

17
2 ejemplar

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

••CUAUTITLAN••



AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL EN LAS AREAS DE:

- RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- CAPACITACION Y DESARROLLO, Y
- SUELDOS Y SALARIOS

EN EMPRESAS DE PARTES AUTOMOTRICES DEL D. F. Y AREA METROPOLITANA.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA

JOSE GPE. GONZALEZ SANCHEZ

DIRECTOR DE TESIS: LIC. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

MEXICO, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL EN LAS AREAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION, CAPACITACION Y DESARROLLO, Y SUELDOS Y SALARIOS EN - EMPRESAS DE PARTES AUTOMOTRICES DEL D.F. Y AREA METROPOLITANA

I N D I C E

CAPITULO 1		PAGS.
Problema		1
Hipótesis		2
Introducción		3
Objetivos		14
CAPITULO 2		
<u>ASPECTOS GENERALES</u>		
2.1 La Auditoría Operacional		
. Origen		15
. Concepto		16
. Objetivo de la Auditoría Operacional		23
. Características de la Auditoría Operacional		24
. Alcances y limitaciones de la Auditoría Operacional		26
. Necesidades de la Auditoría Operacional		28
2.2 Reclutamiento y Selección de Personal		
. Generalidades		29
. Reclutamiento de Personal		30
. Selección de Personal		30

2.3 Capacitación y Desarrollo	
. Generalidades	31
. Capacitación y Desarrollo de Personal	32
. El objeto de la Capacitación y el Desarrollo	33
2.4 Sueldos y Salarios	
. Generalidades	34
. Finalidad de la Administración de los Sueldos y Salarios	35
. Concepto	36

CAPITULO 3

TECNICAS DE AUDITORIA

3.1 Generalidades	38
3.2 Técnicas de Auditoría Aplicadas en el Area de Relaciones Industriales	38
3.3 Estudio General	41

CAPITULO 4

PROGRAMA DE TRABAJO

4.1 Generalidades	49
4.2 Programa de Trabajo en la Auditoría Operacional de :	
. Reclutamiento y Selección	52
. Capacitación y Desarrollo	55
. Sueldos y Salarios	56

CAPITULO 5

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

5.1 Generalidades	64
5.2 Procedimiento de Auditoría para la Revisión de Reclutamiento y Selección	64
5.3 Para la Revisión de Capacitación y Desarrollo	70
5.4 Para la Revisión de Sueldos y Salarios	72

CAPITULO 6

CONTROL INTERNO

6.1 Generalidades	79
6.2 Objetivos	83
6.3 Elementos de Control interno	85
6.4 Cuestionarios de Control Interno	92

CAPITULO 7

EL INFORME DE AUDITORIA

7.1 Generalidades	101
7.2 Manera Tradicional	102
7.3 El Formato	104
7.4 Guía para la Preparación del Informe	106
7.5 Contenido y Redacción	107

CAPITULO 8

RESULTADOS Y SUGERENCIAS

8.1 Resultados	110
8.2 Recomendaciones y Sugerencias	116

BIBLIOGRAFIA

PROBLEMA

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL NO HA CONSEGUIDO DESARROLLAR UN PLAN O PROGRAMA PARA REALIZAR EFICIENTEMENTE SUS OPERACIONES Y POR LO TANTO, SE TIENEN LOS SIGUIENTES SINTOMAS :

- . ALTO INDICE DE RETARDOS
- . ROTACION DE PERSONAL, Y
- . PERSONAS EN NOMINAS QUE YA NO LABORAN EN-LA COMPAÑIA.

HIPOTESIS

A TRAVES DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL SE PODRAN DETECTAR AQUELLAS FALLAS O DEFICIENCIAS QUE AFECTAN EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, MISMAS QUE UNA VEZ IDENTIFICADAS SERVIRAN PARA IMPLEMENTAR SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, ETC. Y HACER CORRECCIONES-QUE PERMITAN RESOLVER LOS PROBLEMAS.

CAPITULO 1

INTRODUCCION

La Industria Automotriz de México es una base importantísima para el desarrollo del país, ya que proporciona entre otros beneficios, un gran número de empleos que permiten abatir el problema - desocupacional originado por el crecimiento demográfico.

Esta industria está integrada por dos ramas principales :

- . La industria automotriz terminal.
- . La industria de autopartes.

La terminal comprende los establecimientos que se dedican a la - fabricación y ensamble de automóviles, autobuses integrales, camiones, tractocamiones y tractores agrícolas.

La de autopartes es aquella cuya facturación anual de componen-- tes destinados a uso automotriz, ya sea como equipo original o de repuesto, sea mayor del 50% en relación a sus ventas totales, así como los fabricantes de remolques o cualquier tipo de carrocería. Entre 1970 y 1980 el producto bruto de la industria automotriz - en su conjunto creció a una tasa media del 10.1% anual. La participación de esta industria en el P.I.B. manufacturero se ha in-- crementado al pasar del 4.7% en 1970 al 6.4% en 1980. Asimismo, - el empleo generado por la industria automotriz, ha crecido acele-- radamente durante la década de los sesentas, pasando de un total- de 66,000 empleos en 1970 a 138,000 en 1980 ; ésto resulta en un incremento medio anual del 7.6% , tasa que es muy superior al - crecimiento de la ocupación, tanto en la industria manufacturera- como en la economía en general.

Lo anterior denota una singular importancia en este ramo indus-- trial y cabe mencionar que la industria de autopartes generó un promedio, alrededor del 60% de la ocupación total, correspondien-

do el 40% restante a la industria terminal.

Por consiguiente, la importancia de esta rama se desprende de su carácter de abastecedora de insumos básicos para la industria terminal y por ser una considerable fuente generadora de empleos toda vez que la participación de la mano obrera en la industria de autopartes, es más intensa que en la industria terminal.

Lo anterior es un bosquejo para centrarnos en lo que son las empresas de autopartes y el lugar que ocupan en la Economía Nacional, siendo las principales las siguientes :

1. Transmisiones y Equipos Mecánicos, S.A.
2. Ejes Tractivos, S.A.
3. Rassini Rheem, S.A.
4. Motores Perkins, S.A.
5. Moresa Industrial, S.A.
6. Forjas y Máquinas, S.A.
7. Componentes de Precisión, S.A.
8. Industria Automotriz de C., S.A.
9. Cummins de México, S.A.
10. Compañía S.K.F. Golfo Caribe, S.A.
11. Automagneto, S.A.
12. Automanufacturas, S.A.
13. Bendix Mexicana, S.A.

Ahora bien, en este grupo de empresas se producen gran cantidad de artículos, sin embargo, para efectos de esta investigación se seleccionaron aquellas empresas fabricantes de pistones, pernos, válvulas y punterías, consideradas como partes esenciales para la fabricación de motores y posteriormente de automóviles.

Las compañías que fabrican las partes automotrices seleccionadas son :

<u>NOMBRE</u>	<u>ARTS. QUE FABRICAN</u>
. Moresa Industrial, S.A.	Pistones y Punterías
. Forjas y Máquinas, S.A.	Válvulas
. Componentes de Precisión, S.A.	Pernos y Válvulas
. Industria Automotriz de C., S.A.	Pernos y Válvulas

Cabe mencionar que hay otras empresas que fabrican estos artículos, sin embargo, no están consideradas como principales empresas de partes automotrices y de los artículos seleccionados, solo abastecen en una baja proporción (aprox. 10%) al mercado de re-
puesto.

Para una mayor precisión en la información que se pretende obtener, se consideró como universo de estudio a las empresas localizadas en el D.F. y área metropolitana, quedando como sigue :

MORESA INDUSTRIAL, S.A.

(Principales Indicadores Económicos)

EMPLEOS :					
	1979	1980	1981	1982	1983
Obreros	1160	1300	1400	1432	1226
Empleados	496	500	520	734	616
	1656	1800	1920	2166	1842

VENTAS : (en miles de \$)

	1980	1981	1982	1983
Eq. Original	478,709	665,000	635,000	1,138,022
Eq. Repuesto	533,028	673,405	1022,778	2,754,490
	1011,737	1338,764	1658,230	3,892,512

PRODUCCION: (en miles de unidades)

	1980	1981	1982	1983
Pistones	4899	5191	4671	3663
Punterías	5367	6033	6623	5328
	10266	11224	11294	8991

COMPONENTES DE PRECISION, S.A.

(Principales indicadores económicos)

EMPLEOS :	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Obreros	51	60	71	76	23
Empleados	31	70	73	69	33
	82	130	144	145	56

VENTAS : (en miles de \$)	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Eq. Original			30,101	22,766	91,138
Eq. Repuesto			66,005	100,288	38,925
			96,106	123,054	130,063

PRODUCCION : (en miles de unidades)	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Válvulas			1498	1523	
Pernos				148	1543
			1498	1671	1543

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DE C., S.A.

(principales indicadores económicos):

EMPLEOS:	1979	1980	1981	1982	1983
Obreros	704	800	720	716	580
Empleados	305	150	265	237	164
	1009	950	985	953	744

VENTAS: (en miles de \$)	1979	1980	1981	1982	1983
Eq. Original		175,952	294,432	281,113	651,234
Eq. Repuesto		239,125	391,608	617,141	1085,637
		415,077	676,040	898,254	1736,871

PRODUCCION : (En miles de unidades)	1979	1980	1981	1982	1983
Válvulas		5092	7078	6342	4811
Pernos		3416	4941	4739	3228
		8508	12019	11081	8039

FORJAS Y MAQUINAS, S.A.

(Principales indicadores económicos) :

EMPLEOS	1979	1980	1981	1982	1983
Obreros			20	104	66
Empleados			51	86	65
			71	190	131

VENTAS : (En miles de \$)	1979	1980	1981	1982	1983
Eq. Original				40,165	242,383
Eq. Repuesto				68,389	161,560
				108,554	408,943

PRODUCCION : (en miles de unidades)	1979	1980	1981	1982	1983
Válvulas				483	2318

Las empresas antes mencionadas, son las únicas proveedoras de todas las plantas armadoras del país de los artículos mencionados, asimismo, abastecen el mercado de repuesto (refaccionarias) en un 90% .

Cabe señalar que la demanda Nacional de los productos señalados, se comporta de la siguiente manera :

EVOLUCION DEL MERCADO DE MOTORES* : (en unidades)			
<u>OFERTA :</u>			
Uso automotriz	9494	16266	39861
Uso agrícola	7746	11892	17018
Uso industrial	3509	5095	8358
Uso marino	243	235	192
Oferta total	20992	33488	65429
<u>DEMANDA :</u>	26294	46284	82089
IMPORTACIONES	6100	13700	10065
EXPORTACIONES	800	900	752

37% Motores de 8 cilindros

22% Motores de 6 cilindros

41% Motores de 4 cilindros

* Información obtenida de "Escenarios Económicos de México"
 Secretaría de Programación y Presupuestos.
 Subsecretaría de programación, pags. 453 a la 457
 Noviembre de 1981.

De manera selectiva si consideramos los datos de la tabla anterior tenemos :

<u>DEMANDA POR TIPO DE ARTICULO</u>					
<u>Demanda de motores:</u>	<u>Cilindros</u>	<u>PERNOS</u>	<u>PISTONES</u>	<u>PUNTERIAS</u>	<u>VALVULAS</u>
24209	8	193,672	193672	387,344	387,344
14394	6	86,364	86,364	172,728	172,728
26826	4	<u>107,304</u>	<u>107,304</u>	<u>214,608</u>	<u>214,608</u>
		387,346	387,346	774,680	774,680

Considerando que las partes utilizadas en cada motor son :

Cilindros	Pernos	Pistones	Punterías	Válvulas
8 →	8	8	16	16
6 →	6	6	12	12
4 →	4	4	8	8

Por todo lo anterior, nos aseguramos que estas compañías representan satisfactoriamente a las empresas de autopartes que fabrican pistones, pernos, válvulas y punterías, y que en ellas puede aplicarse satisfactoriamente la Auditoría Operacional.

Una vez definido el campo de investigación podemos adentrarnos más en el tema, considerando que actualmente se les da más importancia a los recursos humanos de la empresa que en años anteriores, y esto se debe a los estudiosos de la materia que han llega

do a comprobar que el elemento humano es el que da vida y crecimiento a toda organización. Es tan importante este punto, que generalmente las empresas cuentan con un departamento exclusivamente para desarrollar actividades relacionadas al personal, las cuales suelen ser muy numerosas, sin embargo, el presente trabajo está encaminado a la revisión de tres funciones básicas en su mayor alcance posible y al más alto nivel dentro de la organización :

- . Reclutamiento y Selección
- . Capacitación y Desarrollo
- . Sueldos y Salarios

Creemos que dichas áreas son unas de las más importantes dentro de toda organización, por sus características de localizar al personal idóneo para realizar funciones requeridas, su preparación interna para su mejor desarrollo y la remuneración que éste percibe, etc., las cuales bien desarrolladas cimientan el buen funcionamiento y productividad de la empresa.

Es importante mencionar que este tema tiene un enfoque práctico basado en aspectos teóricos y por lo tanto, se iniciará comenzando por los objetivos de la Auditoría Interna Operacional, que son llamados objetivos operacionales y son tres :

- . Servicios de protección
- . Servicios de promoción y eficiencia
- . Incremento de utilidades

Estos objetivos han sido el resultado de la evaluación de la Auditoría, la cual anteriormente solo pretendía cubrir los objetivos de control interno.

Entrando más en detalle, existen otros objetivos más específicos y más palpables, a los cuales se dirigirá la revisión .

OBJETIVOS

El presente trabajo tiene como finalidad la revisión de los rubros mencionados en el "Titulo", sin embargo, los objetivos de dicha revisión son siete, mismos que mencionan a continuación :

1. Evaluar las funciones y actividades del Reclutamiento, Selección del personal, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios.
2. Verificar si se cumple con las políticas emitidas por la empresa y con los objetivos señalados en esos rubros, además del cumplimiento del objetivo social de su personal.
3. Determinar los resultados obtenidos, los cuales serán la diferencia entre lo planeado y lo realizado.
4. Obtener los elementos necesarios para sugerir cambios benéficos en las actividades y funciones de los recursos humanos de la empresa.
5. Que todo el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad y experiencia requeridas.
6. Que todo el personal preste su más amplia colaboración en la empresa.
7. Y por último, determinar la eficiente operación del Departamento de Personal en los renglones de :
 - Reclutamiento y Selección
 - Capacitación y Desarrollo
 - Sueldos y Salarios.

CAPITULO 2

ASPECTOS GENERALES2.1 LA AUDITORIA OPERACIONAL

Para una explicación completa de la Auditoría Operacional se consideraron los siguientes aspectos :

2.1.1 ORIGEN

No se conoce una fecha exacta que indique el origen y uso de la Auditoría, sin embargo, algunas personas afirman que ésta se utilizó en el antiguo Egipto, en el Imperio Romano y en grandes establecimientos comerciales de la Edad Media. Por lo mismo, puede decirse que la práctica de la Auditoría es casi tan antigua como la civilización misma.

El enfoque más común que le han dado a las funciones de Auditoría a través de su historia, son las de examinar, verificar e informar de los resultados obtenidos, lo cual ha ocasionado que ésta se coloque en un lugar privilegiado dentro de toda organización, ya que resulta un factor clave para administrar aspectos económicos y financieros en toda clase de empresas.

La Auditoría se ha enfocado a la revisión de los registros contables y a certificar o comprobar que las cifras de los reportes internos eran correctos. Sin embargo, esta materia a evolucionado actualmente, ya que atiende una demanda de dar información más útil respecto a los estados financieros. Aún así, se manifiesta un interés para obtener información adecuada para evaluar las tareas gerenciales y administrativas y

como resultado, las técnicas de Auditoría Financiera se aplican - en gran escala a aspectos no financieros de las operaciones, dando origen así a la Auditoría Operacional.

Debido al desarrollo de las organizaciones en la actualidad, su administración es más compleja y como consecuencia, se tiene la - necesidad de buscar nuevas técnicas para aplicarlas en beneficio de éstas a fin de proporcionarles una información veráz y oportuna respecto a la situación financiera de la empresa, sus sistemas de control interno y del cumplimiento con los objetivos previstos.

Lo anterior trae como consecuencia un auge de la Auditoría Operacional, el cual comienza al tener que evaluar y revisar los diferentes procedimientos que se emiten en las empresas, mismos que - tienen la finalidad de servir como guías en las operaciones y un enfoque de control interno.

2.1.2 CONCEPTO

Para tener un concepto claro de la Auditoría Operacional, es necesario hacer referencia de dos tipos diferentes de auditorías :

Auditoría Externa	{	Financiera
		Operativa
Auditoría Interna	{	Administrativa
		Operacional

Teórica y prácticamente existen similitudes en ambas auditorías - y ésto ocasiona confusiones y malos entendidos. Lo anterior se - debe a que las dos auditorías utilizan las mismas técnicas y normas generalmente aceptadas (en aquellos aspectos aplicables), - aunque el alcance de las revisiones varía, su programa de trabajo

está enfocado a la misma dirección interna, operaciones contables, expedientes, documentos, etc. sin embargo, las técnicas y registros solo representan el medio para realizar su labor, sus campos de acción, responsabilidades y objetivos varían para cada una.

EJEMPLO :

AUDITORIA EXTERNA

OBJETIVO : Revisión de la contabilidad de la empresa y emitir su dictámen.

EJECUCION DEL TRABAJO : Se desarrolla por personal ajeno a la empresa, generalmente despachos de profesionistas.

VERIFICA Y/O EVALUA : Que los estados financieros presenten razonablemente la situación financiera de la empresa y los resultados de operación por un periodo.

HECHOS A REVISAR : Pasados.

TIEMPO : Es periódica, generalmente anual.

AUDITORIA INTERNA

OBJETIVO : Ayudar a la Gerencia en el logro de una administración eficiente de las operaciones, sugiriendo mejoras en la contabilidad, sistemas de control interno, etc.

EJECUCION DEL TRABAJO : Se desarrolla por empleados de la compañía.

VERIFICA Y/O EVALUA :

- a) Que se protejan los activos.
- b) Que se obtenga información correcta y oportuna.
- c) La adhesión a las políticas de la Dirección.

HECHOS A REVISAR : Pasados, presentes y futuros.

TIEMPO : Es permanente.

Por su parte la Auditoría Operativa es el nombre que se le da al trabajo que realiza el Contador Público independiente, enfocado a la revisión de los controles administrativos que se forman de los diversos procedimientos y políticas emitidas por la empresa, todo ésto conjuntamente con la revisión que hacen de los estados financieros.

Para definir la Auditoría Administrativa es necesario comentar la infinidad de caminos a los que se puede guiar una auditoría, sin embargo, la Auditoría Administrativa, la Operacional, la Interna y la Operativa, tienen la misma finalidad, que consiste en vigilar el control interno, las políticas, los procedimientos y todos los lineamientos emitidos por la compañía. Esto quiere decir que las auditorías mencionadas pueden tener diferentes puntos de partida pero un fin en común.

William P. Leonard en su libro titulado "Auditoría Administrativa", la define de la siguiente manera :

"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental ; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales."

Jose Antonio Fernández Arenas en su libro "La Auditoría Administrativa", la define como:

"La revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución."

Dicho lo anterior se denota un enfoque de la Auditoría Administrativa hacia la revisión de los elementos que integran el proce

so administrativo o sean ; Planeación, Organización, Dirección y Control .

En cuanto a la Auditoría Interna se refiere, es una actividad de evaluación independiente dentro de la organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas como base de un servicio efectivo a los más altos niveles de la Dirección.

La Auditoría Externa es una actividad periódica de evaluación de las actividades contables y financieras de la empresa, efectuada por un Contador Público independiente, quien debe emitir un informe por lo resultados obtenidos.

Esta ultima definición es aplicable de igual manera a la Auditoría Financiera ya que ésta es desarrollada por las mismas personas (Despachos de Contadores Públicos Independientes).

La Auditoría Financiera es realizada por un despacho de Contadores que es contratado por la empresa para efectuar dicho trabajo y generalmente se le llama Auditoría Externa.

La Auditoría Operativa es el nombre que se le da a la Auditoría Operacional cuando es realizada por el Contador Público independiente. Si bien es cierto, ésta es solo una nueva modalidad de la Auditoría y se lleva a cabo coordinadamente con la revisión de estados financieros.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través de sus boletines de Auditoría Operacional, la define de la siguiente manera :

" La Auditoría Operacional realizada por un Contador Público -

en su carácter de auditor independiente, coordinadamente con su examen de estados financieros, tendiente a la emisión de su dictámen sobre los mismos, con fines de identificación ; a este trabajo que realiza el Contador Público, tendiente a incrementar la eficiencia administrativa de su cliente, se le denomina Auditoría Operativa."

La Auditoría Administrativa al igual que otros tipos de auditorías, surge en consecuencia del desarrollo de las empresas, las cuales al establecerse persiguen un fin en común. Para que una empresa se desarrolle con éxito, la administración de ésta debe definir claramente sus objetivos, marcar planes, elaborar una serie de procedimientos para llevar a cabo, delegar responsabilidades y autoridades, establecer políticas y evaluar los resultados obtenidos contra lo planeado.

Debido a lo anterior, la dirección se ve en la necesidad de comprobar si se está cumpliendo con lo dispuesto y como no puede estar en todas las operaciones de la empresa, se tiene que valerse de una herramienta que la ayude a detectar las deficiencias o irregularidades que la aquejan. Dicha herramienta debe localizar las fallas que afectan a la empresa, estudiarlas y evaluarlas para determinar la forma de corregirlas a través de sugerencias. Esta herramienta es la Auditoría Administrativa, y su principal objetivo es ayudar a la dirección a lograr una administración eficaz.

La Auditoría Administrativa tiene la tarea de hacer una continua verificación para que pueda asegurarse que los procedimientos y las políticas se cumplan al pie de la letra, ya que éstas se crearon precisamente para alcanzar ciertos resultados.

De lo anterior, se puede resumir que la Auditoría Administrati-

va es una herramienta de la dirección cuyo objetivo es descubrir deficiencias o irregularidades, a través del examen y evaluación de los procedimientos, observancia de las políticas y revisión del organigrama de la empresa.

Referente a la Auditoría Operacional, tema al cual está encaminado el presente trabajo y tomando como base algunas ramas del área de Personal, podemos decir lo siguiente :

Bradford Cadmus en su obra "Operational Auditing Hand Book", nos dice que "La Auditoría Operacional es la revisión de los controles contables y administrativos de una empresa con el fin de evaluar las condiciones en que está operando".

Roy A. Lindberg en su obra "Operations Auditing", nos dice que "La Auditoría de Operaciones es un procedimiento formal para el análisis, la evaluación y descripción de la compañía en su ejecución funcional".

Wayne S. Boutel en su obra "Auditoría Contemporánea", nos dice que "La Auditoría Operacional es el puente y al mismo tiempo el agente catalizador entre una Auditoría Financiera tradicional y un enfoque de servicios administrativos para un problema del cliente.

Es un ingrediente necesario para mejorar completamente la auditoría integrada".

Las definiciones mencionadas nos dan una idea de lo que es la Auditoría Operacional, pudiendo resumir lo siguiente :

La Auditoría Operacional es una técnica de revisión de una o varias operaciones de la empresa. Dicha revisión comprende el análisis de la organización, los métodos, procedimientos, memorándums y la coordinación de los elementos que intervienen en el desarrollo de la empresa. Como consecuencia, las sugieren --

cias emitidas resultantes de la revisión , buscarán incrementar la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas de la empresa.

La Auditoría Operacional es una actividad con la cual se preten de revisar paso a paso el flujo de las operaciones, para probar la efectividad de las mismas. Dichas operaciones están detalladas en los procedimientos, mismos que serán la fuente de análisis de esta auditoría y se deberá además de revisarlos, procurar aumentarlos cada vez más hasta satisfacer las necesidades de la organización.

La actualización de dichos procedimientos deberá hacerse a través del departamento encargado de emitirlos, ya que la naturaleza de las actividades del auditor son de revisión y por lo mismo debe revisar su existencia y cumplimiento.

Diferencias concretas de los distintos tipos de Auditorías :

<u>AUDITORIA FINANCIERA</u>	Está enfocada a revisar y evaluar las operaciones contables y financieras de la empresa. Generalmente la realizan Despachos de Contadores Públicos.
<u>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u>	Tiene por objeto revisar y evaluar los sistemas, procedimientos, políticas y la organización de la empresa para detectar deficiencias o irregularidades.
<u>AUDITORIA OPERACIONAL</u>	Se encarga de revisar paso a paso el flujo de las operaciones de la empresa para verificar su efectividad, utilizando como patrones los métodos, procedimientos, memorándums o cualquier otro lineamiento fijado por la empresa para el control de sus actividades.
<u>AUDITORIA OPERATIVA</u>	Es la Auditoría Operacional efectuada por un Despacho de Contadores Públicos coordinadamente con su revisión de estados Financieros.

2.1.3 OBJETIVO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Los auditores internos fueron las primeras personas que utilizaron el término de Auditoría Operacional para denominar el trabajo que realizaban referente a las operaciones de la empresa.

Ese nuevo nombre de la auditoría tuvo mayor aplicación en empresas industriales, pero su aplicación es aceptable en organizaciones gubernamentales, financieras, comerciales, etc. debido a su enfoque constructivo, sus técnicas y sus resultados de carácter positivo

La Auditoría Operacional se caracteriza por su enfoque, con el que se pretende :

- a. Lograr mejoras en los procedimientos operativos.
- b. Aumentar la eficiencia de las operaciones.

Todo esto se realiza a través del análisis de las operaciones de la empresa y de la emisión de recomendaciones o sugerencias, que disminuyan las deficiencias o irregularidades detectadas.

Todo esto tomando como patrones las políticas, los procedimientos y otros controles impuestos por la Dirección de la empresa.

2.1.4 CARACTERISTICAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Las características que hacen de la Auditoría Operacional una herramienta de aceptación general son cinco :

- a. La Auditoría Operacional se deriva de la Auditoría de los -- estados financieros :

Esta característica es muy peculiar ya que ántes la Audito-- ría Financiera se guiaba a la revisión de los registros con-- tables. Sin embargo, esta materia ha evolucionado y actualmen-- te responde a una demanda de información que vaya más alla de la revisión de los estados financieros, dando como conse-- cuencia que las técnicas de la Auditoría Financiera se utili-- cen en aspectos no financieros.

La Auditoría Operacional se origina en forma natural como ex-- tensión de la Auditoría Financiera. Mira más alla de las fun-- ciones de esta auditoría y las actividades no financieras -- que revisa, tarde o temprano quedan expresadas cuatitativa-- mente en los estados financieros de la empresa.

- b. Es una herramienta de información administrativa especiali-- zada :

La actividad asignada a la Auditoría Operacional consiste en asistir la siguiente situación :

El ejecutivo encargado de todas las actividades derivadas --

de la administración de un negocio suele tener muchas responsabilidades y poco tiempo para recabar información que le permita determinar problemas. Por otro lado, los Gerentes departamentales se encuentran limitados, ya que los procesos a su cargo, exigen un gran esfuerzo que resulta difícil medir adecuadamente posiciones y funciones.

Los asistentes de las direcciones y gerencias normalmente se dedican a transmitir información y no a producirla y analizarla.

Por otro lado, los informes de actividades, los estados financieros y los informes de auditoría que normalmente se elaboran son de tipo histórico.

Los puntos mencionados dan una idea de como se desarrolla la información en un negocio y sus características, la cual adolece de algunas fallas y ocasiona que los gerentes en busca de información, no la tengan en forma adecuada.

La Auditoría Operacional al ser una herramienta de información administrativa especializada, ha tomado forma para proporcionar dicha información en su forma más útil y cubrir las lagunas existentes creadas por las condiciones actuales de las empresas.

Con todo lo anterior, se denota que la Auditoría Operacional consiste en crear confianza en la buena marcha de las operaciones de la empresa y descubrir los problemas y formas de mejorarlos.

Todo esto basado en una investigación eficaz y continua.

c. Es un instrumento de verificación y señalamiento de problemas :

La Auditoría Operacional es un medio a través del cual se descubren deficiencias, sin embargo, ésto no significa que las deficiencias, localizadas tengan que ser corregidas - por esta auditoría.

A muchos auditores se les encomienda detectar deficiencias y a la vez, proponer recomendaciones para corregirlas, pero, la labor de la Auditoría Operacional concluye una vez que los problemas significativos se han localizado, identificado y definido con precisión.

d. Se basa en resultados observados :

La Auditoría Operacional se caracteriza por su alcance y - la variedad de recursos que utiliza en la observación para alcanzar los objetivos y definir los programas señalados. Esto quiere decir que la Auditoría Operacional no se basa en opiniones personales de los auditores, sino en evidencia, en los hechos.

e. Mide en relación con normas o estándares :

Toda organización tiende a llegar a una meta y para llegar a ella fija una serie de normas, las cuales quedan comprendidas en los procedimientos, objetivos, metas y planes, - presupuestos, etc. Por lo tanto, la Auditoría Operacional - tiende a evaluar que las actividades que se desarrollan -- cumplen con las normas establecidas por la dirección. Si - las normas no existieran, la Auditoría quedaría reducida a un conjunto de opiniones y éstas variarían de acuerdo a la persona que efectúa la revisión . Dicho de otra manera, la Auditoría Operacional en sus revisiones, utiliza como pa--

trón las normas de la compañía .

2.1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

a. Alcance :

El alcance de la Auditoría Operacional comprende la profundidad de la revisión que se le da a ésta en su empresa.

Sin embargo, dicha profundidad varía, ya que las características de cada organización son diferentes.

Debido a lo anterior, es necesario utilizar la técnica de auditoría denominada "Estudio General", a través de la cual se obtendrá un panorama general de la empresa que permitirá enfocar el camino que se le ha de dar a la revisión en cuestión.

Posteriormente, determinado el enfoque de la revisión, el auditor operacional debe efectuar visitas a los departamentos para familiarizarse con las funciones que ha de revisar. Finalmente para complementar la información obtenida en la revisión, es conveniente realizar entrevistas con los encargados de los departamentos revisados, a fin de comentar los resultados obtenidos.

b. Limitaciones :

La Auditoría Operacional en su aplicación como recurso administrativo, adolece de algunas limitaciones, de las cuales el tiempo, los conocimientos y el costo fungen como principales.

b.1 El tiempo :

El Gerente cualquiera que sea su área de responsabilidad, necesita saber oportunamente el estado en que se encuentra su departamento, y si éste adolece de alguna deficiencia - para corregirla en el menor tiempo posible. Esto ocasiona que la Auditoría Operacional esté limitada en cuanto al -- tiempo, pues viendo las necesidades de las Gerencias, éstas requieren de revisiones rápidas y efectivas, además de frecuentes y así un problema que se localice sea controlado - antes de que ocasione males considerables. Además, hay que tomar en cuenta que la labor de auditoría no debe entorpecer las actividades normales de la empresa.

En resumen, la Auditoría Operacional debe efectuar sus revisiones en forma periódica sin afectar el ritmo de las ac ti vi da de s y en la forma más rápida posible.

b.2 Los conocimientos :

Los conocimientos también son una limitación en la Auditoría Operacional ya que es sumamente difícil encontrar una persona que sea especialista en todos los renglones que -- trata una empresa. Por tal motivo, la Auditoría Operacio-- nal deberá estar dirigida por una persona especializada en trabajos de auditoría y no por especialistas de las áreas- sujetas a revisión.

b.3 El costo :

Esta tercera limitación se origina de las dos anteriores , del tiempo y de los conocimientos. Se supone que la Audito

ría Operacional es una herramienta que consiste en evaluar sistemas y procedimientos al menor costo posible. Por consiguiente si una revisión tarda más de lo normal, su corrección tardará aún más y en consecuencia, los costos de operación aumentarán, tanto por la deficiencia supuestamente localizada como por los gastos invertidos en el personal contratado para detectarlos.

2.1.6 NECESIDADES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

La administración de una empresa recibe los estados financieros para conocer la situación económica en que ésta se encuentra, sin embargo, además de esta información, necesita saber si las políticas que ha dictado se han llevado a cabo al pie de la letra y si se cumple con los objetivos planeados.

La Auditoría Operacional al ser una herramienta de revisión atiende a contestar si se está haciendo lo que se tenía planeado, e incrementar la eficiencia de operación.

Por consiguiente, si la administración conoce los problemas o deficiencias que aquejan a la empresa, ésta procurará solucionarlos, y así, la Auditoría Operacional se afianzará en su papel de herramienta para detectar problemas, deficiencias o desviaciones de una empresa.

Después de este capítulo se tiene una visión más amplia de lo que es la Auditoría Operacional y por lo mismo, se afirma la utilidad de aplicarla en las áreas que se mencionan a continuación.

2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

2.2.1 GENERALIDADES:

Los objetivos de toda empresa después de una serie de actividades, es obtener utilidades y satisfacer las necesidades de cada uno de sus empleados. Ahora bien, en último término, el éxito de estos objetivos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos de los empleados de la compañía, o sea, que la efectividad de su trabajo es la clave para el éxito administrativo.

Es por ésto que hallar y seleccionar a las personas apropiadas para que puedan ocupar un puesto en la organización, es una tarea enorme, de gran responsabilidad y por lo mismo, estas funciones entre otras, estan encargadas a un departamento específico, que asuma todas las responsabilidades de la administración de personal.

El trabajo de Reclutamiento y Selección de personal debe- planearse tan cuidadosamente como la producción, ventas o finanzas, pues, los objetivos que se busquen, las políticas a seguir, los procedimientos a emplear y los métodos- que se sigan, son tan vitales como en estas actividades,- como en cualquier otra área.

Esta planeación suele considerar principalmente el número de vacantes que deban llenarse, la especificación de los- que deba hacer el candidato para ejecutar satisfactoria- mente un trabajo específico, el desarrollo de fuentes de abastecimiento de mano de obra y la selección del perso- nal ideal.

2.2.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL :

La empresa por su propia conveniencia, debe poner la iniciativa para encontrar candidatos que reúnan posiblemente requisitos para ingresar a ella.

El término reclutamiento indica el proceso de atracción o el medio sistemático de descubrir posibles empleados e inducirlos a que llenen una solicitud de empleo en la compañía. Esta actividad en si misma, puede ser selectiva o preselectiva entre varias fuentes de abastecimiento, entendiéndose por éstas el lugar donde podremos encontrar las personas que se necesitan.

El Reclutamiento tomado en una forma cronológica, llega antes de llenar cualquier vacante dada, porque el departamento de Personal siempre estará reclutando personal.

Tienen que localizarse las posibles fuentes de personal y mantener un programa constante para cultivar su buena voluntad y cooperación. Entre las fuentes más importantes estan :

- a. Los amigos de los empleados actuales.
- b. Los extrabajadores.
- c. Las escuelas.
- d. Las Agencias de colocación.
- e. Los anuncios.
- f. Los solicitantes voluntarios
- g. Las asociaciones profesionales.

2.2.3 SELECCION DE PERSONAL :

Para que los requisitos de un puesto coincidan exactamente con las aptitudes de una persona requiere mucho esfuerzo y es una

actividad importante de la administraci3n de personal.

El proceso de selecci3n de personal es una actividad diferente a la de Reclutamiento, aunque van muy unidas. La Selecci3n de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra un puesto adecuadamente y a un costo razonable, dichas personas deber3n cubrir los requisitos necesarios y de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El proceso de Selecci3n no termina en el momento de la obtenci3n de un nombre de un candidato potencial en un expediente, sino de la captaci3n de un buen prospecto por otras caracter3sticas personales 3 habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otro departamento de la empresa.

Los aspectos m3s importantes que hay que considerar al contratar personal son los siguientes :

- a. Una entrevista breve para determinar si el candidato parece tener aptitudes para el puesto.
- b. Llenar una solicitud para contar con datos pertinentes.
- c. Entrevistas y pruebas para calificar m3s a fondo al solicitante.
- d. Examenes f3sicos.
- e. Contrataci3n o rechazo.

2.3 CAPACITACION Y DESARROLLO

2.3.1 GENERALIDADES:

En un Pa3s como M3xico con gran cantidad de problemas, entre otros, el crecimiento demogr3fico, destaca primordialmente el problema educacional en todos sus niveles.

Según algunos estudios estadísticos sobre Capacitación y Desarrollo, el Gobierno ha hecho grandes esfuerzos sin lograr aún resultados positivos.

El problema educacional no se limita a la alfabetización o a la profesionalidad de la población sino se extiende a las habilidades en el trabajo, pues es difícil encontrar trabajadores especializados o debidamente capacitados, aún en zonas de gran desarrollo industrial.

No es posible suponer un desarrollo rápido ni un alto crecimiento industrial en un País como México, mientras se carezca de mano de obra calificada en todos los niveles.

Por lo mismo, en 1978 el Gobierno señaló a la empresa como un recurso para elevar los índices de educación y de mano de obra calificada del País. Fue ésto el inicio de establecer formalmente una dependencia que tuviera por objetivo vigilar que se cumpla con la Capacitación de los empleados o trabajadores.

Asimismo, a los empresarios les preocupa cumplir con la ley y recuperar la inversión que en materia de capacitación se hace.

2.3.2 QUE ES LA CAPACITACION Y QUE ES EL DESARROLLO DE PERSONAL :

Se ha investigado si existen diferencias entre la Capacitación y el Desarrollo, deduciéndose que en este término se refiere al proceso de aprendizaje que tiene como objetivo la superación en los diferentes aspectos que integran la personalidad del elemento humano de la empresa. En tanto que la Capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje sistematizado que se le otorga al personal de la empresa, guiándolo a la adquisición de conceptos técnicos.

El artículo 153-E de la Ley Federal del Trabajo en el párrafo - final dice:

"Así como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse- en una actividad distinta de la ocupación que desempeña, en cu yo supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada - de trabajo".

De lo anterior podríamos suponer que la ley al hablar de capaci- tación se está refiriendo a la aptitud del trabajador en una la- bor distinta de la que normalmente desarrolla.

Por lo tanto, al hablar de capacitación diremos que es desarro- llar las aptitudes del trabajador, con el propósito de preparar- lo para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo. Mien- tras que el desarrollo del personal se refiere al seguimiento - que se le da al personal en cuanto a su preparación, cuando las necesidades de éste no son solo técnicas.

2.3.3 EL OBJETO DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO:

El propósito que se busca al capacitar y desarrollar al perso- nal es el de actualizar y perfeccionar sus habilidades en las - actividades que normalmente desarrolla, así como proporcionar - información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella. Preparar al trabajador para ocupar un puesto vacante de nueva - creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productivi- dad y en general mejorar las aptitudes del trabajador.

En pocas palabras, lo que se pretende al capacitar y desarrollar al personal, es el de hacer más ápto al trabajador en el desa- rrollo de sus funciones cotidianas.

Dicho lo anterior, podemos identificar claramente el objetivo -

de la Capacitación y Desarrollo del personal, que no es otra cosa que :

- a. Prevenir riesgos de trabajo.
- b. Incrementar la productividad, para
- c. Obtener un beneficio para el empresario, derivado de la mayor aptitud de los trabajadores a su servicio, lograda mediante la existencia de programas de capacitación y desarrollo.

Dicho objetivo contempla un beneficio tanto para la empresa como para el personal.

2.4 SUELDOS Y SALARIOS

2.4.1 GENERALIDADES:

La remuneración del personal también representa un factor importante en toda organización, pues, es por una remuneración por la que una persona se contrata a prestar sus servicios.

Por lo tanto, si un empleado siente que su sueldo o salario no es suficiente para su sustento, estará buscando la oportunidad de encontrar la forma de incrementar sus ingresos y normalmente acude a otras empresas en donde las prestaciones sean mejores.

Está comprobado que el tiempo y los costos incurridos en la administración de sueldos y salarios, está aumentando debido al creciente número y diversidad de los puestos, los adelantos tecnológicos inherentes a cada uno de ellos y otros factores más.

Es por ésto que cualquier empresa debe contar con algún programa de administración de Sueldos y Salarios, porque, dondequiera que exista la relación empleado empresa, necesitarán determinar el pago justo por los servicios del empleado.

2.4.2 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION DE LOS SUELDOS Y SALARIOS:

Para un resultado positivo de la administración de Sueldos y Salarios, se deben invertir importantes recursos, tanto en tiempo como en dinero en estas operaciones.

La finalidad se traduce en invertir inteligentemente en estos recursos para obtener dividendos de ellos, que beneficien a la organización.

Para lograr ésto, todo programa de Sueldos y Salarios debe perseguir cuando ménos los siguientes aspectos :

- a. Participar en la atracción y retención de las personas necesarias para las operaciones de la empresa.
- b. Motivar al empleado para que de esta forma acepte las políticas de compensaciones y trabaje constructiva y eficazmente.
- c. Dar oportunidad a los empleados de alcanzar sus aspiraciones razonables de una manera equitativa e imparcial.
- d. Dar a la empresa una posición competitiva en el mercado de los productos.

Como lo acabamos de mencionar, la compensación de los empleados representa una parte importante de los costos totales de operación de cualquier compañía y la manera como ésta los controle puede ejercer un importante efecto sobre su éxito.

Por lo tanto, todas las empresas, incluso las más pequeñas, deben contar con un programa formal de sueldos y salarios. El programa debe ser orientado a las necesidades de la empresa y si bien es cierto, éste es tan importante para los empleados como para los ejecutivos y propietarios.

Los problemas de la remuneración son en su mayoría complejos y precisamente es ésta la causa por la que se necesita un programa de Sueldos y Salarios, razonablemente formalizado.

Un programa formal, aunque difícil de definir se caracteriza por la implantación de lineamientos que orientan y controlan las decisiones sobre la remuneración individual, tales lineamientos se hayan formalizados al ponerse por escrito y generalmente son llamados "procedimientos".

2.4.3 CONCEPTO DE SUELDOS Y SALARIOS:

Los Sueldos y Salarios representan en la empresa una actividad importantísima y su diferencia consiste en el personal que lo recibe; obrero y de confianza.

Se entiende por sueldo a la retribución que recibe el personal que desarrolla actividades administrativas bajo la denominación de un puesto de confianza, el cual es quincenal o mensual generalmente.

Por su parte el salario, según la Ley Federal del Trabajo en el artículo 82, dice textualmente :

"Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo "

En el artículo 84 de esta misma Ley dice :

"El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo"

El salario se le paga a lo obreros semanalmente y el sueldo a los empleados en forma quincenal.

RESUMEN:

Haciendo una síntesis de este capítulo, diremos que la Auditoría se ha utilizado desde hace muchos años en aspectos no financieros, pero que el desarrollo acelerado de las organizaciones a dado origen a otras herramientas de verificación, especializadas en cuestiones no financieras como son ; la Auditoría Operacional, la Auditoría Administrativa y la Auditoría Operativa, con las cuales, a través de sus técnicas de aplicación, es posible revisar y evaluar las diferentes áreas en que se divide una empresa.

Por lo mismo, con el uso de dichas herramientas se puede determinar la efectividad con que se desarrollan las funciones de Reclutamiento y Selección de personal, en donde se atiende todo lo referente a la contratación de las personas ideales que más convengan a la empresa. La Capacitación y El Desarrollo que son indispensables para mantener una preparación suficiente de los integrantes de la empresa que le permita hacer frente a los avances tecnológicos y por último, los Sueldos y Salarios que representan un renglón sumamente fuerte de los gastos de operación de una empresa y asimismo, el canal más grande de la distribución de la riqueza.

CAPITULO 3

TECNICAS DE AUDITORIA3.1 GENERALIDADES

Para obtener información necesaria y poder cerciorarse de la autenticidad de las operaciones de la empresa, es necesario realizar investigaciones que en ultima instancia - permitan opinar acerca del buen manejo de éstas. Para tal fin el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. ,- indica las técnicas que deben utilizarse en la auditoría- de estados financieros.

Estas técnicas tradicionales también son aplicables a - cualquier otro tipo de auditoría, incluyendo obviamente a la Auditoría Operacional.

Las técnicas mencionadas en el plano operacional son las- siguientes :

- a. Estudio General.
- b. Análisis.
- c. Inspección.
- d. Confirmación.
- e. Investigación.
- f. Declaraciones o Certificaciones.
- g. Observación, y
- h. Cálculo.

3.2 TECNICAS DE AUDITORIA APLICADAS EN EL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos dice que

las técnicas de auditoría son los "Métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador Público utiliza para lograr la información y comprobación necesarias para su opinión".

a. ESTUDIO GENERAL :

Utilizando esta técnica el auditor puede hacer la apreciación del perfil de la empresa, de su estructura administrativa y operativa y de los elementos principales, de los métodos y sistemas de control establecidos para el buen desarrollo de las operaciones del departamento de Personal.

b. ANALISIS :

Esta técnica puede desarrollarse en la Auditoría Operacional cuando se hable de ; Análisis de puestos, movimientos de operaciones, rotación de personal, etc.

c. INSPECCION :

Al efectuar un examen físico de los bienes o documentos - que amparen o controlen el desarrollo de las operaciones - normales del área de personal.

d. CONFIRMACIONES :

Esta técnica puede utilizarse cuando se desea confirmar - que los descuentos hechos por nómina a los empleados por - concepto de ahorros o que los sueldos no cobrados, están - siendo bien manejados y se están depositando a bancos se--
gún especifiquen las políticas respecto al manejo de estos

conceptos, etc.

e. INVESTIGACION :

Consiste en la obtención de información de parte de funcionarios o empleados de la misma empresa, que puede ser sobre aspectos contables o financieros, o sobre aspectos administrativos y operacionales que afectan las operaciones de personal.

f. DECLARACIONES O CERTIFICACIONES :

Es la ratificación por escrito de parte de los funcionarios de la empresa de lo obtenido en la investigación.

g. OBSERVACION :

Por medio de esta técnica el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relativos a la forma como se desarrollan las operaciones.

h. CALCULO :

Es el uso de las matemáticas para evaluar, revisar y cerciorarse de los tiempos, cantidades y demás elementos que integran cualquier operación del negocio, como por ejemplo: rotación de personal, etc.

3.3 EL ESTUDIO GENERAL

La técnica más indispensable al efectuar la revisión del - área de Relaciones Industriales, es el estudio general. Con la aplicación de esta técnica, se pretende delinear el campo de acción, de tener idea, de estudiar realmente todos los aspectos que intervienen en las funciones de las - áreas que vamos a auditar; Reclutamiento y Selección, Capa citación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios.

Tenemos que saber que es lo que están haciendo, porqué lo - están haciendo de esa manera, con que y cuanto personal dis ponen, como están llevando a cabo estas funciones, etc. ; - para ello debemos reflexionar un poco, analizar detallada- mente la situación y sentir por un momento cual es el pen- samiento de las personas que se verán afectadas por nues- tra revisión, ya sea en forma positiva o negativa, y tam- bién reconocer que ellos tendrán intervención directa en - nuestra función y que nos van a ayudar.

Por lo tanto, tendremos que estar preparados para conseguir nuestro objetivo y convencerlos de lo útil de la revisión, de que su trabajo y el nuestro produzcan beneficios a la- empresa y a nosotros mismos como integrantes de una organi zación y de que no vamos a auditar a las personas sino a - la operación, al flujo, los fines, los resultados, etc.

Sobre esta base, debemos valernos de la información con - que cuenta la empresa. Es decir, tendremos que tomar en - consideración las bases de operación que están dentro de - la compañía a través de :

- a. Manuales de procedimientos.
- b. Políticas.

- c. Descripciones de puestos.
- d. Funciones y responsabilidades de cada puesto.
- e. Circulares, instrucciones, normas.
- f. Gráficas de organización, etc.

Todos estos puntos deben constituir nuestro estudio general y es aquí donde podemos delinear perfectamente la responsabilidad funcional, el flujo de la operación y la conexión de actividades entre las áreas sujetas a revisión y otros departamentos y secciones de la empresa.

Para confirmar ésto, observese el siguiente ejemplo :

ELABORACION Y PAGO DE NOMINA

OPERACIONES:

ASIGNACION DE FUNCION:

a. Altas, bajas, cambios en puestos y salarios.	Departamento de Personal
b. Asistencia, puntualidad y tiempo.	Vigilancia, Tomaduría de Tiempo.
c. Aplicación contable del tiempo trabajado	Contabilidad-Costos
d. Elaboración de la nómina	Departamento de Nóminas
e. Pago de la nómina	Caja General.

Con este ejemplo, que muestra un listado de operaciones, se puede determinar la responsabilidad funcional de diferentes departamentos, por lo tanto, debemos apreciar lo siguiente :

AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL :

- a. Le corresponde contratar el personal requerido y autorizado
- b. Fijar sueldos y salarios.
- c. Registrar y controlar permanentemente (actualizado), la situación real de cada empleado (sueldo, jerarquía, departa-
mento, etc.).
- d. Reportar contrataciones, bajas, percepciones y deducciones, todo ésto a la sección de nóminas.

A LA SECCION DE VIGILANCIA O TOMADURIA DE TIEMPO :

- a. Registrar y controlar la asistencia, puntualidad y tiempo -
en cada labor.
- b. Controla permisos y ausencias.
- c. Informar de todos estos puntos a la sección de Contabilidad
y a la sección de nóminas.

CONTABILIDAD SERA RESPONSABLE DE :

- a. La aplicación contable de los pagos por nómina, tanto de -
costos de producción, como gastos de operación y todo ésto,
con base a los reportes de la sección de Tomaduría de tiempo
y los propios reportes de Nóminas

AL DEPARTAMENTO DE NOMINAS CORRESPONDERA :

- a. Calcular las percepciones y deducciones basado en los infor
mes recibidos de Personal y Tomaduría de tiempo.
- b. Elaborar la cuenta para pagar impuestos retenidos.
- c. Elaborar la cuenta por pagar correspondiente, previa a la-

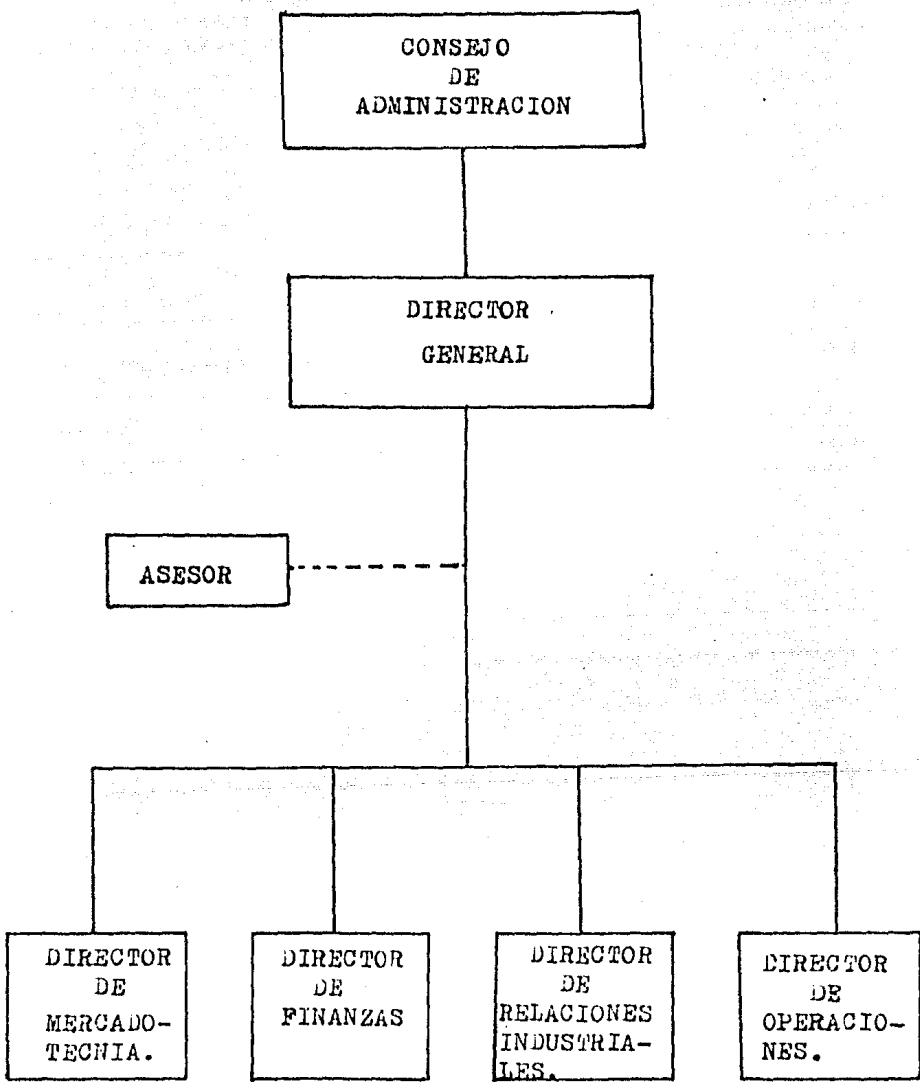
liquidación de la nómina.

A LA CAJA GENERAL :

- a. Liquidar totalmente la nómina, que comprende el retiro de fondos del Banco y el pago del mismo.

Como se podrá observar, se trata de identificar quién es quién para poder tener la mejor visión de las diferentes actividades de la empresa, y esto se logra como se dijo ántes, a través de los manuales de procedimientos, descripciones de puestos y funciones, circulares, gráficas, etc. , que debemos utilizar como parte de nuestro estudio general.

Entremos al campo de acción y estudiemos donde y cuál es el nivel en la organización del área de Relaciones Industriales que estamos auditando, en la cual estarán integradas las funciones de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo y de Sueldos y Salarios. Para este efecto, analicemos el siguiente organigrama o gráfica de organización de una empresa típica:



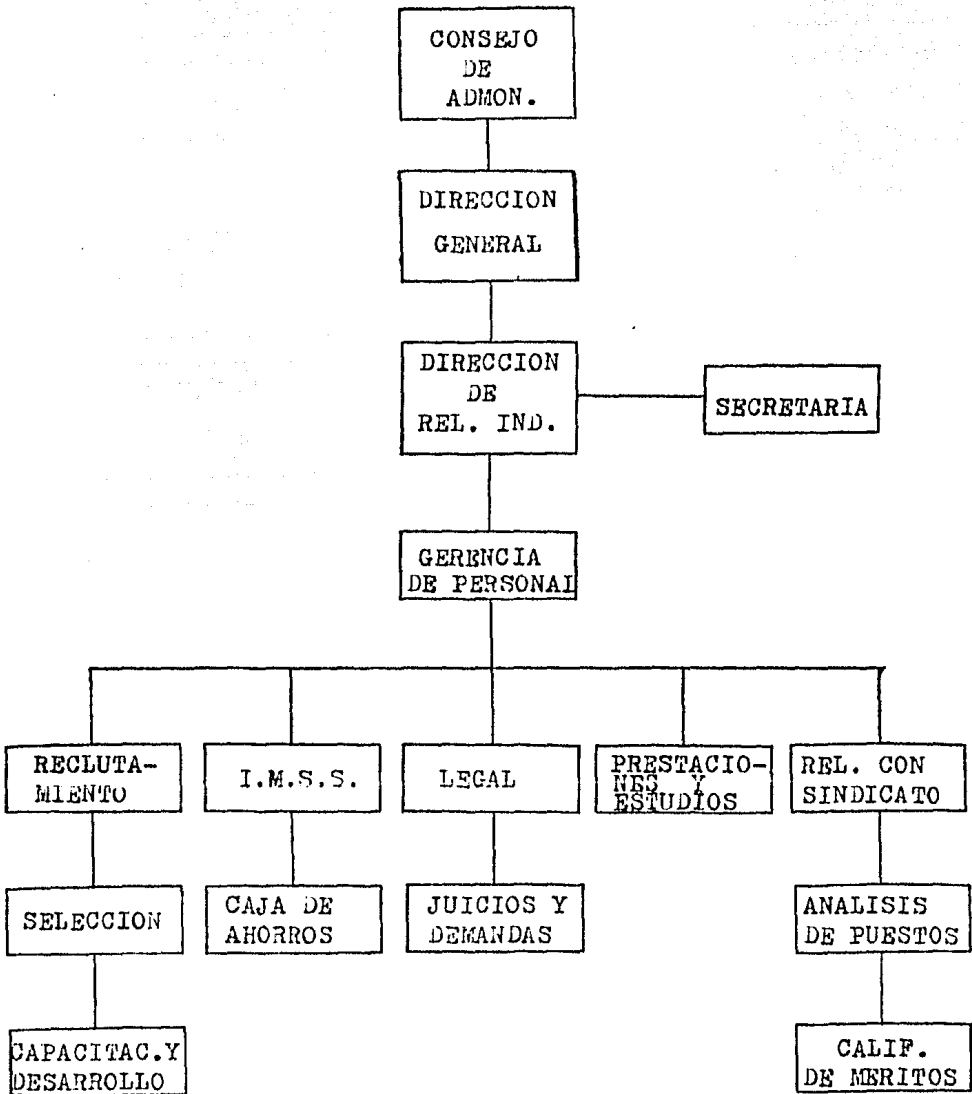
El organigrama nos representa las relaciones entre el personal y las casillas representan puestos (también pueden llevar el nombre del ocupante), los cuales están conectados de tal manera que representan grados de autoridad o responsabilidad. Las líneas gruesas representan las líneas directas de autoridad, y las líneas quebradas indican relaciones de carácter consultivo.

Comentarios generales acerca del organigrama :

- a. Tamaño de la empresa.
- b. Niveles de dirección.
- c. Ventajas y desventajas del puesto.
- d. Autoridad.
- e. Otras.

Para complementar los comentarios de nuestras áreas auditadas, analicemos el programa específico de la dirección de Relaciones Industriales referido en el capítulo cuatro.

ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA TIPICA



Como puede observarse, se trata de un gran núcleo de actividades de enorme trascendencia, que hacen de esta área una fuerte estructura dentro de la organización.

Los departamentos aquí mencionados, señalan por sí solos las labores que soportan la vida de la empresa, ya que constantemente están vigilando y regulando las actividades del ser humano, que necesariamente cargará con la fuerza de trabajo de toda la organización.

Todos sabemos que en la mayoría de las empresas, el área de Recursos Humanos, es algo parecido o similar a la función de auditoría, que es aceptada como parte del negocio, que es "Necesaria", aunque a muchos Gerentes (dueños sobre todo), no les importaría que desapareciese o llegara a desaparecer ; pero ya que existe, es muy fácil comprobar que se le ha responsabilizado en forma total del control final de los recursos humanos de la empresa, de principio a fin, de contratación a separación.

CAPITULO 4

PROGRAMA DE TRABAJO4.1 GENERALIDADES:

Después del estudio general, tenemos la pauta para elaborar el " Programa de trabajo ", en el que debemos planear según nuestro objetivo. En éste dejaremos ratificado nuestro deseo de determinar el campo de acción que se piensa cubrir con análisis, verificaciones, procedimientos de auditoría, cuestionarios, etc.

Con respecto a la programación del trabajo, hay que considerar que cada empresa y cada auditor, deberán seleccionar de acuerdo a sus diferentes situaciones y características, el orden y programación requeridas para su trabajo, ya que no existe (y menos encaminado a nuestro objetivo operacional) un programa de trabajo " Patrón ", que satisfaga cada revisión.

Debemos considerar que una buena programación estará basada en experiencias, cifras, excepciones, etc., que se hayan tenido con anterioridad y que hoy en día generan un mayor interés, tal es el caso de las funciones de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios, que merecen realmente mayor atención y una revisión constante por ser simplemente sintomáticas de problemas, altos costos, ineficiencia, etc.

Es conveniente mencionar en esta parte de nuestra programación, que existen varios aspectos de planeación que hacen de esta auditoría una revisión netamente operacional, ya que no era muy usual programar este tipo de auditorías en -

los temas tradicionales, pero hoy en día si lo es, y por lo tanto, debemos poner nuestro máximo esfuerzo para seguir -- proyectando positivamente nuestra profesión, compañía y departamento, etc.

Debemos mencionar que la auditoría al departamento de Relaciones Industriales, específicamente en las funciones de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios, no puede realizarse simplemente o exclusivamente con los registros y controles que posee el propio departamento, sino que tendrá que llevarse a cabo con éstos y con muchos otros localizados en diferentes secciones de la empresa.

Con base en esto, no debemos descartar la posibilidad de -- que los resultados que vamos obteniendo en la revisión de -- cualquiera de las funciones o secciones antes señaladas, -- nos puedan llevar a desarrollar revisiones adicionales a -- " X " o " % " departamentos o secciones ajenos al mismo personal, o que a través de la auditoría, lleguemos a detectar importantes deficiencias en Producción, Ventas, Cobranzas, etc., por la interrelación de secciones o áreas departamentales del área de Relaciones Industriales con las demás funciones y departamentos de la organización.

4.2 PROGRAMA DE TRABAJO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION, CAPACITACION Y DESARROLLO, Y SUELDOS Y SALARIOS :

4.2.1 APLICABLE EN LAS CUATRO FUNCIONES :

Recolectar los Objetivos, Políticas y Procedimientos existentes.

Al llevar a cabo la revisión en estas secciones o actividades del departamento de Personal, debemos considerar que toda política y procedimientos bien fundados y una dirección enérgica, son necesarios para lograr una administración efectiva.

En la revisión y evaluación de estos elementos de control interno, el auditor debe cerciorarse de obtener todas las políticas y procedimientos existentes en la empresa relacionados con los temas en cuestión.

De acuerdo con la naturaleza de las políticas, éstas se fijan y representan los principios que guían y ayudan al departamento de Personal a seguir un curso de acción planeado para realizar sus objetivos inherentes a estas secciones.

Estos planes de acción puestos por escrito y notificados propiamente, crean entre el personal, la uniformidad y la cooperación necesarias para ejecutar las tareas de una manera económica y constante.

Por lo tanto, las políticas y procedimientos bien claros, definitivos y distribuidos por escrito a todos los interesados, evitan malas interpretaciones, despilfarros, fricciones y pérdidas de energía.

Ahora bien, en la revisión de estas secciones el auditor deberá comprobar y tener la seguridad de que se han seguido los lineamientos marcados, además de verificar si éstos no son obsoletos, están acordes a las necesidades de la empresa, son entendibles y si están produciendo los resultados más efectivos.

4.2.2 DE RECLUTAMIENTO:

Considerar los siguientes aspectos:

a. Fuentes de abastecimientos de personal:

El programa de trabajo estará encaminado a detectar si se cuenta con los planos o lugares en donde encontrar personal y si éstos podrían satisfacer las necesidades de la empresa. Asimismo se consideran dos aspectos fundamentales para la evaluación de las fuentes ; el costo y el tiempo.

De acuerdo a la fuente empleada será el costo y el tiempo invertidos ya que si se utiliza una agencia de colocación el costo será más alto que si se recurre a las recomendaciones de los empleados de la compañía. Asimismo, el retraso mayor es ocasionado por la publicidad a que si se recurre a las recomendaciones de empleados o presentación espontánea.

b. Costo de Reclutamiento :

Se le dará el enfoque de determinar el costo real contra el presupuestado.

c. Medios de Reclutamiento:

Este punto y el del inciso "a" guardan una estrecha relación, sin embargo, son diferentes pues aquí se refiere a la forma de atraer a los posibles candidatos por ; periódico, radio, televisión, etc.

4.2.3 DE SELECCION :

El programa de trabajo para la Selección de Personal, --

estará encaminado a verificar si se busca entre los candidatos a los mejores para cada puesto. Teniendo en cuenta que las etapas más usuales para la selección de personal son :

- a. Hoja de solicitud.
- b. Entrevistas.
- c. Pruebas ; psicotécnicas y/o prácticas.
- d. Investigaciones.
- e. Examen médico.

HOJA DE SOLICITUD :

Es importante ya que forma la base del proceso de selección. Dichas solicitudes deberán contener como mínimo los siguientes capítulos fundamentales :

- a. Datos generales del solicitante; nombre, dirección, estado civil, etc.
- b. Estructura familiar y sus características económicas.
- c. Experiencia laboral.
- d. Preparación técnica; estudios.
- e. Varios.

ENTREVISTAS :

Es una de las armas más valiosas que tiene el administrador, - ya que en ésta puede darse cuenta de muchos aspectos que favorezcan o perjudiquen al solicitante, recordando que la primera impresión que tiene un solicitante respecto a la empresa, es la que prevalece.

estará encaminado a verificar si se busca entre los candidatos a los mejores para cada puesto. Teniendo en cuenta que las etapas más usuales para la selección de personal son :

- a. Hoja de solicitud.
- b. Entrevistas.
- c. Pruebas ; psicotécnicas y/o prácticas.
- d. Investigaciones.
- e. Examen médico.

HOJA DE SOLICITUD :

Es importante ya que forma la base del proceso de selección. Dichas solicitudes deberán contener como mínimo los siguientes capítulos fundamentales :

- a. Datos generales del solicitante; nombre, dirección, estado civil, etc.
- b. Estructura familiar y sus características económicas.
- c. Experiencia laboral.
- d. Preparación técnica; estudios.
- e. Varios.

ENTREVISTAS :

Es una de las armas más valiosas que tiene el administrador, - ya que en ésta puede darse cuenta de muchos aspectos que favorezcan o perjudiquen al solicitante, recordando que la primera impresión que tiene un solicitante respecto a la empresa, es la que prevalece.

PRUEBAS :

Las pruebas representan una evidencia para verificar que el -
trabajador posee las capacidades requeridas para ocupar el -
puesto.

INVESTIGACIONES :

Representan otra evidencia para conocer aspectos inherentes al
trabajador, las cuales pueden ser de varios tipos :

- a. Investigación de antecedentes de trabajo.
- b. Investigación de antecedentes penales.
- c. Investigación de cartas de recomendación.
- d. Investigación en el domicilio y familia del solicitante.

EXAMEN MEDICO :

Este es indispensable para la compañía y beneficio para el mis-
mo trabajador, pues tiene las siguientes finalidades :

- a. Saber si la persona padece enfermedades contagiosas.
- b. Conocer si padece alguna enfermedad que no le permita desa-
rrollar propiamente las funciones del puesto vacante, como
es la hernia para desarrollar trabajos pesados, etc.
- c. Percatarse de la posibilidad de que el trabajador sea alco-
hólico o drogadicto.
- d. Verificar si el trabajador no padece de la vista, oído, -
etc.
- e. Orientar al solicitante al respecto del cuidado de su sa--
lud y prevenir enfermedades futuras.
- f. Investigar en general su estado de salud.

Generalmente el examen médico se efectúa al final, siendo ésta la última etapa de la selección de personal.

4.2.4 DE CAPACITACION Y DESARROLLO :

Todo el programa de capacitación y desarrollo para su ejecución debe estar apoyado en una serie de políticas, siendo éstas la clave para llevar un orden establecido para la capacitación.

Por tal motivo, el programa de trabajo debe cubrir otros aspectos aparte de la revisión en la ejecución de las políticas (como se menciona en el punto 3.2.1), como son :

a. Capacitación de empleados y obreros ascendidos :

El programa de trabajo estará encaminado a verificar si se cuenta con planes de capacitación permanente, que brinden la oportunidad de desarrollarse tanto a obreros como a empleados, siendo ésta una ventaja tanto para ellos como para la organización.

b. Desarrollo de ejecutivos :

Al tratar este punto se pretende comprobar si existe un programa para el desarrollo de los ejecutivos de la empresa. Este desarrollo se refiere a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría dandoles conocimientos de planeación, finanzas, etc. Asimismo comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (hábitos, carácter, capacidad de

dirigir, etc.) . En forma general, este proceso se entiende -- como un ciclo de madurez integral del ser humano.

c. Evaluación de la Capacitación a través de los propios empleados :

Se refiere a recabar la opinión del personal que recibió capacitación alguna, respecto a los beneficios que obtuvo, cuales fueron las deficiencias o ventajas que observó.

d. Evaluación contra resultados obtenidos :

Finalmente conviene hacer una correlación de la capacitación y desarrollo que se impartieron y evaluar los resultados obtenidos en el trabajo y la conducta.

4.2.5 DE SUELDOS Y SALARIOS :

El programa de trabajo para la revisión de Sueldos y Salarios está enfocado a la revisión de algunos aspectos del programa de Sueldos y Salarios que se desarrolla en la empresa.

Debido a que la compensación que obtienen los empleados -- representa una parte sustancial de los costos de operación en toda la compañía, es de vital importancia que ésta desarrolle un programa formal de Sueldos y Salarios, para que de esta manera ejerza un control sobre ellos.

Dicho programa es tan importante tanto para los empleados como para los ejecutivos y propietarios, ya que cuando -- los objetivos de los tres se encuentran en conflicto, el-

programa representa un medio de resolver los problemas, de tal forma que se equilibran los intereses de cada grupo.

Se entiende por programa formal de Sueldos y Salarios, al establecimiento de bases para controlar u orientar las decisiones de remuneración individual, tales bases son formales ya que son predeterminadas y se encuentran por escrito.

a. Sistema de Valuación de Puestos:

La valuación se considerará como un conjunto de métodos utilizados para determinar la importancia de cada uno de los puestos - en relación con los demás de la compañía, con la finalidad de - mejorar la organización y remuneración del personal. Es importante considerar este punto en la revisión de los Sueldos y Salarios, pues con ésto, el auditor pretenderá conocer si en la - empresa existen problemas sociales, legales y/o económicos que - plantean los Salarios.

Al desarrollar la empresa un sistema de valuación de puestos, - el propósito básico es el de establecer una relación interna - equitativa de los Salarios. Sin embargo, la empresa no implanta estos sistemas simplemente para adornarse, sino por tres necesidades :

a.1 La Necesidad Social :

Uno de los principales renglones que debe vigilar la empresa en cuanto a los Sueldos y Salarios se refiere, es el de remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan.

Debido a la gran cantidad de personas que tienen como medio

de vida la prestación de servicios, resulta importante establecer Sueldos y Salarios justos, ya que esto trae como consecuencia una trascendencia social.

a.2 La Necesidad Legal :

De acuerdo a la calidad e importancia del trabajo va a ser el salario que se reciba, de tal modo que "a trabajo igual-desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual" ¹

Esa aseveración puede llevarse a cabo a través de una técnica que permita eliminar la subjetividad entre la ejecución-de labores.

a.3 La Necesidad Económica :

La tercer necesidad se refiere al principal canal de distribución de la riqueza, o sean, los Sueldos y Salarios. La mejor distribución de esa riqueza es si se dá equitativamente y a la empresa le conviene tener una técnica para efectuar-tal repartición, pues teniendo una estructura adecuada y -- una política general de sueldos y salarios, puede planear -- mejor sus actividades y sus costos de operación por este -- concepto.

Por tal motivo, el auditor deberá hacer énfasis en los sistemas de valuación.

b. Encuestas de Salarios en Otras Empresas y Compararlos :

Un punto interesante en la revisión de Sueldos y Salarios, es-- la encuesta a realizar sobre éstos, para conocer la repercusión que tienen con los de otras empresas del mismo giro.

A la compañía le deben interesar los Sueldos y Salarios que pagan otras empresas similares que se desarrollan en la misma localidad, ya que de lo contrario tendrá que afrontar los siguientes problemas :

- Si los sueldos que paga son muy elevados en comparación con los que pagan otras empresas de giro similar, sus gastos de mano de obra serán más elevados y se le dificultará competir exitosamente.
- Si por el contrario, los Sueldos y Salarios que paga son inferiores con las demás empresas, estará en peligro de sufrir fugas de personal, ya que éste preferirá trabajar en la em--presa que mejor lo remunere.

El auditor deberá llevar a cabo las encuestas de salarios ² que le permitan opinar respecto a la situación que guarda la empresa en relación con otras, sobre sueldos y salarios. Asimismo, de--berá indicarle si se encuentra en desventaja o bien si esta --excedida y hacerle notar los riesgos que ocasionan ambas situaciones.

- 2.- Para una información más amplia respecto a las encuestas de Sueldos y Salarios, consultese "Administración de Personal" 2a. parte. Autor : Agustín Reyes Ponce, Editorial LIMUSA.

c. Clasificación de Sueldos y Salarios :

Otro punto que también debe interesarle a el auditor es conocer la clasificación de los salarios dentro de la empresa y también su forma de pago, pues esto puede darle la pauta para investigaciones específicas, como son :

- Forma de pago.
- Medidas de control, etc.

Una forma de clasificar los salarios es de la siguiente manera:

- | | | |
|-------------------------------|---|----------------------------|
| 1. Por su forma de pago : | { | a) Pago en moneda nacional |
| | { | b) Pago en especie |
| | { | c) Pago mixto |
| 2. Por su poder adquisitivo : | { | d) Nominal |
| | { | e) Real |
| 3. Por sus límites : | { | f) Máximo |
| | { | g) Mínimo |
| 4. Por la clase de trabajo: | { | h) Por unidad de tiempo |
| | { | i) Por unidad de obra |

SIGNIFICADO :

- a) Pago en moneda de aceptación general en el País.
- b) Es el que se paga con comida, productos, habitación, servi---ción, etc.
- c) Es el que se paga en moneda y parte en especie.
- d) Es la cantidad de unidades monetarias que se le pagan al tra**ba**jador por su trabajo.
- e) Es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede comprar con el salario que se le paga.

- f) Es el salario más alto que percibe una persona de acuerdo a los costos de producción de la empresa.
- g) Es el salario mínimo que debe pagar la empresa al trabajador y que le permite satisfacer las necesidades del trabajador.
- h) El salario por unidad de tiempo, consiste en el tiempo en -- que una persona le brinda su fuerza de trabajo a la empresa, generalmente es de 8 horas.
- i) Es el que se obtiene a través del rendimiento de las personas, pues entre más se produzca más se gana, es conocido como el trabajo a destajo.

d. Influencia de la Antigüedad en los Salarios:

El auditor deberá indicar de qué manera afectan a la empresa y en cierta forma al mismo empleado, la antigüedad en el desarrollo de sus funciones puesto que su salario actual será diferente al que percibía años atrás. Entonces, puede haber el caso de personas que han desarrollado las mismas funciones desde hace varios años y su salario ha tenido un incremento tal que rebase los límites establecidos para el puesto que desempeña y asimismo, se encuentre muy por encima de aquellas personas con un mismo nivel jerárquico, pero con menos antigüedad o tal vez, se encuentre en el caso de ser todo lo contrario.

Esto afecta a la empresa, pues, en el caso de personas que rebasen el límite del sueldo de su puesto, será necesario elaborar una nueva descripción de puesto.

e. Prestaciones Adicionales :

Además de sus sueldos, los empleados obtienen remuneraciones en

forma de prestaciones adicionales, afectando así la naturaleza misma de la remuneración de los empleados, así como los costos por salarios de la empresa.

Por tal motivo, es importante que el auditor incluya en su revisión de sueldos y salarios, aquellas percepciones adicionales que recibe el trabajador, ya sean en efectivo o en especie.

Deberá considerarse primero si los empleados de la compañía tienen conocimiento de las prestaciones que ésta les otorga, ya que puede suceder que el medio utilizado para comunicarlos no sea el adecuado. A la empresa le debe interesar que sus empleados conozcan esos beneficios, pues, ayudaría a contrarrestar la rotación de personal.

En segundo lugar se deberán revisar los procedimientos que existan respecto al manejo de las prestaciones y revisar la documentación a base de pruebas selectivas, de las personas que hayan disfrutado de esos beneficios, ya que puede haber casos en los que se hayan cometido abusos o simplemente, se deben o existen fallas de operación. Dichas fallas o abusos pueden ser excepciones, sin embargo, pueden resultar extremadamente importantes y/o costosas.

Como podrá observarse, este ejemplo de programa muestra un listado de funciones y actividades ó partes de un todo que habría que desglosar, tratando de estudiar y evaluar la eficiencia en un listado enunciativo (no limitativo) de actividades que se han considerado más importantes en las cuatro áreas.

Estos programas nos ayudan a determinar cual es el alcance que le podemos dar a nuestra revisión y en sí propiamente a planificar que es lo que va a suceder, cuando, quién lo va a realizar, que tiempo se le va a dedicar, etc.

Este programa de trabajo de auditoría, es solo un ejemplo de -- planeación, nuestro programa será tan extenso como nosotros que ramos y únicamente estará condicionado a las diversas circuns-- tancias que se presenten y a los propios requerimientos de la - propia dirección general.

Cabe en este momento recabar el comentario relativo a programas de trabajo anteriores, que bajo estas mismas bases deberemos -- mantener al día y en la forma más completa posible, ya que debe mos estar preparados para todo y la mejor manera de estar lis-- tos para la batalla, es manteniendo activos estos programas y - afinandolos regularmente para que nos proporcionen un buen ser- vicio.

El complemento definitivo de estos programas es la red de tiem- pos y movimientos, que no es otra cosa que determinar :

- a. Quién efectuará la revisión.
- b. Fechas de inicio y terminación.
- c. Alcance, número de pruebas, clase de muestreo, etc.
- d. Conecciones con otros departamentos y funciones.
- e. Procedimientos aplicables.
- f. Puntos de control a revisar, etc.

Todo lo anterior con miras a fotografiar el futuro lo más deta- lladamente posible, analizando ventajas y desventajas para lle- gar a conclusiones más razonables y realizar una mejor labor.

CAPITULO 5

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA5.1 GENERALIDADES :

Parte importante del éxito de nuestra función está basada - en los procedimientos de auditoría, aplicables en las áreas de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios. Y éstos serán básicamente las instrucciones que debe seguir el auditor en forma directa, es decir, las guías o secuencia lógica de la revisión, encaminada a cubrir los aspectos de nuestro programa de trabajo.

Tales instrucciones o guías serán en más detalle de las comúnmente utilizadas en la revisión de áreas financieras tradicionales, siendo una de las principales razones, la de tratar de abarcar todo el ciclo operacional de cada una de las partes mencionadas a auditar, medir en el grado de mayor posibilidad, la eficiencia y funcionalidad de toda una operación.

A continuación se muestran uno ejemplos de procedimientos - de auditoría aplicables a cada una de las áreas de revisión:

5.2 PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA PARA LAS AREAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION :

Normalmente se emplea un formato previamente establecido para describir un procedimiento de auditoría, dependiendo de la imaginación y/o necesidades de la Gerencia de Auditoría- para este respecto.

Un ejemplo de dicho formato es el que se muestra a continuación:

- 1) Descripción del procedimiento.
- 2) Hacer referencia del o los procedimientos que se utilizaron.
- 3) Nombre del auditor que elaboró el procedimiento.
- 4) Fecha en que se elaboró el procedimiento.
- 5) Enumerar todas las hojas que se utilizaron.
- 6) Descripción sistemática del procedimiento de auditoría.
- 7) Columna correspondiente al alcance que tendrá la revisión -
indicando :
- 8) Porcentaje que se cubre.
- 9) Periodo o ejercicio fiscal de la empresa en que se efectúa -
la revisión .
- 10) Esta columna comprende el o los departamentos involucrados-
en la revisión o la cantidad de pruebas selectivas.
- 11) En caso de no ser aplicable el punto en revisión que marque-
el procedimiento, indíquese en esta columna.
- 12) En el departamento de Auditoría Interna deberá existir una-
biblioteca o vitrina en donde se tengan obras selectas de -
Contabilidad, Auditoría, Administración, etc. que puedan ser
consultadas por los auditores.

Dichas publicaciones generalmente se controlan por medio de
letras ó números ó una combinación de ambos.

Ahora bien, en esta columna se puede hacer referencia a las
publicaciones que se utilizaron para la elaboración del pro-
cedimiento.

CONCEPTO	ALCANCE				N/A	REF.
	%	PERIODO	CANT.			
	Procedimiento de Auditoria para la revisión de las áreas de Reclutamiento y Selección de Personal.					
REF:						
HECHO POR : J.G.G.S.						
FECHA : 19 de mayo de '83						
NOTA : 1 DE 2						
1. Investigue si existen lineamientos que rijan el Reclutamiento y la Selección de Personal.						
2. Revise y evalúe los objetivos de Reclutamiento y Selección.						
3. Verifique y analice la política respecto a la obtención, selección y utilización de candidatos.						
4. Entreviste a algunos de los solicitantes aceptados y comente su entrevista e impresión.						
5. Revise y evalúe el contenido de las solicitudes.						
6. Recabe información acerca de investigación de solicitudes, antecedentes, etc.						
7. Revise solicitudes en base a pruebas selectivas para empleos cubiertos.						
8. Evalúe la información dada a solicitantes sobre las vacantes ofrecidas.						
9. Discuta satisfacciones con los superiores de línea en cuanto a los candidatos aceptados.						
10. Informese de como son adquiridos los miembros que trabajan medio tiempo, control sobre las necesidades, de donde son reclutados, control sobre honorarios.						
11. Evalúe el tiempo de respuesta a candidatos.						
12. Investigue tendencias, duración de empleos, razones de separación, aná-						

Procedimiento de Auditoría para la revisión de las áreas de Reclutamiento y Selección de personal.		REF:			
		HECHO POR : J.G.G.S.			
		FECHA : 14 de mayo de '83			
		HOJA : 2 DE 2			
CONCEPTO	ALCANCE			N/A	REF.
	%	PERIODO	CANT.		
lisis de razones, relaciones obrero-patronales. 13. Recabe información acerca de exámenes médicos de admisión, físicos, psicológicos, etc. 14. Determine los índices de rotación y ausentismo. $\text{AUSENTISMO} = \frac{\text{Número de ausencias} \times 100}{\text{Número de trabajadores} \times \text{días laborales}}$ $\text{ROTACION} = \frac{\text{Número de bajas} \times 100}{\text{Número de trabajadores}}$ Para la rotación de personal mencionar cual es el período.					

Programa de Auditoría para la revisión de Capacitación y Desarrollo.					REF:
					HECHO POR : J.G.G.S.
					FECHA : 19 de mayo de '83
					HOJA : 1 DE 2
CONCEPTO	ALCANCE			N/A	REF.
	\$	PERIODO	CANT.		
1. Investigue si existen lineamientos que rijan los cursos y seminarios de Capacitación y Desarrollo que se otorgan al personal.					
2. Revise y evalúe los objetivos señalados en esta sección.					
3. Respecto a las políticas de Capacitación y Desarrollo, investigue si se están cumpliendo.					
4. Compruebe si existen planes o programas de Capacitación en la empresa.					
5. Verifique que dichos programas reúnan los requisitos que marca la ley Federal del Trabajo.					
6. Verifique que se tenga un presupuesto anual para el pago de cursos y seminarios, estableciendo fechas de realización, número de participantes duración, instructores y costo.					
7. Cerciórese que los presupuestos de Capacitación y Desarrollo estén debidamente autorizados.					
8. Investigue la forma como se seleccionan las personas que han de participar en cursos de Capacitación y si está autorizada su asistencia.					
9. Observe si en la compañía se tiene un lugar o aula en donde se impartan los seminarios.					
10. Revise que existan expedientes de las personas que hayan recibido algún curso por parte de la empresa.					

Programa de Auditoría para la revisión de Capacitación y Desarrollo.	REF:				
	HECHO POR : J.G.G.S.				
	FECHA : 19 de mayo de '83				
	FOJA : 2 DE 2				
C O N C E P T O	A L C A N C E			N / A	REF.
	%	PERIODO	CANT.		
11. Compruebe si a los participantes se les entrega un diploma o comprobante que los acrediten en los seminarios recibidos.					
12. Verifique si existe una persona ó comité encargado de vigilar la ejecución y administración de los programas y cursos.					
13. A base de pruebas selectivas, verifique si hay personas que después de haber recibido capacitación, hayan renunciado de la compañía.					
14. Investigue si en la compañía hay -- personas que no sepan leer ni escribir.					
15. Elabore el informe de Auditoría correspondiente y comente las deficiencias encontradas con la persona responsable del departamento.					

Programa de Auditoría para la revisión de Sueldos y Salarios		REF:			
		HECHO POR : J.G.G.S.			
		FECHA : 21 de mayo de '83			
		FOJA : 1 DE 5			
CONCEPTO	ALCANCE			N/A	REF.
	%	PERIODO	CANT.		
1. Verifique si existen políticas y procedimientos respecto al administración de Sueldos y Salarios.					
2. Revise y evalúe los objetivos de este punto.					
3. Respecto a las políticas de Sueldos y Salarios, cerciórese que se cumplan al pie de la letra.					
4. Revise los contratos colectivos e individuales y extraiga todas las prestaciones y obligaciones contingentes a cargo de la compañía.					
5. Seleccione las nóminas a revisar y determine el número de casos a revisar, aplicando los siguientes puntos					
a) Efectúe el cálculo aritmético utilizando las sumas cuadradas por los totales y por algunos renglones.					
b) Cotejar el sueldo base contra contrato individual, tabulador del contrato colectivo y memorándum de autorizaciones de aumento de sueldos.					
c) Verificar que el tiempo pagado esté de acuerdo con las tarjetas de reloj y/o reportes de tomados de tiempos. Comprobar cálculos y autorizaciones de horas extras y descuentos por ausencias.					
d) Verificar los pagos a destajo contra reportes de tiempo traba-					

Programa de Auditoría para la revisión de Sueldos y Salarios.		REF:			
		HECHO POR : J.G.G.S.			
		FECHA : 20 de mayo de '83			
		HOJA : 2 DE 5			
CONCEPTO	ALCANCE			N/A	REF.
	%	PERIODO	CANT.		
<p>jado.</p> <p>6. Referente al I.M.S.S. :</p> <p>a) Cotejar contra las liquidaciones cerciorándose de la correcta clasificación en el grupo que corresponda.</p> <p>b) Cuidar que en su determinación, se hayan tomado en consideración todas las percepciones que recibía el trabajador como compensación a su labor ordinaria, tales como : Gratificaciones, Alimentación, horas extras en exceso de tres diarias y consecutivas, etc.</p> <p>c) Solicitar al departamento de Personal la relación de movimientos (altas, bajas, cambios), habidos durante el periodo que se revisa y cuidar la oportunidad de información al I.M.S.S.</p> <p>d) Verificar el cálculo de los descuentos por este concepto.</p> <p>e) Investigar el procedimiento establecido para el control de incapacidades y su adecuado reflejo en cuentas.</p> <p>f) Verificar los descuentos por cuotas sindicales contra contrato colectivo y/o convenios.</p> <p>g) Verificar los descuentos por fondos de ahorros contra contrato colectivo y cartas o convenios</p>					

Programa de Auditoría para la revisión de Sueldos y Salarios.		REF:			
		HECHO POR : J.G.G.S.			
		FECHA : 20 de mayo de '83			
		HOJA : 3 DE 5			
CONCEPTO	ALCANCE			N A	REF.
	\$	PERIODO	CANT.		
que lo estipulen en el caso de empleados no sindicalizados.					
h) Verificar cálculos por descuentos del impuesto personal, investigando previamente el procedimiento que sigue la compañía, para asegurarse de la correcta acumulación de la totalidad de los conceptos gravados.					
i) Verificar que los descuentos por préstamos estén de acuerdo con lo estipulado en la organización.					
j) Verificar otras deducciones con la documentación que corresponda.					
k) Verificar el neto pagado contra la firma de recibo del empleado y que ésta coincida con la firma que figura en los expedientes de personal o con la firma que figura en otra nómina al azar.					
l) Verificar que el neto pagado total de la nómina, coincida con el cheque expedido para tal efecto.					
7. Respecto a las gratificaciones :					
a) Comprobar selectivamente que la gratificación anual esté de acuerdo con las bases establecidas por la compañía.					
b) Verificar el pago contra la fir					

Programa de Auditoría para la revisión de Sueldos y Salarios.		REF:			
		HECHO POR : J.G.G.S.			
		FECHA : 20 de mayo de '83			
		HOJA : 4 DE 5			
CONCEPTO	ALCANCE			N/A	REF.
	%	PERIODO	CANT.		
<p>ma del trabajador.</p> <p>c) determinar su correcta acumulación para efectos del pago sobre productos del trabajo.</p> <p>8. Verificar los créditos a las cuentas auxiliares que correspondan por las retenciones y descuentos efectuados en las nóminas revisadas, conectando con el total acreditado en el mes y con el total pagado correspondiente, revisando los comprobantes originales que procedan, principalmente por :</p> <p>a) Retenciones del I.S.P.T. con recibo oficial, cuidando que el 1% sobre remuneraciones y el 5% de INFONAVIT a cargo de la empresa, queden correctamente pagados.</p> <p>b) Cuotas sindicales : Comprobar pago de retenciones con recibo del sindicato.</p> <p>c) Préstamos y anticipos : Verificar créditos selectivamente a auxiliares.</p> <p>d) Fondo de ahorro : Verificar créditos a los registros auxiliares y conectar contra el pasivo, por la parte a cargo de la compañía.</p>					

Programa de Auditoría para la revisión de Sueldos y Salarios.				REF:	
				HECHO POR : J.G.G.S.	
				FECHA : 20 de mayo de '83	
				HOJA : 5 DE 5	
CONCEPTO	ALCANCE			N/A	REF.
	%	PERIODO	CANT.		
9. Elabore el informe de Auditoría -- correspondiente y comente las deficiencias encontradas con la persona responsable.					

Como podrán confirmar con el ejemplo anterior, los procedimientos que se deben emplear para nuestra revisión no son otra cosa que instrucciones al auditor, que significan una acción, como por ejemplo : Realice, Verifique, Efectúe, Pruebe, Etc.

Esto significa que estamos realizando las tres partes que los estudiosos de sistemas integran en sus trabajos, es decir, que todo sistema (conjunto de procedimientos), debe contener :

¿ Quién ?

¿ Como ?

¿ Cuando?

Este procedimiento reúne estos tres requisitos y si en un momento dado los contestáramos diríamos :

Quién : El auditor

Como : Verifique, Realice, Investigue, etc.

Quando : Numeración progresiva de procedimientos (1,2,3,).

Como se observa, es sencillo e interesante confirmar que se trata de un trabajo profesional y netamente operacional, que cuenta con una estructura básica de revisión bien cimentada y de buena calidad.

El ejemplo anteriormente citado es solo el ejemplo aplicable al Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios y es necesario asentar que tendremos que desarrollar o aplicar tantos procedimientos como secciones tenga el área auditada. Y si no las hay habrá que prepararlos bajo las mismas bases y estructuras de los anteriormente citados.

Es un hecho también que con la simple lectura de los procedimientos, estamos tratando de cubrir todo el mayor hábito posible y todo ese flujo de operación que se refiere precisamente al Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y --- Sueldos y Salarios, lo que nos daría verdaderas conclusiones - interesantes y premisas verdaderamente objetivas que tratan de determinar :

- a. Que se haya contratado al personal que mejor se ajuste a -- las necesidades de la empresa.
- b. Que se haya obtenido de las mejores fuentes de abastecimiento.
- c. Que se hayan cubierto los requisitos mínimos de calidad en el Reclutamiento y la Selección en las mejores condiciones posibles (exámenes médicos, de admisión, físicos, etc.), de - cada solicitante.
- d. Que se tenga un programa de Capacitación y Desarrollo de -- Personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- e. Que exista una estructura de Sueldos y Salarios adecuada en la Compañía, que permita el pago equitativo y que represente como debe ser, la mejor forma de distribución de la ri-- queza.

Todo esto y en resumen general, con el fin de determinar ese - grado de eficiencia de las áreas de Reclutamiento y Selección- de Personal, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios.

CAPITULO 6

CONTROL INTERNO6.1 GENERALIDADES

El Control Interno es el resultado de un crecimiento acelerado de las organizaciones y se dice que el origen surgió con la partida doble (lenguaje contable del cargo y el abono), aproximadamente a fines del siglo XIX y principios del siglo XX. Precisamente a causa de dicho desarrollo económico, los hombres de negocios se vieron en la necesidad de adoptar medidas y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

El Control Interno es el que puede entenderse como el crecimiento que soporta las operaciones de una empresa, el cual funge como un instrumento de eficiencia.

Dicho Control Interno se incorpora a la empresa de una manera rigida y no se consideran las susceptibilidades, jerarquias, etc. De las personas. Su función es aplicable a todas las áreas de operación de la empresa y la efectividad de éste repercutirá en las decisiones que se tomen y que mejor convengan a los intereses de la empresa.

Por consiguiente un sistema de Control Interno debe establecerse previo estudio de las características, condiciones y necesidades de una empresa, y obviamente en las áreas de operación más importantes.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su obra "Normas y Procedimientos de Auditoría", define el control interno de la siguiente manera :

"Se designa sistema de control interno a la suma de todos los sistemas o métodos que utiliza la administración para lograr sus varios objetivos.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección."

Esta definición expresa que un sistema de Control Interno va más allá de las funciones encomendadas directamente a los departamentos contables y de finanzas.

En este capítulo entramos quizás a la etapa más interesante de nuestra revisión, al evaluar el control existente en la empresa y específicamente en las áreas de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios, aspecto que dentro de las normas y procedimientos de auditoría², nos obliga a evaluar dicho control interno.

Para tal efecto, debemos de utilizar una de las formas de evaluar el control interno, "El cuestionario de control", que en este caso es el máximo aliado y la mejor herramienta de trabajo de que nos podemos valer.

2.-El Instituto Americano de Contadores dice que "Las normas de auditoría, como cosa distinta de los procedimientos de auditoría, se refieren, no solamente a las cualidades profesionales del auditor, sino también al ejercicio de su juicio en el desarrollo de su examen y a la información relativa a él."

Para comentar algo sobre cuestionarios de control interno, diremos que cada auditor y cada compañía deberán seleccionar de acuerdo a sus diferentes situaciones y características los cuestionarios de control interno que sean aplicables al tamaño y fines de la empresa. Y el departamento de Auditoría Interna deberá elaborar y mantener sus cuestionarios de control, basados principalmente en las políticas y procedimientos que establezca la propia empresa, ya que los cuestionarios que emplee el auditor, estan basados precisamente en esa estructura de la compañía, es decir, sus partes principales son los dos puntos claves de políticas, procedimientos, sistemas, etc. , comunicados a través de las circulares, normas, boletines y manuales de la propia empresa.

EJEMPLO EN LA SIGUIENTE HOJA :

AREA: REL. INDUSTRIALES	AUDITOR: J. G. G. S.			
FECHA : 27 de mayo de 1983	PERIODO: 1982-83			
<p align="center"><u>CUESTIONARIO</u></p> <p><u>PERSONAL:</u></p> <p>1. ¿ Existen expedientes de personal que contengan constancias aprobadas relativas a :</p> <p> a) Solicitud de personal ?</p> <p> b) Contrato individual de trabajo?</p> <p> c) Memorándum de cambios, aumentos, bajas, etc. ?</p> <p> d) Avisos de inscripción en el registro federal de causantes, -- I.M.S.S. etc. ?</p> <p>2. ¿ Los registros y archivos del personal se mantienen en forma independiente e inaccesible a los empleados que :</p> <p> a) Preparan la nómina ?</p> <p> b) Distribuyen los Sueldos y Salarios ?</p> <p>3. ¿ Aprueba el consejo de administración los sueldos de funcionarios y ejecutivos de alta jerarquía.?</p>	REF.:		HOJA DE	
	SI	NO	N/A	OBSERV.

El ejemplo anterior es conocido entre todos los auditores y es común usarlo en casi todo tipo de auditorías, máxime en la que estamos estudiando, donde representa una herramienta valiosísima por la característica operacional que le otorgamos a la presente revisión, pero más detalladamente explicaremos :

- a. Que es un formato conocido.
- b. Que las preguntas estan elaboradas de tal manera que se obtenga una respuesta afirmativa.
- c. Que la pregunta es entendible desde cualquier punto de vista en relación a las columnas si, no, y no aplicable.
- d. Que de acuerdo a las marcas y puntos negativos, daremos más importancia o ampliaremos pruebas en base a ellas. O simplemente intensificaremos nuestro estudio de las posibles diferencias y excepciones del área auditada.
- e. Que es una herramienta en que se comprueba el examen de control interno y que los cuestionarios mismos forman parte de los papeles de trabajo del auditor.
- f. Que los cuestionarios de control interno nacen de las necesidades mismas de tener control interno en la organización y que están basados precisamente en normas, políticas y procedimientos que tiene implantados la propia empresa.
- g. Que hay formas distintas de ser llenados y utilizados estos cuestionarios, ya sean contestados por el auditor, por los responsables del área o por la combinación de ambos.

6.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

En el punto anterior se definió el control interno, en donde se hace énfasis en los siguientes conceptos que se catalogan como objetivos de control interno :

- a. La obtención de información correcta y oportuna.
- b. La protección de los activos de la empresa.
- c. La promoción de la eficiencia de las operaciones.

Eso indica que el control interno no solo tiene como objetivo - evitar fraudes sino también representa una salvoguarda contra - la ineficiencia y suscita la adhesión a las políticas de opera-- ción sobre bases más seguras.

6.2.1 LA OBTENCION DE INFORMACION FINANCIERA CORRECTA Y OPORTU- NA

En la dirección de cualquier actividad, es indispensable- conocer su naturaleza y además los resultados que de ella se obtengan.

En cualquier empresa la información constante, veraz, com- pleta y oportuna, es básica para el desarrollo normal de- sus operaciones, pues ésta es el soporte de todas las des- cisiones que hayan que tomarse y de los programas que han de regir las actividades futuras.

Esta información será de utilidad para la administrarción- de la empresa y para todas aquellas personas que por la - naturaleza de sus actividades, tengan relación con élla.

6.2.2 LA PROTECCION DE LOS ACTIVOS DEL NEGOCIO

El objetivo más claro del control interno es el proteger- las propiedades de la empresa y ésto se logra a través de un plan de organización, adoptar medidas para el desarro- llo de una administración eficaz, prácticas de contabili-

dad, la supervisión continua y la adecuada contratación--del personal.

Todo ésto es lo que forma parte de los elementos constitutivos de un adecuado control interno.

La ayuda y protección que brinda un sistema de control interno no solo está enfocado al funcionamiento de la empresa respecto a las normas, políticas, sistemas y procedimientos que fijo originalmente la dirección, sino que es más extensa y prevenc el descubrimiento de errores y malos manejos.

6.2.3 LA PROMOCION DE EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES

El tercer objetivo que se persigue en el establecimiento de un sistema de control interno es el de procurar la mejora en la productividad de la empresa, que en otras palabras es fomentar la eficiencia de operación procurando -- que se cumplan los lineamientos marcados por la dirección.

Cuando las funciones están distribuidas adecuadamente y -- se realiza una supervisión constante, las personas harán su trabajo de la mejor manera, pues sabrán que éste les -- será revisado posteriormente y se logrará así una mayor -- eficiencia en las operaciones.

6.3. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Son varios los elementos que forman un sistema de control interno y generalmente se agrupan en cuatro clasificaciones :

- a. Organización.
- b. Procedimiento.
- c. Personal.
- d. Supervisión.

6.3.1 ORGANIZACION:

Cualquier empresa requiere de una organización dependiendo de sus objetivos, ésta deberá de ser en mayor o menor grado.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su obra "Las normas y procedimientos de auditoría", nos dice que "La organización está formada por cuatro elementos : La dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades".

a. Dirección:

Este elemento se refiere a las personas que han de ser responsables de que se cumplan las políticas fijadas para lograr los objetivos de la empresa y asimismo, de las decisiones que se tomen para su desarrollo.

Las funciones a desarrollar en la dirección son de capital importancia puesto que representan los pilares de mando en toda organización, y por este motivo se debe otorgar singular importancia a la contratación de las personas que han de desarrollar estas funciones.

b. Coordinación:

La coordinación se refiere a la función de adaptar las obligaciones y necesidades de todas las partes que in-

tegran una empresa y de una manera homogénea como si ésta fuera una orquesta en la que el resultado debe ser un - sonido armonioso.

En la coordinación también se debe contemplar la posibilidad de invasión de funciones y responsabilidades que podrían ocasionarse por una mala interpretación de la - autoridad asignada.

A fin de cuentas, en la coordinación se requiere de combinar los esfuerzos y habilidades de tal manera que se asegure el éxito que se pretende.

c. División de Labores :

El principio básico del control interno se refiere a -- que ningún departamento deberá tener acceso a los registros de las operaciones que realiza, o sea ; el departamento de Contabilidad llevará el registro de las operaciones del Almacén y los integrantes de este departamento no tendrán acceso a los registros y en la misma forma los empleados de Contabilidad no deberán tener ingerencia en la actividad del Almacén.

Por tal motivo, deberá hacerse una definición clara de la independencia de las funciones de operación, custodia y registro.

d. Asignación de Responsabilidades:

Con esta medida se pretende que se establezcan claramente los nombramientos, jerarquías y responsabilidades -- asignadas dentro de la empresa, de esta manera, cual ---

quier transacción que deba realizarse estará autorizada por un funcionario responsable, a excepción de aquellas actividades rutinarias y que no son de tanta importancia, pues la aprobación puede ser otorgada por una persona de menor rango y que se le haya delegado esa función.

6.3.2 PROCEDIMIENTOS:

A parte de una buena organización, la existencia de un control interno debe estar garantizada por procedimientos que den a la empresa una característica de solidez, para lo cual se deben considerar los siguientes aspectos:

a. Planeación y Sistematización :

Generalmente en las empresas se conserva un file o carpeta denominada manual de sistemas y procedimientos en la que se detallan las funciones de dirección y coordinación, autorizaciones, responsabilidades, etc., con lo cual se pretende que se dé efecto a las políticas de la empresa. Es una herramienta de la dirección que le permite reducir errores, uniformar procedimientos, etc.

Como un ejemplo de planeación y sistematización, diremos que en el departamento de Contabilidad se exigen cuando menos un catálogo de cuentas y algunos procedimientos que expliquen y sean aplicables a las formas, registros e informes de contabilidad.

b. Registros y Formas:

Los registros y formas que emplea la compañía deben -- ser sencillos de tal manera que cualquier persona con acceso a ellos, pueda entenderlos sin dificultad. Por lo mismo, en su diseño deben considerarse todos sus -- usos posibles y que se apegen a los procedimientos establecidos, para que de esta manera puedan lograrse -- aspectos de control interno.

c. Informes:

Desde el punto de vista de la vigilancia de las actividades que se desarrollan y de quienes las ejecutan, el elemento más importante para su control, es la información interna.

Por lo tanto, no es suficiente con la elaboración continua de los informes internos, sino que éstos sean -- analizados por personas capaces y que puedan tomar decisiones y corregir deficiencias.

Al hablar de informes internos, nos referimos a listados o nóminas que muestren las percepciones y deducciones, listados de altas y bajas de personal, sueldos no cobrados, etc.

6.3.3 PERSONAL :

Cualquier empresa aunque tenga una buena organización, no podrá lograr sus objetivos si el personal que desarrolla las actividades cotidianas no es el idóneo . Por lo tanto

en este punto hay que considerar los siguientes aspectos:

a. Entrenamiento :

Cuando una empresa se preocupa por tener mejores programas de entrenamiento, está considerando que su personal es una parte importante y que entre mejor preparación tenga, mejores serán los resultados que aporten.

b. Eficiencia :

Después del entrenamiento, dependerá del empleado en su virtud para lograr beneficios a la empresa a la cual - deberá interesarle fomentar la eficiencia de sus operaciones y ésto contituye una ayuda para el control interno.

c. Moralidad :

Es de suponer que la moralidad es un pilar del control interno puesto que el constante interés de los directivos en el comportamiento del personal referente a las buenas costumbres, representa una grán ayuda para lograr dicho control.

d. Retribución :

El personal que tiene una retribución adecuada, normalmente desempeña sus labores con más cuidado, gusto y entusiasmo, de esta manera contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Los sistemas de retribución al personal, premios de -- puntualidad, premios de antigüedad, pensiones, etc., que en alguna manera influyan en el bienestar personal, -- constituyen elementos importantes de control interno, -- pues, el personal se entusiasma y trata de cumplir con mayor eficiencia en vez de estar haciendo planes para desfalcarse a la compañía.

6.3.4 SUPERVISION :

Como se menciona en alguno de los puntos anteriores, no solo se necesita una correcta organización para el desarrollo de la empresa, sino es necesario vigilar que se estén cumpliendo los procedimientos existentes. Asimismo, -- planeando y elaborando adecuadamente los procedimientos, -- formas de registro, informes, automáticamente se permite la supervisión en los diversos aspectos de control interno.

Por lo tanto, se amerita la existencia de un departamento que esté dedicado a vigilar que se cumpla con todos los elementos de control interno al cual, generalmente se le denomina Auditoría Interna.

6.4 CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Después de lo anterior, tendremos una idea clara de lo que es el Control Interno y por lo tanto, podemos entrar de lleno en esta sección de nuestra auditoría.

Los siguientes cuestionarios son ejemplos aplicados a las áreas que estamos revisando :

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AREA: REL. INDUSTRIALES	AUDITOR: J.G.G.S.			
	PERIODO: 1982-83			
FECHA : 30 de mayo de 1983	REF.:			
	HOJA	1	DE	1
<u>CUESTIONARIO</u>	SI	NO	N/A	OBSERV.
<u>PLANES Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES:</u>				
1. ¿Se han formado planes y objetivos para el departamento?				
2. ¿Están encaminados los planes y objetivos del departamento en la misma dirección de los objetivos de la empresa?				
3. ¿Existe tiempo para realizar la planeación y lograr la satisfacción de los objetivos?				
4. ¿Los objetivos son adecuados y prácticos?				
5. ¿En que aspectos pueden mejorarse los planes y objetivos?				
6. ¿Existe un reglamento interior de trabajo que contenga las principales políticas en materia de personal, es del conocimiento del mismo?				
7. ¿Que recomendaciones se pueden hacer para mejorar el departamento de Relaciones Industriales?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AREA: REL. INDUSTRIALES	AUDITOR: J. G. G. S.			
	PERIODO: 1982-83			
	REF.:			
FECHA: 30 de mayo de 1983	HOJA 1		DE 2	
<u>CUESTIONARIO</u>	SI	NO	N/A	OBSERV.
<u>ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES :</u>				
1.¿Existe un organigrama actualizado ?				
2.¿Es adecuada la estructura establecida ?				
3.¿Está de acuerdo a los objetivos ?				
4.¿Estan debidamente definidos los deberes y responsabilidades de cada puesto ?				
5.¿Existen planes de revisión de la estructura ?				
<u>POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS :</u>				
1.¿Como se establecen las políticas del departamento de Personal ?				
2.¿Estan escritas y actualizadas ?				
3.¿Son positivas y realmente entendidas todas las políticas ?				
4.¿Son conocidas ampliamente por el personal ?				
5.¿Que controles existen para vigilar su cumplimiento ?				
6.¿Existe apego y/o vigilancia a la escala de salarios, en las nuevas contrataciones.?				
7.¿La Gerencia comunica los planes y proyectos oportuna, clara y concisamente ?				
8.¿Se formula y respeta un calendario de vacaciones ?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AREA: REL. INDUSTRIALES	AUDITOR: J.G.G.S.			
	PERIODO: 1982-83			
	REF.:			
FECHA: 30 de mayo de 1983	HOJA 2 DE 2			
<u>CUESTIONARIO</u>	SI	NO	N/A	OBSERV.
9. ¿Que políticas existen con relación a promociones, transferencias, y término de contrato.?				
10. ¿Que políticas existen en cuanto a seguros, pensiones, servicios médicos comedor, seguridad industrial, prevención de accidentes, etc. ?				
11. ¿Puede variarse la rutina de manejo para el área de personal ?				
12. ¿Existen debidamente actualizados -- los manuales de procedimientos para el área de personal ?				
13. ¿Son acatadas las políticas y seguidos los procedimientos ?				
14. ¿Que comentarios especiales existen sobre el departamento o que impresiones se han obtenido de su fisonomía, estructura, labores, etc.?				
15. ¿Que procedimientos requieren estudio y revisión inmediata ?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AREA: REL. INDUSTRIALES	AUDITOR: J.G.G.S.		
	PERIODO: 1982-83		
	REF.:		
FECHA : 30 de mayo de 1983	HOJA	1	DE 1
<u>CUESTIONARIO</u>	SI	NO	N/A
<u>RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL:</u>			OBSERV.
1. ¿El proceso de reclutamiento muestra resultados y/o estan mostrando resultados positivos ?			
2. ¿Se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatas ?			
3. ¿Se realizan las pruebas e investigaciones necesarias ?			
4. ¿Es adecuada la secuencia de entrevistas para nuevos empleados ?			
5. ¿Se realiza una presentación de los nuevos trabajadores ?			
6. ¿Se acatan todas las politicas de obtención de personal ?			
7. ¿Existe espacio adecuado para la recepción y entrevistas a los candidatos ?			
8. ¿Se cuenta con suficientes y adecuadas fuentes de Reclutamiento ?			
9. ¿Existe un responsable de Reclutamiento ?			
10. ¿Quién toma la decisión final para la aceptación de candidatos ?			
11. ¿Se considera un tiempo específico para que el candidato sea aceptado ?			
12. ¿Existen lineadas las funciones y responsabilidades de esta sección ?			
13. ¿Conoce este departamento el porcentaje de rotación de personal ?			
14. ¿Existe un control presupuestal para los gastos ?			

AREA: REL. INDUSTRIALES	AUDITOR: J.C.G.S.			
	PERIODO: 1982-83			
FECHA: 30 de mayo de 1983	REF.:			
	HOJA	7	DE	7
<u>CUESTIONARIO</u>	SI	NO	N/A	OBSERV.
<u>CAPACITACION Y DESARROLLO :</u>				
1.¿El programa de entrenamiento, capacitación y desarrollo cubre las necesidades de la empresa ?				
2.¿Son los métodos de aprendizaje adecuados a la filosofía de la empresa y se estan aplicando con entusiasmo y profesionalismo ?				
3.¿Estan delineadas claramente las responsabilidades de esta sección ?				
4.¿Se estan cumpliendo satisfactoriamente los objetivos trazados para este renglón ?				
5.¿Existe supervisión en la operación total del área de capacitación y evaluación.? ¿Quienes la realizan?				
6.¿Existen planes y contratos para la capacitación externa ?				
7.¿Los programas de capacitación son aplicables a todos los niveles de la organización ?				
8.¿Existe control del presupuesto de gastos por parte de esta sección ?				
9.¿La capacitación y el desarrollo crean y dan nacimiento a nuevos programas ?				
10.¿Existe un programa de desarrollo para ejecutivos superiores ?				

AREA: REL. INDUSTRIALES	AUDITOR: J.G.G.S.			
	PERIODO: 1982,83			
FECHA: 30 de mayo de 1983	REF.:			
	HOJA 1		DE 2	
<u>CUESTIONARIO</u>	SI	NO	N/A	OBSERV.
<u>SUELDOS Y SALARIOS :</u>				
1.¿Los sueldos y salarios estan en concordancia con los del mercado de trabajo ?				
2.¿Estan ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales ?				
3.¿El sistema de incentivos es entendido por el personal ?				
4.¿Los incentivos son proporcionales a las escalas jerarquicas de los puestos ?				
5.¿Existe comprobación de la motivación de los empleados por el reparto de utilidades ?				
6.¿Se consideran suficientes los incentivos monetarios ?				
7.¿Se han manifestado en el último año, inconformidades o quejas del personal en relación con los salarios ?				
8.¿El programa de calificación de méritos es considerado útil ó los supervisores lo sienten como una carga burocrática más ?				
9.¿Los resultados del sistema calificación de méritos están siendo empleados para efectos de capacitación, promoción, aumentos, etc. ?				
10.¿Los empleados estan siendo informados de los resultados de su calificación ?				
11.¿Se ha calculado o se conoce la reac				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AREA: REL. INDUSTRIALES	AUDITOR: J.G.G.S.		
	PERIODO: 1982-83		
	REF.:		
FECHA : 30 de mayo de 1983	NO	SI	DE ?
<u>CUESTIONARIO</u>	SI	NO	N/A
			OBSERV.
ción de los empleados ante el sistema de valuación ?			
12.¿Los supervisores han sido capacitados para calificar ?			
13.¿La lista activa de personal concuerda con los activos en nóminas y existen los expedientes a la mano ?			
14.¿Es controlado y revisado el tiempo extra ?			
15.¿Son autorizados y unificados los aumentos de sueldo.?			
16.¿Como se controlan y mantienen las altas y bajas de personal ?			
17.¿Existe un manual completo en cuanto a prestaciones ?			

Con estos ejemplos de cuestionarios de control interno, se han tratado de cubrir todos los ámbitos posibles de revisión de las áreas involucradas en la auditoría en cuestión. Se presentan - de esa forma bajo la base de que el auditor a través de su examen se siente dueño de la empresa y le interesa saber todo lo que sucede en esas áreas del departamento de Relaciones Industriales.

Cabe mencionar en esta parte de la revisión que el auditor interno operacional es considerado el experto en control, el número uno y el primer nervio de control de y dentro de la empresa .

Finalmente, esta valiosa herramienta está lista a usarse y espera que nosotros saquemos el mejor provecho posible, para promover a través de su examen, positivos puntos de vista que han sido producto de un detallado examen y evaluación del control-interno en el que se han elaborado preguntas a diferentes niveles de importancia.

Las mismas presentaciones de los cuestionarios revisten una -- particular importancia por el hecho de que con base en las contestaciones de algunas de las preguntas:

- a. El auditor comprenderá más la posición del personal del área que está auditando.
- b. Se está enterando de todos los aspectos que difieren con - las políticas y manuales de la empresa.
- c. Estará totalmente convencido de que con la contestación de algunas de las preguntas, ampliará su campo de acción para estudiar más concientemente toda la operación que gira alrededor de su área auditada.

- d. Comprobará que con esta importante herramienta puede practicar cualquier tipo de prueba con el solo hecho de analizar las respuestas negativas y la columna de observaciones para decidir sobre que puntos deberá intensificar su examen.

Obviamente habrá personas que pensarán que algunas de las preguntas elaboradas no son tan vitales del control interno existente que más bien son preguntas de tipo operativo; pues bien, esto es verdad y se han incluido en esta clase de preguntas de tipo funcional:

- ¿ Que se hace ?
- ¿ Se considera ?
- ¿ Se vigila ?

Con objeto de tener el mayor alcance posible y hacer más comprensible al auditor, la labor del departamento que se está -- auditando.

CAPITULO 7

EL INFORME DE AUDITORIA INTERNA7.1 GENERALIDADES

Al hablar del informe de auditoría interna se debe tener presente que la Gerencia y/o Dirección General vive y se alimenta de la información de la empresa y que en base a esa información se toman decisiones que modifican o aceleran el rumbo de acuerdo a los resultados obtenidos, para lograr más pronto y eficazmente los objetivos trazados por la misma.

Este comentario tiene la finalidad de explicar el porqué de dar validez a un documento que equivale al esfuerzo y labor desarrollada por el auditor a través de su examen y que es un informe de auditoría, el cual se define de la siguiente manera :

"Es un documento que muestra la apreciación y comentarios del auditor, relacionados directamente con la situación real, contable, administrativa y de operación del área auditada, con base de información a la Gerencia".

Obviamente el resultado de las actividades del auditor se refleja en su informe o dictámen como se acostumbra en las auditorías tradicionales. Ahora bien, en la auditoría interna operacional no existe la excepción, teniendo que elaborarlo con las mismas normas o procedimientos establecidos.

La mejor forma de elaborarlo es determinando ; ¿que efectos produce o va a producir ? ¿a quién va dirigido o a quienes afecta ? , y además, que es lo más importante, ¿que es lo que se quiere presentar en el contenido mismo del informe ?.

Por ejemplo :

7.2 MANERA TRADICIONAL :

- a. Normalmente se reportan las excepciones ; sin embargo, - hay quienes dan un reporte narrativo completo acerca de las situaciones, tanto correctas, como las incorrectas.
- b. En algunas empresas se usa un formato estandar, mientras que en otras prefieren dar forma al informe en cada ocasión, siempre de manera diferente, de acuerdo con la naturaleza y los logros de la auditoría.
- c. Por lo general, el borrador inicial del informe es hecho por el auditor que hizo el trabajo. También, generalmente el borrador es revisado y publicado por el auditor, - supervisor, jefe o superior.
- d. Algunos auditores incluyen recomendaciones en el informe, estos últimos creen que la responsabilidad del auditor - ha sido completada cuando reporta lo sucedido, sin que-- haga evaluaciones o desarrollos de lo que pudiera hacerse.
- e. Los auditores pueden hacer evaluaciones y análisis del personal o del trabajo que desarrolla cada individuo, como resultado de su auditoría. No obstante, casi siempre esas evaluaciones y análisis no deben estar incluidas en el informe, pero, ya que por fuerza el departamento de - Auditoría conoce estas situaciones, podrá dar su opinión únicamente cuando se le solicite y que el solicitante - tenga autoridad para ello.
- f. Hay (y existe hoy en día) una queja general, que se re

laciona con el hecho de que el informe final es presentado mucho tiempo después de haberse terminado la auditoría y de que los auditores en jefe cambian el sentido del borrador original, dándole el cambio y criterio que ellos quieran, independientemente de que la redacción del propio reporte de por sí es un problema bastante serio en la mayoría de las empresas ; al respecto es conveniente que se respete al máximo posible el estilo original de la redacción.

- g. Por lo que se refiere al informe final, éste es dirigido por el auditor en jefe o superior inmediato, hacia el jefe del departamento o sección del área auditada enviando copias a los auditores externos (solo en ocasiones) y a los ejecutivos de la empresa que se vean afectados con -- los resultados de la misma, sin olvidar al grado mayor de Gerencia o Dirección General.

Para este aspecto debemos comentar que la distribución de los informes debe ser amplia, para que se reconozca el es fuerzo de la auditoría y así promover las acciones correc tivas.

Auditoría se acopla al tipo y tamaño de la organización. Cada departamento de auditoría y cada compañía en sí seleccionarán el y la manera de emplear cada informe de auditoría, el óptimo y aplicable a sus necesidades; todas -- las formas funcionan y son buenas, pero a fin de cuentas -- lo que importa es "En que se ha traducido lo que dice el -- informe", cuales son los resultados obtenidos.

7.3 EL FORMATO :

El informe de auditoría interna puede ser diferente en cada compañía, pero, a continuación se expone una forma que se considera aceptable para su elaboración.

a. El informe detallado :

Es el que se elabora por el auditor y es comentado inmediatamente después de haber terminado la revisión de determinada área o sección con el responsable de la misma. (ver formato en la siguiente hoja)

b. El informe final :

Es el informe que se elabora después de haber comentado las deficiencias encontradas con cada uno de los responsables afectados y cuando el Gerente de Auditoría ha --
dado su Vo. Bo. (ver formato en la hoja siguiente posterior).

<u>AREA :</u>		<u>AUDITOR :</u>
<u>SECCION O DEPARTAMENTO :</u>		
<u>DIVISION :</u>		<u>FECHA :</u>
DEFICIENCIAS	CORREGIDO	CONTESTACION
AUDITOR		Vo. Bo.

PARA :

INFORME No. _____

DE :

Con motivo de la revisión de _____

_____ al mes de _____ de 19____

a continuación se presenta el siguiente :

INFORME DE AUDITORIA INTERNA

FECHA :

MOTIVO :

ALCANCE :

RESULTADO :

OBSERVACIONES :

(Descripción de las deficiencias encontradas)

7.4 GUIA PARA LA PREPARACION DEL INFORME:

- a. En todos los casos y por cada una de las deficiencias asentadas en el informe detallado de auditoría, deberán hacerse referencias o cruces de índices con los papeles de trabajo que soportan dicha excepción; habrá ocasiones en que la excepción será de carácter administrativo o de orden y para tal caso se hará referencia a las políticas y normas en que está basada la excepción.
- b. En lo que se refiere a diferencias determinadas en las diferentes áreas de revisión, éstas deberán ser siempre el primer punto o motivo del reporte de cada área.
- c. Por lo que corresponde al orden y a la redacción de cada punto del informe, se deberá observar lo siguiente:
 1. Apreciación y comentarios sobre la situación general del área auditada.
 2. Planeación concreta y clara de cada anomalía.
 3. Magnitud e importancia de la misma (importancia relativa y riesgo probable).
 4. Origen y/o causas.
 5. Consecuencia que produce y que se traduce en perjuicios para la operación.
- d. Otorgar importancia a las columnas segunda y cuarta respectivamente, tratando de obtener utilidad para la cual fueron creadas, es decir, que se hará la indicación si las diferencias o anomalías o deficiencias que se están mostrando, han sido corregidas durante la auditoría (segunda) y/o el res--

ponsable del área auditada, deberá indicar la fecha en que se estime quedará corregida dicha falla (cuarta).

- e. En lo que se refiere a las aclaraciones del responsable del área auditada, éstas deberán demostrar los comentarios sobre las deficiencias mencionadas y las medidas que habrá de tomar para corregirlas.

7.5 CONTENIDO Y REDACCION DEL INFORME:

Por lo que se refiere al contenido, redacción y mensaje del informe, es conveniente considerar lo siguiente :

- a. Expresar las ideas con claridad :

Para nuestra tranquilidad y para afirmar nuestras relaciones con todos los demás, es importante que al expresarnos lo hagamos con claridad y sencillez, diciendo lo que tenemos en mente con fluidez.

Es un hecho que en muchas ocasiones hablamos o escribimos sobre una situación que está claramente establecida en nuestra mente, pero que en la mente de los que nos oyen o de los que leen nuestros escritos los llena de confusiones, por lo tanto, debemos pensar ántes para podermos expresar con claridad.

Sabemos de antemano todas las condiciones que pueden contribuir para mejorar estas operaciones (Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios). Por lo tanto, estamos concientes de que la Gerencia necesita saber la situación particular de cada una de estas operaciones, aunque las condiciones no sean del

todo satisfactorias y además, necesita saber como pueden ser corregidas.

Ahora bien, no siempre será facil corregir de inmediato, pero el conocer la situación real debidamente asentada y comentada, será una ayuda eficaz y primordial.

b. Preparar el informe a la mayor brevedad posible :

Se debe de entender por cada área auditada y por cada -- parte o sección de todo un departamento o función ; las demoras representan una contraposición de nuestros fines o principios, a la vez que disminuyen su efecto y su valor.

c. Comentarios ántes del informe :

Los borradores deben ser discutidos por la Gerencia o jefe departamental hasta lograr un mismo criterio, lo que representará una buena voluntad y confianza, evitando -- descontentos o disputas incidentales sobre los hechos anotados.

d. Evitar abreviaturas o frases hechas :

"Nosotros entendemos" o "Se nos informó" , etc. Son frases que deben desaparecer de la mente del auditor operacional, éste debe estar siempre seguro de lo que reporta ya que éstos deben ser hechos y no opiniones.

7.6 OTROS ASPECTOS PARA UNA REDACCION CLARA :

a. Oraciones cortas :

Las oraciones que anotemos, tendrán variaciones en su -- composición y en su tamaño y por lo tanto quien lea nuestros informes y lo haga más facilmente, le gustará ver -- oraciones cortas.

b. Preferencia a lo sencillo :

Las palabras técnicas o de significado complejo no son -
necesarias ; cuando se tenga una mejor forma de decir --
algo, se debe usar.

c. Debemos ampliar nuestro vocabulario :

La amplitud del vocabulario denota una cultura bien ci--
mentada, es necesario conocer más palabras, su sigifica--
do y como aplicarlas.

d. Evitar palabras inútiles :

Las palabras y frases inútiles debilitan el significado--
de cualquier forma, debemos efectuar una autocrítica de--
nuestra redacción y encaminar nuestras palabras a que --
den fuerza a nuestra idea.

e. Procurar escribir para expresar no para impresionar :

Se deben expresar las ideas en forma directa y simple, y
mostrar que podemos expresar ideas complejas con térmi--
nos sencillos.

El informe de auditoría interna representa la importan--
cia de la labor realizada, pues, de que serviría haber -
efectuado una completa y efectiva revisión operacional -
si no la comunicamos como es debido. O sea que debemos -
venderla al valor que ésta tiene.

CAPITULO 8

RESULTADOS

Mediante la utilización del Estudio General, Análisis, Inspección, Confirmación, Investigación, Observación y Cálculo, que en su conjunto forman las técnicas de Auditoría Operacional, fue posible revisar hechos históricos que permitieron determinar el grado de eficiencia en el desarrollo de las funciones de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios en la muestra seleccionada, encontrándose éstas deficientes por las siguientes causas:

8.1 DEFICIENCIAS ENCONTRADAS :

1. En cuatro de las compañías no existe un organigrama actualizado que muestre su estructura interna, así como la interrelación departamental.
2. En una de las compañías las políticas respecto a la obtención, Selección y utilización de candidatos fue elaborada desde 1972 y no se ha actualizado de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa. Por lo tanto, en algunos casos, esta política no es cumplida al pie de la letra y se desarrollan otras funciones no contempladas en ésta, como en el caso de definir las fuentes de Reclutamiento a utilizar, costo, etc.
3. Se revisó el contenido de varias solicitudes de empleo en cada una de las compañías, encontrándose lo siguiente:
 - a. En algunas de ellas no se menciona el registro del servicio militar, siendo éste un requisito para los empleados sindicalizados según las normas establecidas,

- b. En otras de ellas no se tiene la fotografía del empleado.
- c. En algunas otras la información respecto a la experiencia-laboral, no es muy clara ni completa, lo cual puede ser -- una traba al momento de investigar la veracidad.
4. En otra de las compañías, se tomó una muestra selectiva de -- veinte empleados y se encontró que en el 70% de estas perso-nas, el examen médico se les practicó después de haber ingre-sado a la compañía ,lo cual va en contra de la política de -- contratación que especifica que debe hacerse ántes de ser -- aceptado el candidato.
5. En una de las compañías la rotación de personal es muy eleva-da, ya que en un periodo de tres meses escogido al asar, se obtuvo un indice de rotación del 9.03 % en el personal no -- sindicalizado.

$$\text{Rotación} = \frac{37 \times 100}{410} = 9.03$$

(El total de los empleados no sindicalizados es de 410, de- los cuales renunciaron 37)

6. En la compañía que tuvo mayor rotación de personal y a base- de pruebas selectivas, se revisaron varias cartas de renun-- cias para conocer el motivo de la separación, siendo de la -- siguiente manera :
- | | |
|--------------------------------------|-----|
| a. En busca de mejores oportunidades | 40% |
| b. Quieren continuar estudiando | 22% |
| c. Por necesidades personales | 20% |
| d. Otras | 18% |

Lo anterior puede indicar que no se les dan oportunidades de progresar a los empleados o no se les está dando la importancia que deberían.

7. En las cuatro empresas el programa de Capacitación y Desarrollo del personal no es suficiente de acuerdo a sus necesidades, asimismo, no se tiene un plan adecuado para determinar quienes participarán o se les dará un curso de Capacitación, pues hay personas ascendidas a puestos de mayor jerarquía que nunca han recibido Capacitación adicional y otras que la han recibido y que no han sido promovidas. Considerando además, algunas de estas personas renunciaron después de recibir algún curso.
8. En una de las compañías no existe un procedimiento actualizado para el manejo y control de nóminas, siendo ésto una deficiencia en el control interno que ha ocasionado los siguientes síntomas :
 - a. La compañía tiene un alto porcentaje de sueldos no cobrados en relación con su nómina. Sin embargo, se encontró que el 82% de éstos corresponden a personas dadas de baja, pero que por deficiencias en el flujo de la información de estas operaciones, dichas personas continúan apareciendo en nómina.

Es evidente que el sistema que llevan actualmente para el control de estas operaciones no es el adecuado, pues, cuando una persona es dada de baja, su sobre de pago sigue apareciendo posteriormente, ocasionando con ésto el incremento ficticio de gastos por concepto de sueldos, así como las retenciones correspondientes. Cabe señalar que a -

pesar de ser retenciones ficticias, el pago de la mayoría de éstas es real (I.S.P.T. , I.M.S.S. , INFONAVIT, etc.) distrayéndose así los recursos financieros de la empresa. Esta deficiencia aparte de ocasionar trastornos internos, puede influir en una mala imagen con terceros.

b. Asimismo la nómina que no es cobrada no se está manejando de la mejor manera, ya que en algunos casos, ésta es depositada varios meses después de la fecha en que fué emitida. Esto es indebido ya que ocasiona los siguientes riesgos :

- Es dinero guardado que se presta a malos manejos.
- Se está perdiendo la oportunidad de utilizar ese efectivo para financiamiento de la empresa.

c. Se hizo un arqueo del efectivo en poder del departamento de nóminas, encontrándose lo siguiente :

- Había varios sobres de pago vacíos que no fueron cobrados, cuyo dinero en efectivo no lo tenían en el departamento y tampoco fue ingresado a la caja general como debía haber sido.
- Se encontraron tres comprobantes que indican que las personas sí cobraron su sueldo, pero dos meses después de haber sido emitidos y asimismo, les fueron pagados por la caja general, sin embargo, estos sueldos no habían sido ingresados a dicha caja y el dinero tampoco se tiene en el departamento de Nóminas.

9. No se tiene un listado actualizado de las personas dadas de baja, siendo éste una fuente de información indispensable para el departamento de Nóminas, para el de Personal y otros departamentos que lo soliciten.

10. En otra de las compañías existe una prestación tanto para obreros como empleados de confianza denominada "Fondo de Previsión Social" , la cual consiste en lo siguiente :

A cada empleado se le descuentan quincenalmente \$ 220.00 de su sueldo o salario y se invierten en una cuenta bancaria de la que no podrá retirar cantidad alguna hasta separarse de la compañía. Dicha retención debe ser depositada en el Banco por parte de la empresa inmediatamente después de ser descontada .

Cuando el empleado de esta empresa se separe de la compañía se le dará el monto que haya ahorrado a la fecha, más el 60% por aportación de la empresa.

Esto es lo que dice la política al respecto, sin embargo, se encontro la siguiente deficiencia :

a) Las retenciones que se les hacen a los empleados por concepto de "Fondo de Previsión Social" , son depositadas en el Banco varias quincenas después, lo que ocasiona que se pierdan intereses para beneficio del empleado y que éstos pasivos no esten actualizados.

Por otro lado, en varias ocasiones algunos empleados se han separado de la compañía y se les ha pagado el importe de sus ahorros más el 60% estipulado incompletamente, ya que para el cálculo de este pago se tomó el saldo del Banco a la fecha de baja y no se consideraron los depósitos pendientes que tenía la compañía. Eso ocasionó dos irregularidades :

1a. Que al empleado se le pagara menos dinero del que le correspondía.

2a. Que los depósitos que se tenían atrasados se hicie--

ran posteriormente originando un nuevo saldo de un empleado dado de baja en los auxiliares de contabilidad, - que después no tendrá movimiento.

Esta deficiencia es ocasionada por la división de actividades que se tienen en la compañía y que son de la siguiente manera :

El departamento de Proceso de Datos hace el descuento en forma sistemática y programada, el de Personal revisa - los descuentos y solicita a Control de Pagos la elaboración del cheque, este último departamento elabora el cheque y lo envía a Nóminas para que haga el depósito al Banco. Todo este proceso y la deficiencia en el desempeño de estas actividades ocasionan un atraso de varias quincenas que afecta seriamente el buen manejo del Fondo de Previsión Social.

- b) Se han concedido préstamos a varios empleados con dinero de este fondo indebidamente, ya que no deberían hacerse de acuerdo a la política establecida.

Todas las deficiencias encontradas demuestran que a través de la Auditoría Operacional se pueden detectar las fallas en las operaciones de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios, y que en su conjunto, afectan negativamente el desarrollo de la empresa.

8.2 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

8.2.1 SUGERENCIAS :

Se tienen varios problemas internos de tipo operacional, - por lo cual se hacen las siguientes recomendaciones :

1. En la compañía que tiene obsoletas sus políticas de obtención y utilización de candidatos, se sugiere que el departamento de Sistemas Administrativos, estudie la posibilidad de actualizarlas y de esta manera, se tendrán lineamientos que rijan estas operaciones que brindarán la ventaja de eficiencia y seguridad en el manejo.
2. Para cada una de las compañías, supervisar que se registren todos los datos requeridos en la solicitud de empleo, ya que ésta representa una fuente valiosísima de información respecto al candidato y por lo mismo, puede ser solicitada aún después de haber ingresado el personal para confirmar datos necesarios.
3. En otra de las compañías, es importante que el departamento de Personal verifique que el examen médico se practique a los aspirantes antes de ser aceptados, puesto que es un requisito más e indispensable que deben cumplir. De lo contrario, no se estará cumpliendo con la política de contratación de personal y se perderá la finalidad de dicho examen.
4. En la compañía con mucha rotación de personal, es necesario que se analicen detalladamente los beneficios o prestaciones que se dan al personal y/o asimismo el interés que le brindan al personal de la empresa, pues, éste renuncia principalmente para buscar mejores oportu

nidades de desarrollo en otras compañías.

5. Por las características de estas empresas, deben estar al -- margen del desarrollo del País y deberán hacer frente a las -- innovaciones industriales, la forma de pensar de las perso -- nas, el adelanto de los sistemas administrativos, etc. Y por lo tanto, debe existir un programa de Capacitación y Desarro -- llo planeado de tal forma que les permita hacer frente a es -- te tipo de adelantos. Deben tener en la mira a aquellas per -- sonas que representan un buen prospecto para el futuro y/o -- que pueden ser ascendidas y que por consiguiente, dignas de participar en cursos y seminarios enfocados a desarrollar de una mejor forma su trabajo.

Es importante considerar que un curso de Capacitación no se da por el simple hecho de que las compañías pueden darse ese lujo, sino porque deben considerarse como una necesidad para aumentar su productividad y asimismo, aporta un beneficio a los empleados al darles la oportunidad de incrementar su habilidad para desarrollar un trabajo.

El perfeccionamiento del personal debe ser sistemático ; ne -- cesita ser un programa total dentro del cual todas las par -- tes esten interrelacionadas e integradas con los métodos y -- objetivos específicos de la compañía.

La compañía debe estar informada acerca de las personas que reciben un adiestramiento metódico y de sus capacidades, de -- manera que su perfeccionamiento pueda aportar dichas capaci -- dades para las necesidades de la empresa.

6. En la compañía que tiene deficiencias en el control de sus -- nóminas, se recomienda estudiar por parte del departamento -- de Sistemas Administrativos, la posibilidad de elaborar un --

procedimiento para el manejo y control de nóminas que se -- adapte a las necesidades actuales de la empresa. De esta manera se evitará emitir nóminas ficticias de las cuales se pa gan Impuestos Sobre Productos del Trabajo, Cuotas al Institu to Mexicano del Seguro Social, etc.

7. Además de la recomendación anterior, que los sueldos y salarios no cobrados sean depositados en la Caja General de acuerdo a lo siguiente :

 - a. Inmediatamente los correspondientes a personas dadas de - baja.
 - b. En un plazo no mayor de diez días en el caso de personal- activo.

Dichos depósitos deben estar amparados por una relación auto rizada por el Gerente responsable.

De esta manera la compañía no se verá afectada en su flujo - de efectivo, en el caso de nóminas ficticias.

8. Asimismo, que mientras se establece un sistema formal se co- ordenen los departamentos de Personal y Nóminas, para que la información referente a las bajas de personal, se turne oportu namente al departamento de Proceso de Datos y no se sigan- incluyendo en la nómina personas dadas de baja.

8.2.2 CONCLUSIONES

Considero que el Licenciado en Administración por la naturaleza de su preparación, tiene un gran futuro en el campo de la Auditoría Operacional y como prueba de ésto, la presente tesis está dirigida a la revisión de cuatro -- áreas de Relaciones Industriales, pero ésto no quiere decir que solo en esta sección puede desarrollarse . La Auditoría Operacional puede aplicarse en todas las áreas ó divisiones que forman una organización.

Con todo lo expuesto en esta investigación , considero -- que tenemos realmente elementos y herramientas de gran valor, pues, la afinidad que existe entre nuestro programa de trabajo, procedimientos y cuestionarios de control interno, redundarán en desarrollar una excelente labor y en óptimos frutos operacionales.

No debemos olvidar que el área de Relaciones Industriales en la que se encuentran las funciones de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios, es el área donde la organización está más expuesta a invertir fuertes sumas de dinero y de esfuerzo, sin que los resultados obtenidos sean proporcionales.

Por experiencia sabemos que la relación armoniosa "Empresa-Emppleado" , está basada en la distribución equitativa de la nómina y que todo lo que gira alrededor de las Relaciones Industriales, en un momento dado pierden sus efectos o se vuelven completamente inútiles cuando la estructura de sueldos y salarios es criticable.

Ahora bien, ésto se puede evaluar en nuestra auditoría --

Operacional, en la que hemos sido designados por la Dirección de nuestra empresa como representantes directos por la misma, para visitar todas y cada una de las diferentes dependencias de toda la organización, con el fin de informar la situación contable, administrativa y operacional de cada una de ellas.

Aunque específicamente en este trabajo se han atacado únicamente cuatro áreas de personal.

Por lo tanto, debemos considerar que las normas, técnicas y procedimientos de auditoría que utilizamos en cada uno de los trabajos que se nos encomiendan, servirán de base para que la propia Dirección General cumpla con la misión inherente de la misma.

Sabemos que existe una misión claramente orientada en nuestra empresa y que para llevar a cabo ese fin, la Dirección ha establecido y definido las políticas y objetivos generales que la llevarán al éxito.

En esta parte entramos nosotros, tratando de cooperar directamente con la Dirección General, a través de exámenes y revisiones operacionales y otorgando a nuestras funciones, la responsabilidad profesional que requiere una labor de esta naturaleza.

Por lo tanto, observemos lo siguiente para cumplir lo que la Dirección espera de la función de auditoría interna :

1. La función deberá ser siempre dinámica.
2. La función deberá ser objetiva y analítica, no solamente crítica.
3. La función deberá ser educativa y creadora no destructiva.
4. Debemos educar con el ejemplo en los aspectos propios de nuestro trabajo.

5. Debemos saber vender nuestras ideas y encaminarlas al éxito.
6. Finalmente, nuestra labor deberá ser una extensión y expresión de la Dirección ejecutiva.

Bajo todos estos aspectos estarán de acuerdo en que no solamente con tener objetivos bien trazados, herramientas, elementos, etc. suficientemente al día para ser aplicados, podemos realizar una auditoría de tipo operacional y más a un departamento con las características que hemos analizado, y en donde es tan extenso el núcleo operacional, que nos obliga a dar más de lo que normalmente damos en una auditoría de tipo financiero.

Hoy en día debemos tener una nueva mentalidad :

(Somos dueños del negocio)

Hoy utilizamos nuevas herramientas :

(Diagramas de flujo, cuestionarios operativos, etc.)

Hoy tenemos nuevos objetivos :

(Protección, promoción de eficiencia, incremento de utilidades)

Hoy existen y podemos evaluar nuevos campos de acción :

(Nóminas, personal, mercadotecnia, compras, etc.)

Por lo mismo, es indudable que el auditor interno tiene un futuro prometedor, pues, con este tipo de revisiones podemos decir que :

- a. Hemos evolucionado.
- b. Hemos pensado un poco más positivamente.
- c. Hemos tratado de enfocar la auditoría no para enterarnos que tan mal sino que tan bien funcionan las cosas.
- d. Hemos tratado de familiarizarnos con las reglas y políticas para no reducir la veracidad de la auditoría.

Estoy convencido de que podemos lograr mucho con este tipo de auditorías operacionales, pero como en cualquier revisión terminada con éxito, necesitamos planeación.

Sin una planeación adecuada, nosotros como auditores internos iremos solamente de un lugar a otro sin ningún sentido, discutiendo quizá que los resultados ni valieron ni el tiempo ni el esfuerzo invertidos, por lo que no debemos desaprovechar esta gran técnica .

La planeación es una de las técnicas que ayudarán a todo auditor operacional moderno a tener éxito en su campo, las otras tres son :

- . Participación.
- . Profesionalismo.
- . Positivismo.

En base de lo anterior, quiero decir que :

1. Debemos conseguir que el auditado participe.
2. Debemos actuar con profesionalismo.
3. Nuestra mente debe reflejar únicamente positivismo.

Considérense estos supuestos como los elementos que conseguirán la aceptación total de esta auditoría y nos seguirán abriendo las puertas en muchos otros campos y en otras auditorías.

Finalmente, cabe mencionar que es la primera vez que se les practica una revisión de este tipo a estas empresas en esas áreas del departamento de Personal, y por lo mismo no se habían detectado las deficiencias mencionadas. Por tal motivo, se sugiere que el departamento de Auditoría considere en su programa

ma anual de actividades las funciones del departamento de Personal, como un implemento a sus revisiones operacionales, pues, no hay que olvidar que la Auditoría Interna Operacional se enfoca en cualquier aspecto corporativo susceptible de auditoría y económicamente importante.

Estas empresas se verán beneficiadas si se practican auditorías de sus operaciones de personal regularmente, con las cuales se pretende plantear cómo y porqué hacen las cosas y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño. Por esto, no hay duda de que la Auditoría Interna Operacional satisface una necesidad, pues, para el director responsable de estas áreas fuera de su observación directa resulta imprescindible poseer información objetiva y completa acerca de lo que ocurre en las unidades bajo su control.

La esencia de la revisión de estas operaciones consiste en que, si el Director o los Gerentes desean operar en forma penetrante y creativa, necesitan algún tipo de sistemas de alarma para descubrir problemas potencialmente destructivos, así como oportunidad de mejorar y la Auditoría Interna Operacional es ese medio, a través del cual se puede mantener la eficiencia del Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y Sueldos y Salarios, aunque las escalas de tiempo, los compromisos financieros la complejidad de la organización y la magnitud de las redes de comunicación hayan aumentado.

B I B L I O G R A F I A

- | | |
|--|---|
| AUDITORIA, PRINCIPIOS Y
PROCEDIMIENTOS | ARTHUR W. HOLMS
EDIT. UTEHA
MEX. 1979, TOMO 1 |
| OPERATIONS AUDITING | ROY A. LINDBERG Y TEODORE COHN
AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
INC.
1972 |
| AUDITORIA DE OPERACIONES | SALVADOR OBIETA LOPEZ, ET-AL
I.E.E.S.A.
MEX. 1978 |
| ASPECTOS PRACTICOS DE LA
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO | LIC. ADOLFO TENA MORALES
FONDO EDITORIAL COPARMEX
1979 |
| PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION | GEORGE TERRY
EDIT. C.E.C.S.A.
1979 |
| RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL | ROGER H. HAWK
EDITORIA TECNICA S.A
MEX.1977 |
| ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS | FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL TRILLAS
MEX.1976 |
| ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS | ROBERT E. SIBSON
EDITORIA TECNICA S.A
1980 |
| AUDITORIA INTERNA, SU ENFOQUE OPERACIONAL Y DE RELACIONES HUMANAS. | C.P. JORGE LOZANO NIEVA
EDIT. ECASA
MEX. 1981 |
| UDITORIA ADMINISTRATIVA | WILLIAM P. LEONARD
EDIT. DIANA
MEX. 1977 |

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

JOSE A. FERNANDEZ ARENAS
EDIT. LIMUSA
MEX. 1979

NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA

ALBERTO TRUEBA URBINA Y JORGE
TRUEBA BARRERA
EDIT. PORRUA
MEX. 1977

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.
MEX. 1980

ADMINISTRACION DE PERSONAL PRIMERA PARTE

AGUSTIN REYES PONCE
EDITORIAL LIMUSA
MEX. 1979