentes, respecto a que al trabajador sólo le interesan las reivindicaciones salariales. También se les debe considerar como una fuente autónoma de energía que puede mejorarse con la ayuda de la iniciativa, la creatividad, la colaboración, etc.

Debe el Contador Público tener arraigado el deseo de coadyuvar a resolver los problemas de índole social y económico que afecten a la comunidad en cualquier nivel social en que se encuentre.

2) La responsabilidad que el Contador Público tiene con la empresa, es la constante búsqueda de oportunidades para promover e incrementar la eficiencia y eficacia en los controles operativos, convirtiéndolos en práctica cotidiana mediante la coordinación de programas internos de trabajo. Estos deben basarse en estudios, análisis y experiencias por medio de los cuales podrá determinar las necesidades de capacitación, a quiénes se les proporcionará, qué métodos y recursos pedagógicos serán adecuados, etc. El uso de cualquier material o recurso deberá estar justificado mediante un análisis de costo-efectividad.

El programa de capacitación siempre estará sujeto a constante y cuidadoso control financiero en todas sus etapas, desde su planeación hasta su ejecución y evaluación por el Contador Público.

El escollo que suele presentarse al Contador Público es la mentalidad obsoleta de algunos empresarios que se muestran contrarios a la capacitación, y cuando la aceptan es sólo por dar cumplimiento a las disposiciones de carácter legal, realizándola en forma esporádica, carente de organización. Aquí es donde toca hacer comprender al empresario que la capacitación es un instrumento para que la organización sea más productiva, ya que los recursos humanos, como se mencionó en el capítulo anterior, forman parte primordial de la empresa.

3) Con el país, el Contador Público tiene la gran responsabilidad de contribuir al desarrollo económico y social, teniendo una ideología nacional que detecte las verdaderas posibilidades de capacitación de las empresas. Debe seguir siempre los pasos previos de un programa, basado en la ética profesional.

La actividad capacitadora del Licenciado en Contaduría debe alimentarse de las experiencias pasadas, para hacer progresos en el presente, y estimular a las empresas en el futuro.

Para diseñar e implantar un sistema efectivo de capacitación y adiestramiento en México, es indispensable lograr una perfecta coordinación entre el estado, la empresa y los trabajadores.

El panorama que actualmente presentan la capacitación y el adiestramiento en México, es prometedor, puesto que gracias a las modificaciones legales que le conceden rango de derecho constitucional y laboral, nacerá una generación mexicana altamente capacitada en todos los campos de la actividad económica del país.

## **IV SISTEMA DE AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

### **A. LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS APLICADA EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL.**

#### *a.1 Planteamiento.*

El presente caso se desarrolló en una empresa de la industria de la transformación, cuya actividad es la de fabricar muebles de oficina.

Se solicitaron los servicios del Licenciado en Contaduría para la implantación de un sistema de auditoría operacional en el departamento de personal.

Por la carencia de un sistema de cuentas relativas a la administración de recursos humanos, la toma de decisiones respectiva no ha logrado la optimización deseada.

#### *a.2 Metodología.*

Hemos ya señalado en el capítulo primero la metodología de la auditoría operacional, sin embargo debe tomarse en consideración que ésta debe adecuarse a las características concretas de cada caso.

Debe hacerse notar que en una auditoría de personal los datos no siempre pueden ser cuantificables, ya que la mayoría de ellos sólo podrán hacerse tangibles en forma descriptiva o cualitativa.

Por supuesto, el auditor debe procurar traducir a números aquellos datos que sea posible y que se requieran para dicha auditoría.

#### *a.3 Desarrollo.*

En base a los anteriores puntos se procedió a su desarrollo tomando en cuenta las siguientes datos proporcionados por el Gerente General:

|                       |  |               |
|-----------------------|--|---------------|
| Nombre de la empresa: | Compañía "X", S. A.                            |               |
| Ubicación:            | Distrito Federal.                              |               |
| Objetivo:             | Fabricación de toda clase de muebles de acero. |               |
| Personal:             | Confianza                                      | 25 empleados. |
|                       | Sindicalizados                                 | 65 empleados  |
| Sistema de registro:  | Electrónico.                                   |               |

Continuando con una visita física a la unidad industrial acompañados por el Gerente Administrativo, se pudieron apreciar los siguientes departamentos:

#### Oficinas:

##### Administrativas y de venta:

- Caja
- Personal
- Compras
- Procesamiento de datos
- Ventas
- Facturación
- Almacén de productos terminados

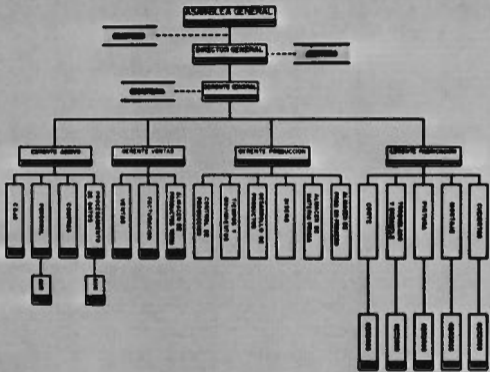
##### Producción:

- Control de producción
- Tiempos y movimientos
- Desarrollo de productos
- Diseño
- Almacén de materia prima
- Almacén de productos en proceso.

##### Fabricación:

- Corte
- Troquelado y ensamble
- Pintura
- Montaje
- Cubiertas

Posteriormente, por información de la misma persona se nos dio a conocer el organigrama de la empresa (que aquí anexamos).



Se sostuvieron entrevistas para conocer las funciones generales de cada uno de los directivos de la empresa.

## **ASAMBLEA GENERAL**

Es el órgano supremo dentro de la empresa y se encarga de:

- Acordar y autorizar todos los actos y operaciones que de algún modo afectan a la empresa.
- Es el único facultado para nombrar a los directores y determinar los emolumentos correspondientes.
- Se reúne en asamblea por lo menos una vez al año y convoca a asamblea extraordinaria en caso necesario.

## **DIRECTOR GENERAL**

Las funciones principales son:

- Cumplir con los acuerdos de la asamblea general.
- Establecer los objetivos y políticas generales de la empresa.
- Determinar responsabilidades para llevar a cabo los planes.
- Vigilar el cumplimiento de los programas.

## **AUDITORIA**

Es un departamento a nivel staff que depende directamente de la Dirección General y desarrolla las siguientes actividades:

- Evalúa el control interno de la organización, con el objetivo de reducir el trabajo en beneficio de la empresa.
- Vigila los controles ya establecidos.
- A través de su reporte, da a conocer los puntos débiles de los controles.

## **GERENTE GENERAL**

De acuerdo con la entrevista que sostuvimos con el Gerente General, se obtuvo la siguiente información:

- Establece las medidas de control necesarias para verificar el desempeño



y eficiencia de las actividades de los departamentos que integran esta empresa.

- De acuerdo a su experiencia, realiza ajustes indispensables en los procedimientos y en la organización.
- Comunica la información, las instrucciones y las ideas para que puedan ser advertidas, comprendidas y desarrolladas.
- Recibir y atender aquellos asuntos que los subordinados a su cargo no pueden resolver, y dictar las medidas que puedan solucionarlos.
- Autoriza cheques que excedan la cantidad de \$10,000.00 M.N.

#### **GERENTE ADMINISTRATIVO**

La descripción de sus funciones nos fue descrita de la siguiente manera:

- Dirige las labores administrativas de su área.
- Supervisa y coordina el funcionamiento de la caja y el de los departamentos de personal, compras y procesamiento de datos.
- Se encarga del abastecimiento del material requerido para el funcionamiento de la empresa.
- Organiza los programas de capacitación y adiestramiento que colabora al desarrollo organizacional.

#### **GERENTE DE VENTAS**

Entrevista realizada con el Gerente de Ventas, quien:

- Elabora proyectos de ventas tendientes a satisfacer los mercados futuros.
- Selecciona el canal de distribución que mejor convenga a la empresa, para lograr el objetivo de ventas.
- Reporta su actividad a la Gerencia General de manera veraz y objetiva.
- Estudia las tendencias presentes y futuras que de algún modo afecten las ventas.
- Se mantiene informado de los precios que imperan en la competencia, los cuales le sirven de base para fijar los suyos.

#### **GERENTE DE PRODUCCION**

Se encarga de:

- Planear la selección de maquinaria, el espacio de la fábrica y los me-

teriales de producción que requiere la empresa para lograr los objetivos fijados.

– Establecer los controles necesarios para verificar e informar al Gerente General sobre el desempeño y eficiencia de las funciones del área de producción.

– Establecer la calidad de los productos a un nivel que proporcione la satisfacción de los clientes.

– Acordar con los distintos jefes a su cargo de mantenerse informado sobre el desempeño de sus funciones, para así poder solucionar los diversos problemas que se presenten.

– Controlar el inventario de materia prima y producción en proceso a través de un stock de máximos y mínimos en existencia.

#### GERENTE DE FABRICACION

Tiene a su cargo el proceso de manufactura y desempeña las siguientes labores:

– Planear, organizar, dirigir y controlar las secciones de corte, troquelado y ensamble, pintura, montaje y cubiertas.

– Acatar la orden del Gerente de Producción para surtir el pedido que más urge.

– Mantener una constante coordinación con los departamentos de almacén y compras, para llevar a cabo el proceso de producción.

– Coordinar el personal de las distintas secciones para terminar con los pedidos.

– Proveer a los obreros de las cantidades y clases más apropiadas de materiales y herramientas, así como el lugar y las comodidades requeridas.

– Establecer autoridad y responsabilidad en las secciones que lo ameritan.

Posteriormente se visitaron los lugares en donde labora el personal observando los siguientes puntos:

– La planta se encuentra debidamente dividida por medio de correctas separaciones, delimitando la supervisión de cada una de ellas.

– Las condiciones ambientales en que se realiza el trabajo son buenas, ya que hay una buena iluminación y existe una adecuada ventilación natural y artificial.

- La materia prima y los materiales necesarios para cada una de las operaciones realizadas en la empresa se encuentran debidamente distribuidos, facilitando así su aprovechamiento.
- Existen lugares específicos para colocar la herramienta y anaqueles para guardar el equipo utilizado por los obreros, evitando tiempos ociosos al finalizar la jornada de trabajo.
- El mobiliario y el equipo están repartidos dentro de un área pequeña, dando como consecuencia que en determinado momento falta fluidez para un adecuado desplazamiento. Se observó que inclusive existe un espacio desocupado.
- Se cuenta con el equipo indicado para la protección de los obreros, pero en ocasiones no es utilizado por los trabajadores.
- Se observó que las relaciones entre jefes y subordinados y de éstos entre sí no es muy buena.
- Los obreros realizan sus labores sin tener comunicación con su jefe inmediato y los jefes se limitan a observar el trabajo realizado.

#### **Departamento de Personal.**

Enfatizando nuevamente en que el elemento humano es un factor primordial dentro de la organización, se debe contar con un adecuado método de selección, ya que éste es el medio por el cual se integrará a la organización a los individuos que reúnan las características deseadas por la misma.

En base a una adecuada selección, el individuo elegido es la persona idónea, no obstante, esto no es suficiente, ya que para el desarrollo correcto de la persona se debe contar con un eficaz sistema de capacitación y adiestramiento.

#### **Panorama general del departamento de personal**

Se entrevistó al Gerente Administrativo y se obtuvo la siguiente información:

- Se conoció el organigrama del departamento de personal. (que incluimos)

#### **Objetivos del departamento**

- Trabajar especialmente para la consecución de los objetivos de la organización.

- Elaborar y administrar políticas, programas y procedimientos para suministrar una estructura administrativa eficiente.
- Lograr que los puestos vacantes sean cubiertos por personal idóneo.
- Mejorar el desarrollo integral de los trabajadores con el fin de lograr la satisfacción de sus necesidades.

### **Políticas**

- Dar a conocer por escrito al personal las políticas relativas a ellos.
- Mantener un sistema objetivo de remuneración.
- Elaborar un programa de prestaciones para el personal.
- Fomentar el hábito de la puntualidad.
- Difusión de los medios de seguridad industrial.

### **Funciones**

Comprende las etapas generales de la integración del personal tales como:

- Reclutamiento y selección.
- Contratación e inducción.
- Análisis y evaluación de puestos.
- Seguridad industrial.
- Asistencia y ausentismo.
- Despido.

El objetivo que se pretende cubrir con cada una de estas etapas se explicó de la siguiente manera:

- Reclutamiento y selección.- Buscar y atraer solicitantes para cubrir las vacantes existentes, analizando sus habilidades y capacidades a fin de decidir cuál de los solicitantes desempeñará mejor el puesto.
- Contratación e inducción.- Llegar a un acuerdo para posteriormente firmar el contrato e informar al nuevo trabajador lo necesario para la realización de sus actividades.
- Análisis y evaluación de puestos.- Lograr mediante estos elementos una remuneración justa y equitativa.
- Seguridad industrial.- Mantener en buenas condiciones las instalaciones y prevenir accidentes de trabajo.

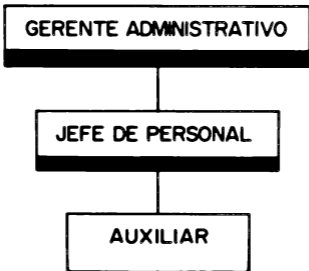
-Asistencia y ausentismo.- Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización.

-Despido.- Es el último recurso de la empresa para eliminar a los malos elementos de la organización.

#### **Centrales**

Comprende todas aquellas funciones de registro del personal, su vigilancia e investigación.

#### **COMPAÑIA X, S. A. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**



Como acto seguido se aplicó un cuestionario de control interno al Jefe de Personal, el cual se muestra a continuación:

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE PERSONAL

1. ¿Existe organigrama tanto de la empresa en su conjunto, así como del departamento de personal?  
Sí los hay.
2. ¿Qué comunicación existe entre el departamento de personal con los demás departamentos y con todo el personal de la empresa?  
Realmente es poca la comunicación entre este departamento y los otros.
3. ¿Los planes y objetivos en esta área son prácticos y funcionales?  
Sí.
4. ¿Se cuenta con presupuestos sobre la materia y se llevan estadísticas sobre los gastos?  
No, aún no se han implantado dentro de la empresa.
5. ¿Para las relaciones con el personal se utilizan especialistas en Relaciones Humanas?  
No. Se considera que no es necesario.
6. ¿Se cuenta con un archivo permanente en donde se conservan los expedientes de los solicitantes?  
Se conservan los expedientes pero sólo de los que reúnen y superan los requisitos.
7. ¿Se cuenta con políticas, sistemas y procedimientos escritos sobre esta área?  
Sí.
8. ¿Cuáles son las fuentes de obtención del personal que utiliza la empresa?  
La principal es la bolsa de trabajo.
9. ¿Se realizan las investigaciones necesarias sobre los solicitantes?  
Siempre se hacen las investigaciones sobre los aspirantes para saber desde el principio qué clase de persona es la que colaborará con la empresa.

10. ¿Qué tipo de exámenes se les practica a los solicitantes?  
Los requeridos para el puesto a realizar.
11. ¿Se les practica examen médico a todos los solicitantes o únicamente a los prospectos?  
No. A ninguno.
12. ¿Existe en la empresa algún plan o programa de visita a las instalaciones y oficinas para las personas de nuevo ingreso?  
No.
13. ¿Es adecuado el procedimiento que sigue la empresa sobre la contratación del personal?  
Sí.
14. ¿Se les da un periodo de entrenamiento para adaptarse al trabajo?  
No se acostumbra entrenar al personal, únicamente son examinados en cuanto a la capacidad de desempeñar el trabajo. Pero ya se estén realizando los trámites necesarios para impartir los cursos de capacitación y entrenamiento.
15. ¿Cómo se califica al personal durante el período de prueba?  
Se califica de acuerdo a su habilidad y al criterio del supervisor.
16. ¿Tiene la empresa establecida alguna política para impartir cursos de capacitación y adiestramiento, tanto como para el personal de la planta como el de oficina, a diferentes niveles?  
No, los están implantando últimamente.
17. ¿Se cuenta con seguros de accidente o de vida para el personal que por su trabajo lo requiere?  
Sí, hay un seguro de vida, pero en caso de accidente sólo se acudiría al servicio prestado por el Seguro Social.
18. ¿Existe un servicio de comedor en las oficinas y en la planta por cuenta de la empresa?  
No, existe una ayuda alimenticia de \$20.00 M.N.
19. ¿Existe algún programa de seguridad industrial en la planta?  
Sí, se proporciona un equipo de protección.

20. ¿Se cuenta con algún programa de actividades deportivas?  
Sí, existen dos equipos de foot-ball.
21. ¿Se cuenta con un buzón de sugerencias?  
No.
22. ¿Qué otras prestaciones otorga la empresa?  
Un préstamo para automóvil.
23. ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad en la empresa?  
No, se les da únicamente una tolerancia de cinco minutos, pasados éstos no se permite la entrada.
24. ¿Se realizan cálculos adecuados del sueldo, tomando como base la evaluación de los puestos?  
Sí, se hace por medio de un tabulador de salarios.
25. ¿Se realiza la calificación de méritos, y en qué consiste?  
No.
26. ¿Se tiene establecido que asista un médico a la empresa?  
No.
27. ¿Se realizan exámenes médicos periódicamente a todo el personal?  
No.
28. ¿Qué control se lleva sobre los accidentes? ¿Se investigan sus causas?  
Se lleva un buen control y las causas en ocasiones son intencionadas.
29. ¿Hay un botiquín para primeros auxilios?  
Existen dos botiquines, uno en el departamento de fabricación y otro en el departamento administrativo.
30. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo en cuanto a ventilación, lugares de descanso, sanitarios, etc?  
Sí.

Como mencionamos anteriormente, por la importancia que revisten las áreas de selección y la capacitación y adiestramiento del personal,



revisamos los procedimientos que utilizan en la empresa en esta clase de operaciones.

El reclutamiento de personal se hace a través de una bolsa de trabajo; llega el candidato presentándose al jefe de personal y se le hace llenar la hoja de solicitud. (no existen formas específicas de solicitud). Posteriormente se le entrevista con el fin de formarse una idea general, y una vez que se ha decidido que puede ser un buen candidato se le llamará para que se entreviste con el que será su jefe inmediato. Cuando para una misma vacante se presentan dos o más candidatos y entre éstos se encuentren familiares de las personas que están laborando en la empresa, se les da preferencia a los no familiares. El grado de investigación del candidato es alto y profundo con el objeto de cerciorarse de la veracidad y autenticidad de los documentos que presenta éste a la empresa.

La persona que decidirá si es o no el candidato idóneo para desempeñar el trabajo, será aquel que directamente lo haya solicitado.

En esta empresa se vió ya la necesidad de impartir cursos de capacitación y adiestramiento, pero apenas se están llevando a cabo los procedimientos y programas para que se aprovechen al máximo las ventajas que presentan esta clase de cursos.

Un área crítica, relativa a la eficiencia del control interno, es aquella que abarca la capacitación y el adiestramiento del personal, como se comentó en el capítulo tercero.

## INFORME

Al término de nuestra revisión pudimos observar las siguientes deficiencias relativas a la labor desarrollada por el departamento de personal.

1. No existe la suficiente comunicación entre los departamentos de la empresa.
2. No se lleven a cabo las políticas, sistemas y procedimientos establecidos.
3. No se realiza examen médico a sus trabajadores.
4. No se acostumbra familiarizar al personal de nuevo ingreso con los lugares de trabajo.
5. No hay un previo periodo de entrenamiento para los trabajadores de nuevo ingreso.
6. Existe bastante ruido en las oficinas administrativas.
7. No hay espacio suficiente para transitar por los pasillos de las oficinas administrativas.
8. Los trabajadores no utilizan el equipo de protección en el desempeño de su labor.
9. Existe deficiencia en los controles de seguridad industrial.

El Auditor.

## SUGERENCIAS

Sería conveniente crear canales de comunicación entre las Gerencias y los demás Departamentos a través de juntas quincenales o mensuales de los Gerentes, Jefes y Supervisores, analizando la situación de la empresa.

Es recomendable que existan dentro de la organización personas especializadas de técnicas de selección de personal o el asesoramiento de éstas con conocimientos profesionales de los procedimientos de selección.

Se sugiere que cuanto antes se implanten los programas de capacitación y adiestramiento, explicando a los trabajadores las razones de los procedimientos para la obtención de una mayor eficacia del control interno.

Para reducir el ruido que existe en el departamento administrativo y ampliar las oficinas, se aconseja aprovechar la parte lateral derecha que está sin utilizar, para la consecución de un mejor funcionamiento.

Se recomienda una estricta vigilancia de aquellos departamentos donde se necesita la utilización de un equipo de protección para prevenir y disminuir el grado de accidentes dentro de la empresa.

## CONCLUSIONES

1. Dada la evolución en los aspectos técnicos, administrativos y científicos que se han dejado sentir en nuestro medio, así como la necesidad de aumentar la eficiencia y la productividad en el desarrollo de las operaciones, surge en el Licenciado en Contaduría el deseo de ampliar sus servicios en beneficio de las empresas.
2. La auditoría operacional resulta una estupenda ayuda para diagnosticar los problemas de las empresas, ya que es una técnica de control que examina las áreas de operación, con el propósito de aumentar la eficiencia y la eficacia a través de recomendaciones adecuadas.
3. Puesto que una organización debe operar con personas, la efectividad de ella dependerá de la eficacia con que estas personas se desempeñen individual o colectivamente.
4. Una auditoría operacional en el área de recursos humanos no debe pasarse por alto en ninguna organización, puesto que traerá beneficios al trabajador, a la organización misma y al país.
5. Una buena estructura en el departamento de personal produce un clima favorable que hace que las personas trabajen con más satisfacción, dando menos énfasis a los controles y a los procesos de producción como únicos medios para lograr la eficiencia.
6. En la actualidad la capacitación y el adiestramiento son una necesidad latente para promover el desarrollo. El aprovechamiento óptimo de la capacidad trabajadora en una escala más amplia y general hará nacer una generación mexicana altamente capacitada en todos los campos de la actividad económica del país.
7. Por último diremos que el Licenciado en Contaduría, por su preparación y conocimientos, es la persona idónea para llevar a cabo una auditoría operacional. Sin embargo, es imperiosa la necesidad de fortalecer su capacitación profesional, realizando estudios de postgrado o de especialización en aspectos operativos, para lograr una magnífica actuación en el desempeño de su trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

- Cardoso García, Guillermo, *La auditoría como actividad profesional del Licenciado en Contaduría Pública*, Seminario de Investigación Contable, 1978.
- Becemil Ortiz, Guadalupe, *Auditoría operacional, un enfoque y control diferente de información*, Seminario de Investigación Contable, 1978.
- Revista del Instituto Mexicano de Contadores Público, A.C. Julio de 1977.
- Lozano Nieva, Jorge, *Auditoría Interna*, Editorial ECASA, 1979.
- Santillán G, Ramón, *Auditoría Interna Integral*, Editorial ECASA, 1979.
- Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, 1978.
- Reyes Ponca, Agustín, *Administración de Personal*, 1a. parte, 1978.
- Laurence Siegel, *Psicología Industrial*, Editorial CECSA, 1972.
- Chrudin y Sherman, *Administración de Personal*, Editorial CECSA, 1979.
- Prieto Olivas, Víctor, *Auditoría de Personal*, Seminario de Investigación Contable, 1975.
- Revista de Sistema de Capacitación Permanente para los Trabajadores de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Agosto de 1979.
- Lo individual y lo colectivo en la formación general profesional de los trabajadores en México, INET, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Revista ARMO, México, Febrero de 1978.
- Nájera Magaña, Ramón, *Realidad y necesidad de la capacitación en México*.
- Martínez H, Sergio, *Plan y programas de capacitación y adiestramiento*, Cía. General de Ediciones, S.A., 1979.
- Cárdenas Morfín, Irene, *Capacitación, su legislación*, Seminario de Investigación Administrativa, 1978.
- Cruz Nivo, Adriana de, Silva García, Martha, *Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en el país*, Seminario de Investigación Administrativa, 1969.
- Trueba Urbina, Alberto; Trueba Barrera, Alberto, *Nueva Ley Federal del Trabajo (reformada)*, Editorial Porrúa.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Editorial Porrúa.