

2 ej  
99



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## **Auditoria administrativa al sindicato de telefonistas de la Republica Mexicana**

### **SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

Que en opción al grado de:

Licenciado en administración

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

**MARIA DEL CARMEN ROCHA ESPINOSA**

Profesor del Seminario: L. A. y C.P. Víctor

Manuel Rubio Ragazzoni

1986



## **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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## INDICE

INTRODUCCION	Página
I. GENERALIDADES .....	1
1. Carta-convenio .....	1
2. Marco teórico .....	4
2.1 Problemas coyunturales del sistema	
2.2 Propósitos del sistema	
2.3 Estructura del Sindicato	
2.4 Elementos a estudiar	
2.5 Resultados esperados	
II. ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....	13
1. Planeación .....	13
1.1 Fijación de objetivos	
1.2 Alcance específico de la auditoría	
1.3 Determinación del personal necesario	
1.4 Programación de la auditoría	
2. Examen .....	20
2.1 Técnicas y medios a utilizar	
a) Técnicas de investigación	
b) Análisis funcional	
c) Análisis operacional	
d) Análisis de actitud	
e) Análisis de las condiciones de trabajo	
f) Carpeta de papeles de trabajo	
3. Evaluación .....	48
3.1 Evaluación de resultados	

3.2 Diagnóstico detallado por áreas

III. INFORME .....	73
1. Consideraciones generales	
2. Observaciones	
3. Recomendaciones	
4. Anexos	
BIBLIOGRAFIA .....	109

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL SINDICATO DE  
TELEFONISTAS DE LA REPUBLICA MEXICANA**

## INTRODUCCION

En la actualidad, la Administración, con sus numerosos problemas y complejidades, requiere de una vigilancia más estrecha sobre el funcionamiento y los controles. En su esencia debe especificar los objetivos, establecer planes, políticas y procedimientos para ejecutarlos; se hace necesario establecer métodos adecuados y normas para su ejecución científica y valorizar los resultados. Asimismo y como es sabido la Administración ha venido día a día ampliando más su campo de acción, no restringiéndose con esto sólo a su aplicación en entidades con fines lucrativos, sino que ha ido más allá. Su planeación, sus objetivos, sus medios de control son aplicables a cualquier organización que busque la optimización de sus recursos.

El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, es a mi juicio una organización políticamente fuerte. No obstante su funcionamiento interno es deficiente. Debiéndose bien al bajo grado de preparación de sus representantes, ya que en su gran mayoría provienen de centros de trabajo o bien no se le ha dado la importancia que como entidad requiere.

El presente estudio no tiene enfoques políticos, ni pretende cuestionar acerca del liderazgo sindical; aunque en algún momento lleguen a influir tales aspectos en el funcionamiento interno.

Avocaré mi investigación a elementos puramente administrativos, que se relacionen únicamente con la estructura, el uso de sus recursos, tanto materiales como humanos. Tratando que a través de ella se encuentren o se saquen a la luz defectos o irregularidades, de los elementos que se examinarán en las áreas que estarán bajo estudio.

## I. GENERALIDADES

Dentro de cualquier clasificación de los elementos del medio ambiente que tienen impacto sobre la administración de una organización, es extremadamente difícil separar, aún para propósitos de análisis, los aspectos social, político, ético que influyen en ella. Las interrelaciones y la complejidad de los problemas a los que se enfrenta el sistema, sus propósitos de creación no pueden operar como un sistema cerrado. Por tal motivo considero necesario conocer tales puntos de una manera somera y así poder establecer la relación que guarda el organismo con su entorno u objetivos mismos.

Dicha relación servirá para fundamentar la necesidad y el carácter de la organización. Para ello se conformará un esquema de trabajo en el cual se incluirá:

1. La carta-convenio
2. Marco teórico

1. La carta-convenio

Documento de carácter indispensable, en el cual se precisan las condiciones específicas a las que se verá sometido el trabajo. La carta contendrá los siguientes elementos:

- ° Antecedentes de contratación de servicios
- ° Objetivos de la auditoría
- ° Iniciación del servicio
- ° Alcances del estudio
- ° Personal necesario
- ° Forma de pago
- ° Duración de la auditoría



CLAUSULAS

- PRIMERA: Lugar donde se llevará a cabo la auditoría administrativa: dicho servicio se llevará a cabo en el local del -- Sindicato ubicado en la calle de Manuel Villalongín No. 50 Colonia Cuauhtémoc.
- SEGUNDA: La iniciación del servicio será el día 4 de noviembre de 1985, siendo su duración hasta el día 31 de mayo de 1986, fecha en que se deberá presentar el proyecto, sujetándose a la evaluación por el Comité Ejecutivo Nacional.
- TERCERA: Dicho proyecto estará a juicio del Comité, mismo que dic taminará sobre la ejecución de tal propuesta; es decir, la señorita MARIA DEL CARMEN ROCHA ESPINOSA, se compromete a realizar una auditoría administrativa, y en función a los resultados de la misma, poner en marcha posibles - soluciones.
- CUARTA: En cuanto a los alcances de la auditoría, ésta será en - las áreas de: Sistemas y procedimientos, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Finanzas.
- QUINTA: Para el desarrollo de los servicios contratados, el Sindi cato proporcionará el personal necesario, así como el ma terial y equipo a utilizar.
- SEXTA: El susodicho estudio no representará para el Sindicato - ningún egreso, sino únicamente la promesa de contratación de servicios profesionales a esta organización. No pu - diendo ser esto sin antes haber sido aprobado por los - - miembros del Comité Ejecutivo Nacional.

México, D. F., a 9 de septiembre de 1985.

## 2. Marco teórico

Una vez que ha sido planteado el problema objeto de estudio y se han definido los objetivos y condiciones de la investigación, el siguiente paso consiste en sustentarlo debidamente mediante la exposición y análisis de aquellas teorías que se consideran válidas para su correcto encuadre.

La elaboración del marco teórico adquiere importancia dentro del proceso de investigación, ya que a partir de él se establecerán los métodos que se utilicen para llevar a cabo la investigación, las técnicas para recolectar la información y el manejo de la misma. Para la elaboración del marco teórico y conceptual se requiere manejo de:

### 2.1 Problemas coyunturales del sistema

Se delimitan aquí las situaciones por las que el sistema atraviesa:

- ° El Sindicato y empresa en función a la personalidad jurídica que guardan tienen como interés fundamental: el asegurar la prestación de un servicio telefónico de la mejor calidad y en la mayor amplitud al público usuario al menor costo.
- ° Incrementar la capacitación del personal, mejorar la eficiencia utilizando métodos de administración y en general hacer uso de la más alta tecnología en beneficio del público; con el fin de que los trabajos encomendados se presten en condiciones óptimas.
- ° Proporcionar como organismo, servicios al gremio telefonista; mismos que se utilizan como instrumentos para la mejora de las relaciones obrero-patronales.

° Como organización sindical los servicios que presta son:

- a) Administración de fondos sindicales
- b) Vigilancia del cumplimiento del C. C. T., convenios y reglamentos de trabajo
- c) Movimientos de puestos
- d) Formulación, modificaciones y aplicación de escalafón y tabuladores
- e) Asignación de vacantes
- f) Ajustes de salarios

Nota: Lo anterior reviste de manera general el servicio - que como ente proporciona.

## 2.2 Propósitos del sistema:

El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana reconoce como principios que basan su organización:

- a) La lucha de clases como móvil de proceso histórico.
- b) La liberación económica, política y cultural de las clases trabajadoras.
- c) La lucha organizada y sistemática para eliminar los obstáculos que se opongan al progreso de los trabajadores.
- d) Pugnar porque se reformen aquellas leyes del país que entorpezcan el desarrollo del sindicalismo o menoscaben los intereses de la clase trabajadora; porque se respeten los que protejan los derechos de los trabajadores.
- e) Pugnar por obtener la intervención directa de los trabajadores en la administración de las empresas mediante comisiones mixtas o cualquier otro sistema que redunde en bene

ficio de la clase trabajadora.

- f) Hacer uso del derecho de huelga y pugnar porque sea debidamente respetado.
- g) Pugnar porque los derechos y prerrogativas conquistadas -- por los trabajadores se sostengan y mejoren.
- h) Mantener relaciones fraternales y de solidaridad con agrupaciones nacionales e internacionales, afines a los principios por los que pugna el Sindicato.<sup>2</sup>

### 2.3 Estructura del Sindicato

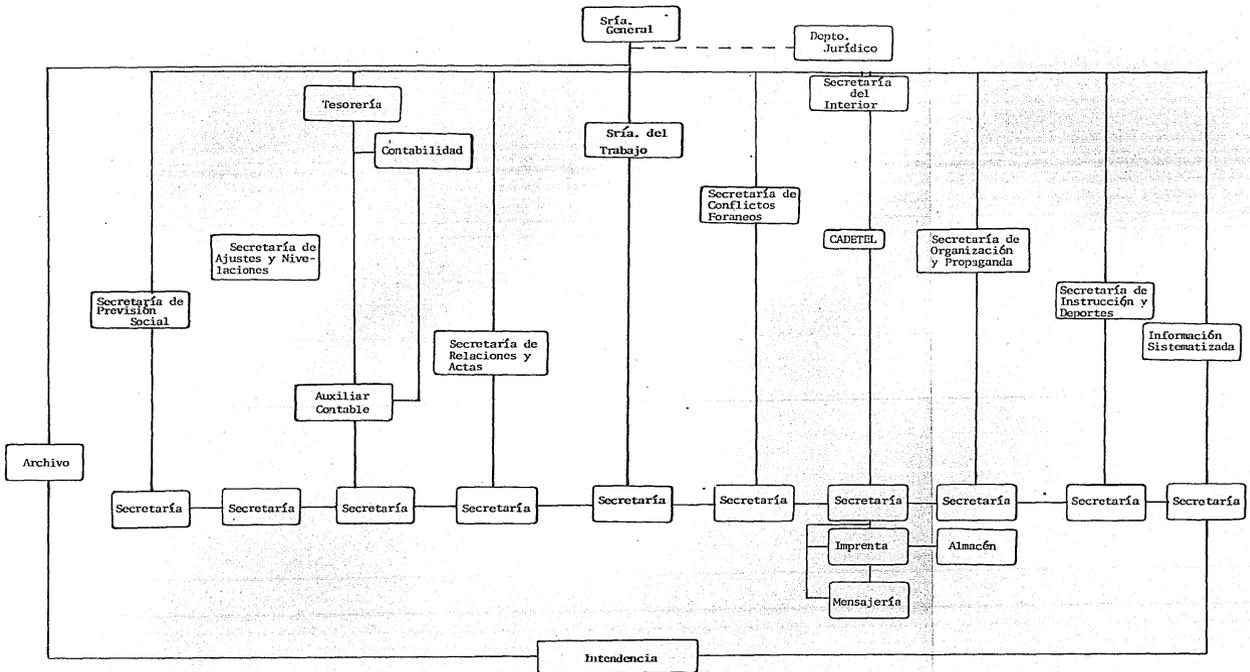
El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana no cuenta con una carta de organización formal, sin embargo y de acuerdo con las actividades que realiza cada departamento me he permitido proponer una, misma que engloba niveles jerárquicos y los puestos tipo que conforman la organización. Para efectos de establecer un panorama de funcionamiento general lo presento a continuación. -- (Ver figura 1).

Además, el Sindicato, como organismo de carácter laboral, se encuentra constituido por:

- a) Los trabajadores al servicio de Teléfonos de México, S. A. de C. V.
- b) Los trabajadores al servicio de la Compañía Telefónica Nacional.
- c) Los trabajadores al servicio de Teléfonos y Bienes Raíces.
- d) Los trabajadores al servicio de Reconcentraciones Telefónicas, S. A.

---

<sup>2</sup> Estatutos del S.T.R.M.



- e) Los trabajadores que presten sus servicios a las empresas que exploten la industria de telecomunicaciones en el país y que en el futuro ingresen a la organización
- f) Los trabajadores que presten sus servicios en conmutadores particulares o privados, que en el futuro ingresen a la organización.

El Sindicato está formado por:

- a) Sección matriz: Constituida por los trabajadores miembros del Sindicato que presten sus servicios dentro del D. F.
- b) Secciones foráneas: Constituidas por los trabajadores - - miembros del Sindicato, que presten sus servicios fuera del D. F.

Las actividades o servicios que proporciona el organismo son:

Secretaría General

- ° Declara abiertas las asambleas ordinarias y extraordinarias de la sección matriz.
- ° Autoriza los cobros y pagos que deben hacerse siempre que éstas hayan sido autorizadas por la comisión de Hacienda y fiscalizados por el Comité Nacional de Vigilancia.
- ° Representa oficialmente al Sindicato ante las empresas, autoridades y organizaciones obreras en general.

Secretaría del Interior

- ° Se encarga de la administración interna del Sindicato, firma los presupuestos semestrales de los gastos de administración de la matriz y de las secciones foráneas presentándolas para su estudio y aprobación a la Comisión de Hacienda, autorizar y vigilar cómo su ejecución se apega a las retribuciones acordadas por la citada Comisión.

- ° Atiende la correspondencia en general del Sindicato, así como tramitar y firmar toda la correspondencia para autoridades y con importancia.

#### Secretaría del Trabajo

- ° Proporciona a las empresas los trabajadores que sean solicitados por las mismas.
- ° Se relaciona con la Secretaría General, con el secretario de Conflictos Foráneos y con el secretario de Ajuste.
- ° Trata conflictos individuales o colectivos que surgen con la empresa.

#### Secretaría de Conflictos Foráneos

- ° Son obligaciones de conocer toda la correspondencia y asuntos que se tramitan entre las secciones foráneas y está en contacto con el secretario del Trabajo para resolver aquellos conflictos que ameritan la intervención de ambas secretarías.
- ° Tiene la representación del Comité Ejecutivo Nacional ante las autoridades de trabajo y la empresa, cuando se trate de alguna de las secciones foráneas.
- ° Llena registros pormenorizados de todos los juicios que sigue el Sindicato, relativos a las secciones foráneas, vigila el funcionamiento o cumplimiento de los contratos colectivos, convenios, reglamentos de trabajo celebrados con las empresas vigilando que no se violen los derechos de los trabajadores que pertenecen a las secciones foráneas con motivo de ascensos escalafonarios, convenios, contrataciones.

#### Secretaría de Ajustes

- ° Conoce y cumple la Ley Federal del Trabajo y convenios celebrados con la empresa.

- Asume todo lo relativo a ajuste y nivelaciones, informa al Comité Ejecutivo sobre los movimientos de puestos y salarios que se convengan con la empresa.
- Interviene en la formulación, modificaciones y aplicación de escalafones y tabuladores.
- Mantiene relación con las Secretarías de Trabajo y Conflictos Foráneos.

#### Tesorería

- Administra los fondos del Sindicato.
- Deposita de acuerdo con los comités Ejecutivo y Nacional de Vigilancia, las erogaciones aprobadas por el Secretario General.
- Rinde mensualmente a la matriz y a las secciones foráneas in forme detallado del movimiento económico del Sindicato, supervisada por Hacienda y Vigilancia.
- Se llevan cuentas corrientes de cheques y de ahorro.
- Los retiros de los fondos indispensables para cubrir las necesidades del Sindicato sólo podrán ser hechas por el secretario tesorero, por el secretario general o por el secretario del Interior.

#### Secretaría de Organización y Propaganda

- Mantener la lucha sindical dando a conocer las finalidades del Sindicato.
- Se encarga de la propaganda social entre todos los miembros del Sindicato, organizar conferencias sobre derecho obrero e información social y actos que tiendan a elevar la cultura general de los trabajadores, llevar registro minucioso y exacto de cada sindicalizado, expresando su domicilio, puesto

2.4 Elementos a estudiar

Los cuatro elementos más trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración son:<sup>3</sup>

ELEMENTO	SUBELEMENTO
I PLANEACION	1.1 Planes de trabajo 1.2 Objetivos 1.3 Políticas
II ORGANIZACION	2.1 Estructura Orgánica y funcional 2.2 Manual de Organización 2.3 Aprovechamiento de Recursos Humanos 2.4 Utilización y racionalización de los Recursos Materiales
III DIRECCION	3.1 Delegación 3.2 Comunicación 3.3 Supervisión
IV CONTROL	4.1 Sistemas y Procedimientos administrativos 4.2 Manual de Operación 4.3 Medición de resultados

Dichos elementos constituirán la guía de evaluación de la Auditoría Administrativa.

<sup>3</sup>Rubio Ragazzoni, Víctor. Op. cit., p. 64.

- Asume todo lo relativo a ajuste y nivelaciones, informa al Comité Ejecutivo sobre los movimientos de puestos y salarios que se convengan con la empresa.
- Interviene en la formulación, modificaciones y aplicación de escalafones y tabuladores.
- Mantiene relación con las Secretarías de Trabajo y Conflictos Foráneos.

#### Tesorería

- Administra los fondos del Sindicato.
- Deposita de acuerdo con los comités Ejecutivo y Nacional de Vigilancia, las erogaciones aprobadas por el Secretario General.
- Rinde mensualmente a la matriz y a las secciones foráneas informe detallado del movimiento económico del Sindicato, supervisada por Hacienda y Vigilancia.
- Se llevan cuentas corrientes de cheques y de ahorro.
- Los retiros de los fondos indispensables para cubrir las necesidades del Sindicato sólo podrán ser hechas por el secretario tesorero, por el secretario general o por el secretario del Interior.

#### Secretaría de Organización y Propaganda

- Mantener la lucha sindical dando a conocer las finalidades del Sindicato.
- Se encarga de la propaganda social entre todos los miembros del Sindicato, organizar conferencias sobre derecho obrero e información social y actos que tiendan a elevar la cultura general de los trabajadores, llevar registro minucioso y exacto de cada sindicalizado, expresando su domicilio, puesto

que desempeña en el trabajo, salario, antigüedad y categoría.

- ° Recabar dicha información de los miembros activos permanentes, en receso, temporeros y en jubilación.
- ° Llenar un registro de aspirantes en la matriz para determinar los derechos de ellos para ocupar las vacantes que se presentan, entregando una copia al presidente de Vigilancia; asumir en caso de huelga el puesto de secretario del Comité General de Huelga.

#### Secretaría de Previsión Social

- ° Conocer el contrato colectivo de trabajo, la Ley del Seguro Social y los reglamentos de medidas preventivas de accidentes y de higiene en el trabajo.

#### Secretaría de Instrucción y Deporte

- ° Tener a su cargo la organización y el control del desarrollo cultural y deportivo de los miembros del Sindicato.
- ° Organizar bibliotecas tanto en la matriz como en las foráneas; fomentar el deporte entre los agremiados y vigilar el buen funcionamiento de los organismos y equipos existentes.

#### Secretaría de Relaciones y Actas

- ° Representa al Sindicato ante las cámaras de Trabajo, confederaciones y federaciones, asistiendo a los mítines, conferencias y actas; relacionadas con la ideología que sustenta el Sindicato.

#### Comité Nacional de Vigilancia

- ° Conocer ampliamente los contratos, convenios, reglamentos de trabajo, estatutos y reglamentos del Sindicato.
- ° Vigilar que los presupuestos se apeguen a las necesidades del Sindicato y fiscalizar toda erogación que efectúe el Comité Ejecutivo Nacional y apruebe la Comisión de Hacienda.

## 2.4 Elementos a estudiar

Los cuatro elementos más trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración son:<sup>3</sup>

ELEMENTO	SUBELEMENTO
I PLANEACION	1.1 Planes de trabajo 1.2 Objetivos 1.3 Políticas
II ORGANIZACION	2.1 Estructura Orgánica y funcional 2.2 Manual de Organización 2.3 Aprovechamiento de Recursos Humanos 2.4 Utilización y racionalización de los Recursos Materiales
III DIRECCION	3.1 Delegación 3.2 Comunicación 3.3 Supervisión
IV CONTROL	4.1 Sistemas y Procedimientos administrativos 4.2 Manual de Operación 4.3 Medición de resultados

Dichos elementos constituirán la guía de evaluación de la Auditoría Administrativa.

<sup>3</sup>Rubio Ragazzoni, Víctor. Op. cit., p. 64.

## 2.5 Resultados esperados

Dicho concepto podría ser tan amplio como las perspectivas -- mismas de la Auditoría Administrativa. No obstante, se pueden enmarcar como sigue:

- a) "Comprobación de la capacidad de la Administración a todos los niveles".<sup>4</sup>
- b) Reducción de costos.
- c) Conocer las deficiencias e irregularidades que presente el organismo.
- d) Evaluación de la eficacia de los controles.
- e) Aportar a los directivos posibles soluciones a problemas detectados.
- f) Contribuir en alguna medida al mejor desarrollo de funciones administrativas.

---

<sup>4</sup>Leonard, William P. Auditoría administrativa. p. 55

## II ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En años recientes el interés por las auditorías administrativas ha ido en aumento, a diferencia de otras formas de evaluación administrativa. Esta le ha dado mayor importancia al conjunto del sistema administrativo que a la evaluación de los administradores como individuos. Aunque se ha progresado poco, algunos especialistas han propuesto hasta metodologías para la evaluación de las funciones administrativas.

Buscando establecer una comparación entre las mismas, presento las más representativas a mi juicio. Destacando que la aplicación de alguna de ellas será determinada en base al criterio del auditor; o bien se pueden tomar como referencia para la implementación de otra. (Ver: Distintas metodologías).

### 1. Planeación

Función donde se define la materia objeto de la investigación, el personal necesario; así como el tiempo requerido para el desarrollo de cada una de las actividades de acuerdo con un previo programa de trabajo.

#### 1.1 Fijación de objetivos

a) Descubrir deficiencias e irregularidades en la estructura, políticas, objetivos, reglamentos, sistemas, procedimientos y controles operativos, utilización y aprovechamiento de los recursos humanos dentro del S.T.R.M.

b) Definir las alternativas de solución pertinentes.

## 1.2 Determinación del personal necesario

Para el desarrollo de este trabajo se ha considerado la necesidad del siguiente personal:

- a) Una mecanógrafa
- b) Una taquígrafa
- c) Un auxiliar de dibujo

## 1.3 Alcance específico de la auditoría:

- a) Sistemas y Procedimientos
- b) Recursos Humanos
- c) Sistemas de Información
- d) Finanzas

A continuación exponemos las distintas metodologías:

### William P. Leonard

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 técnicos.

1. Investigación preliminar
2. Planeación
  - Objetivo de la auditoría
  - Marco de referencia
  - Recursos humanos (número, tipo y calidad de auditores a requerir)
  - Tiempo-calendario
  - Costo-presupuesto
3. Examen
  - Areas a revisar y detalles a estudiar

4. Evaluación

- a) Estudiar los elementos
- b) Hacer un diagnóstico detallado
- c) Determinar finalidad y relaciones (para qué sirve, el objetivo que se persigue)
- d) Buscar diferencias (todo aquello que está en contra -- del aprovechamiento eficiente de los recursos)
- e) Balance analítico (análisis)
- f) Comprobar eficiencia
- g) Indagar problemas
- h) Precisar soluciones (alternativas del auditor)
- i) Elaboración de métodos de mejoramiento

5. Presentación

6. Prosecución o vigilancia

De la implantación de la solución.

Fernández Arena

Es un examen completo objetivo y metódico de los objetivos institucionales con base en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizativa, con el debido aprovechamiento de sus recursos materiales.

1. Planeación

- Objetivo de la auditoría
- Marco de referencia
- Recursos Humanos
- Tiempo-Calendario
- Costo-Presupuesto

2. Identificación de los objetivos

Económicos

Sociales

Servicio

3. Estructura formal de la organización

Dirección: Consejo de Administración, Dirección, Gerencia.

Información: Contabilidad, control de políticas, presupuestos, auditoría interna, compras, relaciones humanas, asesoramiento, almacenes, relaciones públicas, investigaciones, finanzas.

Operación: Servicios generales, producción, comercialización.

4. Determinación del área a estudiar con elementos y componentes.

5. Evaluación

Método de puntos

6. Apreciación de la empresa

7. Presentación del informe

Análisis factorial

Es el análisis de la potencialidad de la productividad. Auditoría de la productividad.

1. Planeación de la investigación

- Definir el propósito de la investigación
- Definir la materia objetivo de la investigación

2. Analizar el tema

- Determinar factores
- Determinar las funciones de cada factor
- Recopilar la información
- Determinar la información

3. Examinar cada factor

4. Combinar los hallazgos

Para diagnosticas sobre el total de las operaciones.

5. Presentar el diagnóstico

- Preparar documentos
- Desarrollar los hallazgos
- Estimular las decisiones

Principios del análisis factorial:

- a) Función limitante
- b) Función limitada
- c) Círculo vicioso
- d) Función en serie o en paralelo
- e) Función que se limita a sí misma

Diagnóstico por Funciones

Análisis de Ratios

1. Localización de funciones empresariales

- a) Medio ambiente: Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
- b) Políticas y dirección: Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- c) Productos y procesos: Selección y diseño de los bienes que han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
- d) Financiamiento: Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
- e) Medios de producción: Inmuebles, equipos, máquinas, herramientas e instalaciones de servicio.
- f) Fuerza de trabajo: Personal ocupado por la empresa.

- g) Suministros: Materias primas, materias auxiliares y servicios.
  - h) Actividad productora: Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
  - i) Mercado: Orientación y manejo de la venta, de la -- distribución de los productos.
  - j) Contabilidad y estadística: Registro e información de las transacciones y operaciones.
2. Recopilación de la información
  3. Análisis factorial
  4. Análisis causal
  5. Matriz de limitaciones y causas
  6. Red de limitaciones y causas
  7. Fijación de metas
  8. Planeación de acciones

#### Auditoría gubernamental

Examen de las operaciones, cualesquiera que éstas sean, de las dependencias y entidades de la administración pública federal.

#### Objetivos:

- Analizar si el control interno coadyuva a la obtención de información financiera confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones.
- Analizar si los recursos han cumplido con los objetivos y metas establecidos en sus programas.
- Revisar la eficiencia en la asignación y utilización de sus recursos.
- Revisar si se cumplen las disposiciones legales, normas y políticas.

- Formular las recomendaciones y observaciones tendentes a mejorar y corregir.
- Realizar el seguimiento de las recomendaciones.

#### Clasificación

Por su ámbito: interna y externa.

Por su tipo: Auditoría Financiera, Auditoría Operacional, Auditoría de Resultados de Programas, Auditoría de Legalidad.

Por su contexto: Integral y Parcial.

Por su aplicación: Unidades, Programas y Actividades.

Normas básicas de auditoría gubernamental

- a) Normas generales
- b) Normas para la realización del trabajo
- c) Normas relativas al informe de auditoría

Técnicas de auditoría gubernamental

- a) Técnicas documentales
- b) Técnicas verbales
- c) Técnicas visuales

Papeles de trabajo.

#### 1.4 Programación de la auditoría

El programa de trabajo es la relación escrita que contiene los trabajos a realizar, ordenados lógicamente, así como las fechas de iniciación y terminación de cada trabajo.

En él deberán quedar listados todos los trabajos que han de realizarse para lograr los objetivos propuestos, siendo de vital importancia que se incluyan en él todos los considerandos posibles, a fin de que el programa se desarrolle con eficiencia.

Ventajas:

- Permiten seguir un orden en la ejecución de los trabajos.
- Permiten conocer los avances de la auditoría.

- Ayudan a imponer las medidas necesarias con oportunidad, cuando existen discrepancias de consideración en los plazos fijados y volúmenes de ejecución.
- Considera situaciones imprevistas y permite tomar decisiones al respecto.

Con el fin de que lo estipulado en el programa de trabajo se desarrolle con mayores probabilidades de éxito, es aconsejable que éste se formule con la participación del personal que tendrá que intervenir directa o indirectamente en su ejecución, pues de su aprobación conjunta resultará la coordinación de trabajos y la aceptación de responsabilidades.

El auditor deberá tener presente que todo trabajo a desarrollar puede presentar obstáculos que impidan su exacto desarrollo - muy a pesar de su previa programación.

Por tanto, al formular su programa de trabajo, deberá considerar esta circunstancia y procurará que permita acomodaciones o ajustes necesarios, determinados durante la ejecución del trabajo.

Para facilitar el manejo del programa de trabajo, es aconsejable que se formule una gráfica que permita apreciar rápidamente y de manera objetiva el estado que guardan los trabajos en el momento requerido. (Ver cuadro 1).

## 2. Examen

Es la etapa de la auditoría administrativa donde se ejecuta o se pone en marcha la investigación. En esta parte se trata de obtener toda la información posible para determinar en qué forma -

PROGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	Tiempo/Sem.	Nov.					Dic.					Enero					Febrero					Marzo					Abril					Mayo				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28							
1. Planeación	Estimado																																			
	Real																																			
1.1 Fijación de objetivos	Estimado	+	+	+	+																															
	Real	+	+	+	+																															
1.2 Alcance de la A. A.	Estimado	+	+	+	+																															
	Real	+	+	+	+																															
1.3 Determinación del personal	Estimado	+	+	+	+																															
	Real	+	+	+	+																															
1.4 Programación de la A. A.	Estimado	+	+	+	+																															
	Real	+	+	+	+																															
2. Examen	Estimado					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+								
	Real					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+								
2.1 Técnicas y medios a util.	Estimado	+	+	+	+																															
a) Carpeta de papeles trab	Real	+	+	+	+																															
3. Evaluación	Estimado					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+								
	Real					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+								
3.1 Evaluación de resultados	Estimado																																			
	Real																																			
3.2 Diagnóstico por áreas	Estimado																																			
	Real																																			
3.3 Determinar soluciones	Estimado																																			
	Real																																			
4. Informe	Estimado																																			
	Real																																			
4.1 Consideraciones generales	Estimado																																			
	Real																																			
4.2 Observaciones	Estimado																																			
	Real					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+								
4.3 Recomendaciones	Estimado																																			
	Real																																			
4.4 Anexos	Estimado					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+								
	Real					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+								

Observaciones \_\_\_\_\_

Fecha: 9 de septiembre de 1985.

Formuló: \_\_\_\_\_

están desarrolladas las actividades en las diferentes áreas.

En resumen, en el examen se aplican las técnicas de investigación necesarias.

### 2.1 Técnicas y medios a utilizar

Comprendemos bajo este título las técnicas que se utilizan para el acopio de información y que incluye desde las fichas bibliográficas, hasta la aplicación de cuestionarios, con empleo de la técnica de muestreo.

El trabajo de recopilación consta de dos aspectos principales:

- La técnica de investigación documental que para fines de la presente auditoría se compone de elementos como: estados financieros, manuales, convenios departamentales y otras normas administrativas, financieras y de operación dentro de la organización,
- y la técnica de trabajo de campo, que se divide en dos principales: la observación y la exploración del terreno, que consiste en el contacto directo con el objeto de estudio, y la encuesta, que consiste en el acopio de testimonios, orales y escritos, de personas vivas.<sup>5</sup>

Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiendo captar la información planteada de los diferentes campos, mediante los instrumentos previamente diseñados, los cuales se clasifican en:

- a) Cuestionario: instrumento mediante el cual se obtiene información para cada caso en particular, permitiendo incluir en él -

---

<sup>5</sup>Garza Mercado, Ario. Manual de técnicas de investigación. p. 4.

todas aquellas preguntas de interés, cuyas respuestas lo capacitan para formular sus conclusiones.

b) Entrevista: Es una de las técnicas más comunes de las -- ciencias sociales. El uso de informantes, el estudio de casos, las biografías y los cuestionarios se realizan propiamente a través de entrevistas. Bajo el concepto de entrevista incluiré, solamente la relación directa que se establece entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. La entrevista puede ser individual o colectiva. Por la forma en que está estructurada puede clasificarse como libre o dirigida. Cuando es posible, y las condiciones de -- tiempo y presupuesto lo permiten, se acostumbra repetir la entrevista para verificar la información.

"Existen una serie de reglas que deben ser consideradas para llevar a cabo la entrevista:

- Preparación para la entrevista:
  - o Comprender por qué se verifica la entrevista.
  - o 'Juzgar' al entrevistado por cualesquier indicio que -- pueda poseerse, pero manteniendo flexible la mente cuando se esté en contacto con el entrevistador.
  - o Dar a la entrevista un marco reservado, confortable y -- grato.
  - o Presentarse uno mismo al entrevistado, explicar la función del organismo a quien representa y exponer el propósito de la visita.
  - o Ofrecer saludos cordiales.
- La entrevista propiamente dicha:
  - o Mostrar interés en todo lo que el entrevistado quiera -

contarle.

- Guardar naturalidad con el entrevistado.
- Examinar todos los problemas que afronta el entrevistado desde su punto de vista.
- Hacer sólo preguntas que a uno no le molestaría contestar acerca de sí mismo en circunstancias semejantes.
- Tener cuidado de no emplear todo insinuante o impertinente.
- Evitar cercar al entrevistado o extraerle información contra su voluntad o sin su conocimiento.
- Dejar que el interesado cuente las cosas a su manera y emplee el tiempo que precise en contarlas.
- Escuchar con interés.
- Evitar técnicas de orden o mando.

.- Cierre de la entrevista:

- Concluir la entrevista antes de que agotemos la buena a cogida.
- Concluir la entrevista cuando el entrevistado se halle emocionalmente a gusto.
- Concluirla cuando al entrevistado le ha entrado el deseo de independizarse.
- Al concluir la entrevista, preguntar si hay alguna otra cosa que nuestro entrevistado quiera hablar."<sup>6</sup>

El uso de esta técnica es la manera más productiva de obtener información, por ello debe procurarse que la persona que la reali-

---

<sup>6</sup>Tecla Jiménez, Alfredo. Teoría, métodos y técnicas en la investigación social. p. 54.

za cuenta con ciertos conocimientos especiales. Existen una serie de reglas que deben ser consideradas por los auditores durante la entrevista. Entre ellas se encuentra: Elaborar, por escrito, los comentarios o impresiones de mayor importancia que se tengan, para que cuando se integre el informe no falten espacios que puedan ser de consideración.

El auditor, en cualquier tipo de investigación, agotará hasta donde sea posible las fuentes de información. Asimismo, confirmará los resultados obtenidos, ya que éstos constituyen el apoyo de sus conclusiones. Dichos resultados estarán apoyados en la práctica de un:

a) Análisis Funcional

El objetivo de este análisis será verificar que las funciones diarias, periódicas y eventuales de los puestos tipo, correspondan a las que realiza el personal, determinando así la frecuencia y el tiempo que tarda. Con el resultado del análisis funcional se comprobará el equilibrio de las cargas de trabajo y se conocerán a su vez las holguras y/o tiempo ocioso entre una y otra actividad. -- Por otra parte, se pretende verificar que cada actividad cumpla con un objetivo definido, determinando así aquellas actividades que incurren en duplicidad y multiplicidad de funciones. Este análisis ayudará también a verificar que la estructura orgánica plasmada -- gráficamente coincida con la práctica.

b) Análisis Operacional

Este se realiza aplicando los cuestionarios de análisis de -- formas y hoja de diagramación. Con los resultados obtenidos se determinan posibles cuellos de botella, fugas de responsabilidad, --

puntos de control e inspección, demoras, flujo de las actividades, etcétera. Esto, con el objeto de corroborar si los procedimientos con que cuenta la unidad son lo suficientemente expeditos.

c) Análisis de actitud

Por medio de la aplicación del cuestionario de técnica proyectiva, se recabará la opinión del personal en forma aleatoria, determinando así las inquietudes del mismo.

d) Análisis de condiciones de trabajo

Encuestando al personal mediante el cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo, se determinan los indicadores en los rubros de higiene y seguridad en el trabajo.

e) Carpeta de papeles de trabajo

"Los papeles de trabajo en el campo de la auditoría son los documentos en donde se consignan los resultados de análisis e investigaciones."<sup>7</sup> Los papeles de trabajo constituyen para el auditor un punto importante, ya que pueden ser formas preimpresas, mismas que evitan pérdidas de tiempo y preguntas innecesarias. Ayudan a formar sus juicios y, por consiguiente, a establecer conclusiones y/o recomendaciones. Revisten características especiales, debido a la gran cantidad de áreas que abarcan sus servicios, originando información específica sobre algún problema o punto en cuestión. Se pueden manejar de manera separada o realizarlos retomando aspectos diversos.

Características de los papeles de trabajo

- Constituyen prueba fehaciente del trabajo realizado.
- Son el punto de apoyo para emitir las recomendaciones que

---

<sup>7</sup>Rubio Ragazzoni, Víctor. Op. cit., p. 27.

considere necesarias.

- Son fuente de información, a la que se puede recurrir en busca de aclaraciones.
- Son memorias de experiencias a las que se puede recurrir en demanda de información para mejorar trabajos posteriores.
- Deben ser ordenados y archivados en forma conveniente y práctica.

Tomando en consideración la referencia anterior, la carpeta de papeles de trabajo\* que se utilizará en la presente auditoría se estructura como sigue:

---

\*El término "carpeta" no restringe a un acomodo específico; éste puede ser de acuerdo con las necesidades del auditor (archivero, credenza, etcétera).

Carpeta de papeles de trabajo

## SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. ¿Se acatan todas las políticas de obtención de personal?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Satisface el actual sistema las necesidades y requisitos de la empresa?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Puede variarse la rutina del manejo de formas?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Pueden lograrse reducciones en costo o mejora en el sistema?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Se han escrito los procedimientos?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Se han establecido controles adecuados sobre la administración de sueldos y salarios?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Se le ha dado importancia al programa de entrenamiento y desarrollo de nuevos trabajadores?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Cuál es la condición de los registros?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Pueden eliminarse algunos registros por medio de mayor integración, o bien, colaborando más estrechamente con otros departamentos?  
\_\_\_\_\_
10. ¿Se ha establecido un sistema definitivo para precisar la línea de conducta de cada uno de los funcionarios?  
\_\_\_\_\_
11. ¿Se acatan los procedimientos?  
\_\_\_\_\_

12. ¿Qué procedimientos requieren estudio y revisión inmediata?

---

13. ¿Existe seguridad en el cumplimiento de los reglamentos locales, estatales y federales?

---

14. ¿Existen métodos adecuados para análisis y valuación de puestos?

---

15. ¿Son adecuados los procedimientos existentes para la protección de la planta?

---

## RELACIONES HUMANAS

1. ¿Se realiza el análisis de puestos?
2. ¿Existe valuación de los puestos?
3. ¿Se recurre a las fuentes correctas para obtención de candidatos?
4. ¿Se realizan las investigaciones necesarias?
5. ¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la empresa?
6. ¿Se entregan cuestionarios a los solicitantes?
7. ¿Se conservan las solicitudes que se consideran buenos prospectos a futuro?
8. ¿Se entrevista, cuando menos, a dos prospectos por cada vacante?
9. ¿Se han determinado las pruebas a aplicar?
10. ¿Se realizan pruebas de carácter psicotécnico de acuerdo con el tiempo de puesto vacante?
11. ¿Se realiza una encuesta socioeconómica a los candidatos a puestos no calificados?
12. ¿Se practica un examen médico a los prospectos?
13. ¿Se entrevistan los prospectos con el jefe departamental?
14. ¿Se contrata por un periodo de prueba?
15. ¿Se formula en la empresa un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso?
16. ¿Existe en la empresa algún plan o programa de visitas a las instalaciones?
17. ¿Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su trabajo?
18. ¿Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con los principales jefes departamentales?

19. ¿Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con sus compañeros de trabajo?
20. ¿Se provee al nuevo personal de aquellos útiles necesarios para la realización eficiente de su trabajo?
21. ¿Se determina una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso?
22. ¿Existe un periodo de entrenamiento para ambientarse al trabajo?
23. ¿Se califica al personal durante el periodo de prueba?
24. ¿Es adecuada la política que sigue la empresa en materia de contratación definitiva?
25. ¿Se realiza un cálculo adecuado del sueldo tomando en cuenta la valuación de puestos?
26. ¿Se cuenta con tablas de sueldos de industrias del ramo y por regiones?
27. ¿Se han establecido gratificaciones anuales?
28. ¿Se tiene constituida una política sobre incentivos por mejorar el trabajo realizado?
29. ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad?
30. ¿Se cuenta con seguros de accidente y de vida?
31. ¿Se han determinado los periodos de vacaciones?
32. ¿Se han establecido días de descanso?
33. ¿Se utiliza la calificación de méritos?
34. ¿Existe servicio de comedor por parte de la empresa?
35. ¿Existe un sistema de pensiones y jubilación del personal?
36. ¿Asiste regularmente un doctor?
37. ¿Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal por lo menos cada dos años?

38. ¿Se mantienen registros de los accidentes y su investigación y sus causas?
39. ¿Conocen los supervisores las instrucciones adecuadas en caso de accidentes?
40. ¿Se han establecido comités de seguridad debidamente integrados?
41. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?
42. ¿Se mantiene un programa de cuidado y limpieza de la empresa?
43. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la importancia de la salud personal?
44. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevencción de enfermedades profesionales?
45. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevencción de accidentes?
46. ¿Se realizan pláticas de orientación cuando se requieren cambios de sistemas, creación de nuevos departamentos, etcétera?
47. ¿Existe un plan para la realización de programas educativos?
48. ¿Se cuenta en la empresa con una biblioteca de literatura general?
49. ¿Se conceden becas por parte de la empresa?
50. ¿Se cuenta con un programa para la realización de actividades deportivas?
51. ¿Se cuenta con un programa para la realización de actividades sociales tales como juegos de salón, sesiones de música, lectura, obras teatrales, etcétera?
52. ¿Cuenta la empresa con un sindicato?
53. ¿Existe una persona o personas encargadas de las relaciones con el líder del sindicato?

54. ¿Se realizan juntas o reuniones regulares con el líder?
55. ¿Se realizan reuniones regulares con los representantes del -  
sindicato?
56. ¿Existe un correcto nombramiento de los representantes?
57. ¿Está en vigencia el contrato colectivo de trabajo?
58. ¿Se realizan las revisiones correspondientes cada dos años?
59. ¿Son adecuadas las cláusulas administrativas y económicas del  
contrato?
60. ¿Se ha comparado el contrato colectivo de trabajo con el de o  
tras empresas del ramo?
61. ¿Se ha especificado en el contrato colectivo del trabajo el -  
derecho del trabajador para ascender a un puesto superior?
62. ¿Existe reglamento interior de trabajo?
63. ¿Existe una definición adecuada del reglamento interior tanto  
a personal administrativo como sindicalizado?
64. ¿Existe un pleno conocimiento del reglamento interior de tra-  
bajo por todo el personal de la empresa?
65. ¿El contrato colectivo de trabajo se ha depositado ante las -  
autoridades competentes?
66. ¿Se realiza un estudio comparativo entre el contrato existen-  
te que se revisa y el pliego petitorio?
67. ¿Se realizan estudios en cuanto a la tendencia de las modifi-  
caciones?
68. ¿Se analizan otros contratos colectivos de trabajo en empre--  
sas del ramo y en la industria en general?
69. ¿Existen pláticas anteriores a la reunión del contrato colec-  
tivo?
70. ¿Se realizan pláticas periódicas de orientación y capacitación  
sindical?

## RECURSOS HUMANOS

1. ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?
2. ¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?
3. ¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?
4. ¿Se realiza una presentación departamental de los nuevos empleados?
5. ¿Existe un periodo de entrenamiento para ambientarse al trabajo?
6. ¿Existe protección física suficiente a la integridad del colaborador?
7. ¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?
8. ¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?
9. ¿Sirve como base de promoción un sistema de promoción de méritos?
10. ¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos? ¿Se realiza rotación de puestos?



Questionario sobre actitudes de los colaboradores Respuesta

1. ¿Tiene buena opinión de la organización?      Sí      No  
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Se siente satisfecho con el puesto?  
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿En función de su trabajo le pagan lo justo?  
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Participa en las decisiones de su departamento?  
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Existe un buen ambiente de trabajo?  
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Tiene suficiente seguridad en un futuro dentro del  
sindicato?  
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Sugerencias:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Apreciaciones sobre el personal y su desenvolvimiento

Nombre de la organización \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Salario semanal \_\_\_\_\_

1. Personal que utiliza el departamento \_\_\_\_\_

2. Tiempo que tiene en la empresa \_\_\_\_\_

3. Condiciones del equipo de oficina que utiliza \_\_\_\_\_

4. Calificación \_\_\_\_\_

5. ¿Es necesario? \_\_\_\_\_

6. ¿Está bien definida su función? \_\_\_\_\_

7. ¿Está bien entrenado? \_\_\_\_\_

8. ¿Depende de uno o más jefes? \_\_\_\_\_

9. ¿Tiene exceso de trabajo? \_\_\_\_\_

10. ¿Está ubicado en forma funcional? \_\_\_\_\_

11. ¿Es su presentación adecuada? \_\_\_\_\_

12. ¿Es su trato amable? \_\_\_\_\_

13. ¿Tiene iniciativa? \_\_\_\_\_

14. ¿Es cumplido? \_\_\_\_\_

15. ¿Es dinámico? \_\_\_\_\_

16. ¿Es inteligente? \_\_\_\_\_

17. ¿Coopera con el jefe? \_\_\_\_\_

18. ¿Está resentido? \_\_\_\_\_

## SERVICIOS GENERALES

1. ¿Se cuenta con un equipo de policías industriales o personal específico para llevar a cabo la vigilancia de la empresa?
2. ¿Existe un control de entradas y salidas de la empresa?
3. ¿Se ha elaborado un programa de mantenimiento preventivo?
4. ¿Se cuenta con los recursos materiales y humanos para la realización del mantenimiento?
5. ¿Se tiene un programa de aseo y limpieza?
6. ¿Se tiene un programa de conservación de jardines?
7. ¿Se tiene un programa de conservación del edificio?
8. ¿Se centraliza la información?
9. ¿Existe un correcto manejo y control del archivo?
10. ¿Hay una adecuada tramitación de la correspondencia?

## PLANEACION

1. Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento u oficina: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Sí  No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos? Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Si lo hay, ¿cuál es? \_\_\_\_\_
5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Se encuentran claramente definidas, y por escrito, las políticas del departamento? Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Podría mencionar cuáles son las políticas del departamento, y específicamente, de su oficina? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿Quién las elabora? \_\_\_\_\_
9. ¿Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas? -- Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿Se siguen realmente los lineamientos de esas políticas? Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
11. ¿Existen planes y programas generales y particulares para el -

desarrollo de las actividades encomendadas a este departamen-  
to u oficina? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ (En caso negativo) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Quién los elabora y qué periodo comprenden? \_\_\_\_\_

13. ¿Quién los autoriza? \_\_\_\_\_

14. ¿Quién los evalúa? \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo se evalúa? \_\_\_\_\_

16. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el  
logro de sus actividades? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

17. Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, cir-  
culares, etcétera, en que se basa para desarrollar sus activi-  
dades (recabar un ejemplar) \_\_\_\_\_

18. ¿Considera que son adecuados? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. ¿Están actualizados? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## PLANEACION

1. ¿En la formulación de planes y programas departamentales inter-  
vienen los colaboradores?
2. ¿Se precisan los límites para la formulación de planes y pro-  
gramas?
3. ¿Existe relación entre los planes a corto plazo y los que abar-  
can periodos a largo plazo?
4. ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de pla-  
nes y programas?
5. ¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que re-  
quieren la formulación de planes y programas?
6. ¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado -  
para problemas similares?
7. ¿Existe algún centro de información donde se concentren las so-  
luciones del pasado?
8. Una vez analizado el problema y sus antecedentes y sus posi-  
bles soluciones actuales, ¿se formula un boceto?
9. ¿Hay algún cuerpo consultivo o en calidad de comité que anali-  
ce el boceto?
10. ¿Se incluyen en el plan o programa los aspectos de calidad?
11. ¿Se incluyen los aspectos de tiempo?
12. ¿Se mencionan los aspectos del costo?
13. ¿Se tocan los aspectos de volumen e intensidad?
14. ¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna ade-  
más las responsabilidades inherentes?
15. ¿Existe división del trabajo?
16. ¿Ha surgido la especialización?
17. ¿Existe precisión de lo que es repetitivo y se establecen ru-  
tinas?

18. ¿Se considera la tendencia de las rutinas?
19. ¿Se pretende exactitud en los resultados?
20. ¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?
21. ¿Se procura mejorar las rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos?
22. ¿Existe la posibilidad de mejorar los planes y programas en forma sistemática?
23. ¿Tienen los colaboradores la posibilidad de innovar?
24. ¿Existen comités para analizar las innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas?
25. ¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación?

## CONTROL DE POLITICAS

1. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión de políticas?
2. ¿Son frecuentes las reuniones?
3. ¿Se evalúan los resultados considerando las predicciones y se concentran en forma precisa las cantidades de desviación?
4. ¿Se informa sobre los motivos que han originado las desviaciones?
5. ¿Se corrigen las desviaciones de inmediato?
6. ¿Se investigan las desviaciones respectivas?
7. ¿Se analizan las modificaciones de las políticas en cuanto a las desviaciones?
8. ¿Hay una actualización adecuada de las políticas?
9. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la modificación de las políticas?
10. ¿Se comunican las nuevas políticas?

## ORGANIZACION

1. ¿Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta el nivel de sección? Sí  No  (En caso negativo) --  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
2. ¿Se considera que el manual de organización está actualizado?  
\_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
3. ¿Se adapta a las necesidades de funcionamiento? Sí  No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
4. ¿Es conocido por el personal? Sí  No  ¿Por qué? (En caso negativo) \_\_\_\_\_
5. ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? Sí  No  (En caso negativo) ¿Por qué? \_\_\_\_\_
6. ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores en la oficina o departamento a la que pertenece? -- Sí  No  Si la respuesta es negativa, indique la causa: \_\_\_\_\_
7. ¿Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades? Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
8. Indique cuáles son los puestos que sobran o faltan en su oficina o departamento: \_\_\_\_\_
9. ¿Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo? Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## DIRECCION

1. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento? Si la respuesta es negativa, señale por qué.
2. ¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente? Si la respuesta es negativa, se ñale por qué.
3. ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? Señale por qué.
4. ¿Considera usted que existe una adecuada supervisión de las - - principales actividades u operaciones del departamento y oficinas que la integran? Señale por qué.
5. ¿En qué oficina del departamento considera que hay abusos de autoridad? Indique sus causas.
6. ¿Considera adecuada la información, tanto interna como externa, 'que se recibe en su departamento u oficina? ¿Por qué?
7. ¿La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañe--ros es adecuada? ¿Por qué?
8. ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal?
9. ¿Considera estos medios de comunicación como los más adecuados? ¿Por qué?
10. ¿Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores? ¿Por qué?
11. ¿Considera usted que esos medios de comunicación son adecuados? ¿Por qué?
12. ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etcetera, entre el personal? ¿Por qué?
13. Indique su causa.

## CONTROL

1. ¿Existen registros de control de asistencia en su departamento u oficina? ¿Por qué?
2. ¿Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etcétera? -- ¿Por qué?
3. ¿Utilizan un control para programas de desarrollo? ¿Por qué?
4. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cuál o cuáles de ellas cuenta su oficina o departamento, para resolver gastos imprevistos: 1. Fondo revolvente 2. Caja chica 3. Fondo de caja 4. Bancos 5. No tiene ¿Por qué?
5. ¿Considera usted útil la creación de un sistema de comunicación que permita recibir y emanar toda clase de información de importancia? ¿Por qué?
6. ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos? ¿Por qué?
7. ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario? ¿Por qué?

Muchas gracias por su colaboración.

Firma del entrevistado

Nombre y firma del auditor

Fecha: \_\_\_\_\_

Después de haber diseñado la carpeta de papeles de trabajo -- procederé a aplicar los cuestionarios que forman parte de la misma. Tal aplicación se hará tomando como base la estructura formal existente.

De acuerdo con el plan de trabajo las entrevistas quedan programadas como sigue (se aplicarán departamento por departamento, - dos por semana; ver el cuadro 3).

De la información resultante de los cuestionarios, de la investigación documental practicada, y de la observación directa, a continuación se procederá a la evaluación, etapa donde se diseñarán las recomendaciones sugeridas por cada observación.

### 3. Evaluación

La evaluación es, probablemente, la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la auditoría administrativa, dado que funciona, en su mayor parte, sobre aspectos cualitativos que, a diferencia de la auditoría financiera, se manejan resultados totalmente cuantitativos.

Por lo tanto, la evaluación en la Auditoría Administrativa -- procurará siempre ser lo más objetiva y concreta posible, de tal forma que las inconformidades que surjan, se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento.

#### 3.1 Evaluación de resultados

La evaluación deberá comprender las funciones de la administración, mismas que se relacionan a continuación:

##### ELEMENTO I PLANEACION

###### Subelemento:

###### 1.1 Planes de trabajo

###### 1.2 Objetivos

PROGRAMACION DE ENTREVISTAS

68.

DEPARTAMENTO	2a.	Dic. 3a.	4a.	1a.	Enero 2a.	3a.	4a.	1a.	Feb. 2a.	3a.	4a.	1a.	Abril 2a.	3a.	4a.	1a.	Mar. 2a.	3a.	4a.
JURIDICO	****																		
CONTABILIDAD	****																		
AJUSTES Y NIVELACIONES	****																		
JUSTICIA	****																		
BIENES RAICES			*****																
VIGILANCIA			*****																
HIGIENE Y SEGURIDAD GENERAL			*****																
CONTRATOR				****															
TESORERIA				****															
PAPELERIA					****														
OFFSET					****														
RELACIONES Y ACTAS						****													
INTENDENCIA						****													
INFORMATICA I							****												
INFORMATICA II							****												
HACIENDA								****											
PREVISION SOCIAL								****											
MANTENIMIENTO									****										
ESUELA										****									
CONFLICTOS FORANEOS										****									
TRABAJO											****								
DESPENSAS												****							
INSTRUCCION Y DEPORTES													****						
CULTURA Y CREACION													****						
ESTUDIOS ECONOMICOS														****					
INTERIOR															****				
ARCHIVO																****			
ORGANIZACION																	****		
FOMENTO DEPORTIVO																		****	****

NOTAS :

2. Examen

CIABRO 3

1.3 Políticas

ELEMENTO II ORGANIZACION

Subelemento:

2.1 Estructura orgánica y funcional

2.2 Manual de organización

2.3 Aprovechamiento de recursos humanos

ELEMENTO III DIRECCION

Subelemento:

3.1 Delegación

3.2 Comunicación

3.3 Supervisión

ELEMENTO IV CONTROL

Subelemento:

4.1 Sistemas y procedimientos administrativos

4.2 Manual de operación

4.3 Medición de resultados

Una vez definidos los elementos y subelementos, se diseñó una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados por subelemento, y con un intervalo de cinco puntos estándar por cada grado, los cuales integran en su conjunto el 100% de los elementos empleados para evaluar, mismos que están representados en forma equitativa en un 25% por cada elemento. La finalidad de la tabla de puntuaciones es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez -- que éstas fueron auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final, están establecidos en la forma siguiente:\*

Para los elementos I, III y IV

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado

\*Tomado de la Guía de Auditoría Administrativa. Obra citada. p. 65.

III	De 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	De 46 a 60	Optimo o excelente

Para el elemento II

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o aceptable
V	De 61 a 80	Optimo o excelente

En función de la tabla anterior se tomarán los criterios para evaluar la eficiencia administrativa del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

a) Elementos a evaluar

#### ELEMENTO I PLANEACION

Subelemento: Planes de trabajo

En este subelemento se pretende evaluar las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados.

Grado	Puntuación	Descripción del grado
I	0	Carencia de planes de trabajo: se considera que la unidad no cuenta con disposiciones ordenadas del trabajo, lo que impide el alcance de los objetivos.

Subelemento: Objetivos

En este subelemento se evalúa el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo con que cuenta la unidad para la determinación de resultados.

- I            0            Carencia de objetivos: Se considera -- que la unidad no cuenta con la fijación de objetivos de ninguna clase que permitan conocer a dónde se pretende llegar.

Subelemento: Políticas

Este elemento evalúa las políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas.

- II           5            Existencia de políticas mínimas: Se -- considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en -- forma escasa, para la obtención de sus objetivos.

ELEMENTO II ORGANIZACION

Subelemento: Estructura orgánica y funcional

En este subelemento se evalúa el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y programas de trabajo establecidos.

- I            0            Carencia de estructura orgánica y funcional: Se considera que la unidad no cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional que limita al personal en el alcance de los planes y programas de trabajo fijados.

Subelemento: Manual de organización

En este subelemento se evalúa la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la unidad u organismo; o bien, su contenido comprende objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.

I                    0                    Carencia de manual de organización: Se considera que la unidad no cuenta con un documento en el cual se establezca su organización.

Subelemento: Aprovechamiento de Recursos Humanos

En este subelemento se evalúa el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la unidad, considerando la selección de personal, la capacitación, el desarrollo, la calificación de la actuación, los registros de personal, los planes de incentivos y de sueldos y salarios.

III                    10                    Administración de recursos humanos elemental: Se considera que el sindicato cuenta con técnicas administrativas básicas, y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento del personal.

ELEMENTO III DIRECCION

Subelemento: Delegación

.II                    5                    Carencia de delegación: Se considera que la unidad no cuenta con funciones descentralizadas en los organismos. Se carece de niveles intermedios de supervisión, por centralizar la autoridad en un único nivel.

Subelemento: Comunicación

En este elemento se evalúa la efectividad de los medios forma les de la comunicación de la unidad, así como la habilidad para co municarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados. Estos medios pueden ser: orales (órdenes e instruc-- ciones), escritos (reportes, informes, oficios, etcétera), audiovi suales (transparencias, acetatos, películas, etcétera).

III            10            Medios de comunicación elementales: se considera que la unidad cuenta con me-- dios de cierta frecuencia que cumplen, en forma básica, las necesidades de in-- formación. La comunicación que se da en la unidad se considera que origina algunos conflictos en el desarrollo del trabajo, por necesitar mayor informa-- ción.

Subelemento: Supervisión

Este factor evalúa la capacidad para supervisar que tiene el personal con mando de la unidad, así como en qué medida organizan y dirigen el trabajo de equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijadas.

I            0            Se considera que este organismo cuenta con supervisión completamente inadecuada. El trabajo de equipo es desorgani-- zado, prevalece la falta de disciplina. La actuación y motivación hacia el personal es irregular.



tir y dar a conocer los problemas que se manifiestan y que tienen como fundamento los cuatro problemas trascendentales dentro de la teoría administrativa. Es decir, estos elementos: planeación, organización, dirección y control, sirvieron como guía para evaluar la eficiencia administrativa dentro del organismo y en función de ello se detectaron problemas o desviaciones, los cuales se manifiestan de acuerdo al alcance específico que tuvo la auditoría administrativa. Conviene hacer notar que en esta apartado únicamente se contemplarán las desviaciones o deficiencias, ya que las recomendaciones, sugerencias o acuerdos tomados constituyen materia del siguiente capítulo.

#### a) Sistemas de información

La información es la herramienta principal con la que se verifica el proceso administrativo. Resulta, pues, evidente que quien planea, decide o ejerce control sobre una área, necesita saber lo que está sucediendo para poder realizar su labor. Asimismo, se -- puede definir a los sistemas de información como el proceso total mediante el cual se recopilan, resumen o procesan e informan datos en bruto, con un énfasis en el informe final.

Muchas compañías poseen grandes y costosas instalaciones para el procesamiento de datos. Sin embargo, el hecho de contar aun -- con el último modelo de computadoras no garantiza que la dirección pueda disfrutar de la información que necesita. A pesar del empleo de equipo complicado, se dan a menudo ciertos síntomas o indicios de deficiencias informativas, algunos de los cuales pueden deberse a una dirección francamente pobre. Las principales señales o síntomas del sistema de información en el S.T.R.M. son las siguientes:

a.1 Muchos de los jefes inmediatos no se percatan de que la

información en la cual están fincando sus decisiones más rutinarias puede ser peligrosamente inadecuada o engañadora.

a.2 Existen indicaciones funcionales como:

- Egresos excesivos en el activo fijo
- Desconocimiento de indicadores básicos en la medición del aprovechamiento de recursos humanos
- Variaciones inexplicables en los costos o una inadecuada información acerca de los mismos
- Inadvertencia de la existencia de:
  - ° Pérdidas en horas-hombre
  - ° Retrasos en la atención a sindicalizados
  - ° Falta de comunicación entre los directivos
  - ° Desperdicio extremo de papelería
  - ° Descontento entre el personal
  - ° Bajo nivel motivacional
  - ° Falta de supervisión
  - ° Inadecuados medios de comunicación oral (órdenes e instrucciones)
  - ° Comunicación de tipo informal, y por ende, el comentario y el rumor son los medios más efectivos

b) Síntomas psicológicos

- Sorpresa ante los resultados económicos
- Apatía de los jefes hacia la utilidad de la información
- Incomprensión por parte de los jefes, de la información financiera

c) Inexistencia de informes que sean emitidos por los distintos departamentos y dirigidos a la secretaría del interior, encargada de la administración del sindicato

De modo general hay muchas partes de la información que pueden

ser útiles y que influyen de un modo u otro en la respuesta del receptor ante una situación determinada. Cierta información puede surgir de la observación personal; otra parte puede provenir de -- las conversaciones sostenidas con otras personas o de las juntas -- del comité; otra puede originarse en agentes externos tales como -- los periódicos u otros medios noticiosos, o en los informes del go -- bierno, y otra puede venir del propio sistema de información. Insistimos nuevamente en que el sistema de información sólo puede -- proporcionar una parte de la información que necesita quien ha de tomar las decisiones y que esa información es de naturaleza formal y cuantificable. En un sentido general, el sistema de información provee al usuario de información con respecto al estado de cosas, comunicándoles un grado mayor de predictibilidad tanto por lo que se refiere a los sucesos como por lo relativo al resultado de las actividades (incluyendo al mismo usuario) relacionadas con la orga -- nización. De manera que toda aquella información que pueda ser ma -- nejada o producida, y que pueda ser cuantificable, resultará interesante.

b) Sistemas y procedimientos

La frase de "sistemas y procedimientos" ha adquirido un signi -- ficado importante en la administración de empresas y en la adminis -- tración pública.

En esta área se realizará un análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo, con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones del sindicato. Es decir, todas las funciones que se ejecutan por medio de rutinas o de sistemas y procedimientos que convierten en acción los planes de la dirección del mismo, deben estar encaminadas a la simplificación del trabajo.

No existe nada misterioso en el concepto de la simplificación del trabajo, y no hay instrumentos secretos o mágicos relacionados con sus aplicaciones. No se trata de otra cosa más que de aplicar el sentido común a las operaciones diarias del Sindicato, con objeto de encontrar el mejor modo de proporcionar un buen servicio. - Para ello, y dada la importancia de brindar atención al público, - se analizaron los principales procedimientos a través del cuestionario "análisis de procedimientos", detectando los siguientes:

- b.1 Asignación de vacantes -Secretaría de Trabajo
- b.2 Permisos con sueldo -Secretaría de Conflictos Foráneos
- b.3 Ajustes de fondo de ahorro -Secretaría de Ajustes y Nivelaciones
- b.4 Pago a empleados -Tesorería
- b.5 Otorgamiento de solididades a aspirantes -Secretaría de Organización y Propaganda
- b.6 Orientación sobre beneficios del I. M. S. S. -Secretaría de Previsión Social
- b.7 Solicitud de préstamos con receta médica -Secretaría de Instrucción y Deportes
- b.8 Plasmar actas de asambleas departamentales -Secretaría de Relaciones y Actas

Si revisamos en detalle las actividades administrativas que debe realizar cualquier jefe o administrador general, encontramos que, invariablemente, estarán en mayor o menor grado relacionados con la función sistemas y procedimientos. Más concretamente, podemos afirmar que es responsabilidad de cualquier jefe establecer

y mantener sistemas y procedimientos eficientes que faciliten las labores de sus subordinados. Sin embargo, con frecuencia encontramos que los dirigentes dan varias clases de explicaciones para no asumir esta responsabilidad; generalmente en las secretarías encargadas de la administración interna directa a menudo se oye "no tengo tiempo"; otra veces, "no tengo suficientes recursos que me ayuden en esas actividades"; en fin, se puede hacer una gran lista -- con estas excusas.

En el fondo, todo lo anterior no es más que para enmascarar la verdadera razón para que el jefe eluda su responsabilidad respecto a sistemas y procedimientos. "No tengo conocimientos." Todos los días se encuentra a personas que ocupando puestos directivos o de supervisión, desconocen técnicas como las de diagramación y por este hecho, en vez de tratar de comprender el procedimiento presentado, buscan eludir el problema indicando razones como las ya mencionadas y las cuales no son más que un síntoma de un bloqueo mental, con el cual tratan consciente o inconscientemente de defender su desconocimiento sobre la materia.

Por tanto, y ya a manera de conclusión, hay que destacar que el jefe, sin importar la jerarquía que ocupe, tiene entre sus responsabilidades las de:

- Dotar de sistemas y procedimientos eficientes a su personal
- Vigilar la constante mejora de los sistemas y procedimientos en operación de cada una de las áreas que comprenden al sindicato.

c) Recursos humanos

Una auditoría sobre recursos humanos constituye un examen minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, -- los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estruc

tura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos.

Esta área es posiblemente donde la administración del sindicato está fallando en mayor proporción. Ya que habiendo aplicado diversas técnicas de investigación (ver carpeta de papeles de trabajo), éstas han sacado a la luz grandes defectos en el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, -- los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización.

Como ya se mencionó, la administración interna del sindicato no cumple con el objetivo de la función de administración de recursos humanos:

"Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad."\*

Asimismo, no se cuenta con adecuados medios de control y la falta de disciplina impera en gran parte de los departamentos del sindicato.

Para efectos de la estructuración de los problemas detectados englobaré en términos de funciones o actividades propias de un departamento de recursos humanos:

#### c.1 Reclutamiento y selección de personal

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar la persona adecuada para un puesto vacante. En esta entidad el proceso de selección se resume a la con

---

\*Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. p. 160.

tratación de cierta persona que aparentemente tiene capacidad para desempeñar el trabajo requerido. No se sigue ningún proceso de selección. El personal ha sido, en su mayoría, contratado sin someterse a un adecuado proceso de selección de personal.

Por otro lado, el reclutamiento, entendido como el proceso mediante el cual una organización atrae candidatos adecuados a sus necesidades, éste se limita a la 'recomendación' de familiares o amigos de los miembros del sindicato, no acudiendo en ningún momento a fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etcétera.

#### c.2 Aspectos disciplinarios

En este sentido cabe destacar que el nivel de supervisión en esta organización es muy bajo. Se carece de parámetros o medios de control que ubiquen a la supervisión como un elemento importante de toda organización.

Los empleados de cualquier nivel jerárquico se han percatado ya de ello, por lo que observan cierta conducta indisciplinada, aprovechando la situación para:

- Platicar desmedidamente en sus horas de trabajo
- Proporcionar a los sindicalizados un servicio francamente despótico
- Tomar alimentos durante su jornada
- Cometer abusos como: ingerir bebidas alcohólicas en ciertos departamentos e, inclusive, en sus horas de trabajo.
- Organizar convivencias entre grupos durante su trabajo y en las mismas oficinas.
- Debido a la mala distribución de las cargas de trabajo, el personal, sobre todo el femenino, aprovecha esos "tiempos

mueritos" para tejer, hablar por teléfono o simplemente tomar café a cualquier hora del día.

Y muchas otras cosas, producto de la falta de supervisión del área encargada del personal.

Sin embargo, cabe destacar que estas observaciones no pretenden generalizar, sino simplemente ayudar a detectar las fallas en las que incurre X número de personas dentro del organismo. No obstante, existen personas en el Sindicato que según parece procuran mantenerse al margen. Esto sucede generalmente con gente que tiene algunos años de antigüedad.

### c.3 Coordinación de prestaciones al personal

El S.T.R.M. cuenta de manera general con un cuadro de prestaciones bastante bueno, algunas de las cuales son:

- Fondo de ahorro (cláusula 118) Cap. XX Cont. Col. de Trab.
- Pagos por antigüedad (cláusula 121) Cap. XXI
- Ayuda para despensa de 33.33 diarios

Hago mención de lo anterior debido a que la ayuda para despensa constituye una prestación, y el patrón, con el fin de hacer más concreta esta prestación, cuenta con un departamento específico -- que se encarga de la distribución física de los productos. Dicho departamento tiene las funciones, como ya se mencionó, de:

- La distribución física de los productos
- El trato directo con proveedores o similares para el surtido de la misma

Habiendo observado la distribución de dicha despensa me percaté de anomalías como:

- La despensa no se entrega regularmente y de acuerdo a los periodos convencionales.
- Si la encargada de su distribución se encuentra gozando de vacaciones y/o permisos, el resto del personal ha de es

perar hasta que esta persona regrese y entregue la despen-  
sa correspondiente a ese bimestre.

- Se especula con los productos de una manera muy notoria, e  
xistiendo preferencias para el personal para el surtido --  
completo de víveres, argumentando la carencia de productos  
de primera necesidad.

#### c.4 Inducción al personal

Como es de suponerse, en este organismo no existe tal función.  
El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio  
con normas, procedimientos, costumbres perfectamente extraños para  
él. No se le explican las funciones que va a realizar, no se le -  
presenta con sus compañeros directos de trabajo. El desconocimien-  
to de lo anterior ha afectado en forma negativa la eficiencia de -  
muchos de ellos, así como su satisfacción personal.

Es pues necesario establecer un programa de inducción del nue-  
vo trabajador.

#### c.5 Promociones y transferencias

Dicho rubro se satisface al antojo o necesidades que se dan -  
con la marcha, no tomando en consideración factores como: la habi-  
lidad, medición del desempeño, conocimiento del puesto ni experien-  
cia. Es decir, si una persona se ausenta por tal o cual motivo, -  
de inmediato es sustituida por otra, sin ninguna explicación sobre  
el trabajo a desempeñar en ese puesto.

No existe, entonces, una descripción, por lo menos genérica,  
de las labores, funciones y/o requerimientos del puesto.

#### c.6 Motivación del personal

"Quizás una de las definiciones más acertadas de la motiva- -  
ción sea la sugerida por Dwight D. Eisenhower con respecto al lide-  
razgo. Afirma que el liderazgo no es más que un individuo haga lo

que se le ordena, en el momento en que se le ordena, siguiendo el método que se le ordena, debido a que el individuo así lo desea."<sup>8</sup> Esto último constituye la esencia de la definición que se pretende analizar.

¿Por qué los empleados habrían de colaborar y esforzarse para alcanzar una meta de productividad?

Ante esta interrogante, los psicólogos suelen afirmar que el individuo se comporta en cierta forma y sigue determinados derroteros para satisfacer sus necesidades personales. El comportamiento está orientado a una meta específica para satisfacer su necesidad personal. De modo que si se pretende motivar al personal, es imprescindible averiguar lo que desea obtener de su trabajo, y eso es función fundamental del encargado de la supervisión directa de los trabajadores del mismo sindicato.

El proceso de la motivación que se podría implantar se puede definir en términos ecuacionales:

NECESIDAD

DESEO + INCENTIVO = ACCION

IMPULSO

Del lado izquierdo de la ecuación aparece todo lo que el personal desea o requiere. Estos son los impulsos que originan y explican el comportamiento. Aunado a todo lo anterior está el incentivo. Si se ofrecen los incentivos adecuados, o sea, incentivos con todo el potencial necesario para satisfacer las necesidades del personal, se obtendrá la acción deseada. En otras palabras, si la organización logra crear un ambiente de trabajo en que se pueda brindar al empleado todas las oportunidades para satisfacer sus necesidades, esto sin duda repercutirá en forma positiva en la

---

<sup>8</sup> Scanlan K., Burt. Principios de la dirección y la conducta organizacional. p. 405.

motivación del empleado. No obstante, lo que aparenta ser un proceso sencillo al escribir, no suele ser tan sencillo como parece al aplicarlo a la vida real. Aquí conviene hacer dos observaciones importantes:

Primera, en lo que respecta al encargado del personal, es un gran desafío para él conocer y comprender a su personal como individuos. Se puede hablar de las necesidades en términos generales, pero es imprescindible que él asocie las mismas con el individuo. La motivación es algo personal. Es un proceso interno. Aquellos incentivos que agradan y que se adaptan a un empleado pueden repercutir con menor intensidad en otro empleado. Es necesario familiarizarse con las necesidades del personal en términos generales, pero es más importante aún conocer las necesidades del personal de manera específica. Sólo teniendo una perspectiva completa de las necesidades del personal se le puede motivar como individuos.

El aspecto concerniente a los incentivos en el proceso de motivación es el más importante para la organización y para su dirigente. Las necesidades del personal, lo que cada empleado desea como individuo, ya están prácticamente determinadas. Estas forman parte intrínseca de las características y de la personalidad del individuo. Siendo así, no se puede hacer gran cosa para cambiar aquello que el personal desea. Como se dijo antes, lo importante es tratar de comprender al empleado.

Por otra parte, queda mucho por hacer para contribuir con el lado de la ecuación correspondiente al incentivo. Si se crea un ambiente favorable dentro de la empresa, si se diseñan adecuadamente las actividades, o si se adopta el enfoque adecuado respecto al liderazgo, siempre prevalecerán los incentivos necesarios dentro de la empresa, es decir, aquellos incentivos necesarios dentro de la organización, aquellos incentivos que brindan al empleado la oportu-

nidad de satisfacer sus necesidades y que lo motivan para que desempeñe sus actividades al máximo.

#### C.6 Servicios al personal

Como es sabido, para iniciar un estudio de cualquier tipo se requiere cierta organización. Dado que todo se encontraba desordenado e incompleto, se tuvieron que realizar actividades complementarias:

##### 1. Elaboración de una hoja de servicios (ver anexos)

El fin que se busca es contar con una hoja en la que se puedan incluir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, transferencias y promociones dentro del mismo sindicato, es decir, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente.

##### 2. Elaboración de una tarjeta kardex (ver anexos)

Dicho formato sirve para concentrar la información relevante en una sola tarjeta, ocupando menor espacio que los expedientes, y da mayor rapidez a la búsqueda de algún dato, Registro Federal de Causantes, número de filiación al IMSS, antigüedad, vacaciones, etcétera.

3. Se estructuró un fichero para la distribución del personal, donde se localizan todos los departamentos y el personal con que cuenta cada uno de ellos.

##### 4. Se clasificaron los expedientes

La Secretaría del Interior ya contaba con una gaveta especial para los expedientes, pero éstos se encontraban mal archivados y con mala presentación. Se estructuraron de tal manera que a cada documento le correspondiera un capítulo especial, mismo que ayudaría a su rápida lectura.

### c.7 Condiciones de trabajo

Este concepto se analizó mediante el cuestionario diseñado es  
pecialmente para ello, obteniendo que en cuanto a:

#### I. LIMPIEZA

No obstante que el número de personas en el departamento de -  
intendencia es bastante alto, este personal no es supervisado di--  
rectamente y con frecuencia por ello en cuanto a limpieza puedo de  
cir que no es adecuada sobre todo en sanitarios, ya que éstos gene-  
ralmente permanecen sucios. En cuanto a oficinas, algunas de e- -  
llas, como las de la Secretaría General y las de la Secretaría del  
Interior permanecen impecables y reciben un mantenimiento excelen-  
te; sin embargo, no ocurre lo mismo con otras oficinas de menor im  
portancia.

#### II. BASURA

No existe mayor problema, se recolecta periódicamente.

#### III. EDIFICIO

Es una superficie sin hundimientos o cuarteaduras. Algunas -  
escaleras no tienen pasamanos. La pintura no está en buenas condi-  
ciones, las paredes están íntegras.

#### IV. CONDICIONES AMBIENTALES

El ambiente está libre de malos olores; en algunas oficinas -  
no existe suficiente ventilación, ni suficiente iluminación. La -  
temperatura no es adecuada, ya que la mayoría de las oficinas son  
muy frías.

#### V: EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL

El personal, principalmente el de intendencia, tiene ropa que  
el sindicato le ha proporcionado, sin embargo, su uso no se exige;  
lo mismo sucede con el calzado, que se proporciona, pero no se vi-  
gila su uso.

## VI. SERVICIOS PARA EL PERSONAL

En cuanto a servicios sanitarios, éstos se encuentran en mal estado de uso; los accesorios en su mayoría están incompletos, no se encuentran surtidos regularmente de papel higiénico, jabón, etcétera.

No se cuenta con bebederos, solamente los garrafones, que teóricamente se cambian cada semana.

### c.8 Análisis de puestos

La administración de sueldos y salarios atribuida al departamento de personal, comprende aspectos tales como: Definición de puestos y valor de los mismos; control de las variaciones en ellos; diferencias regionales de retribuciones; oferta y demanda de la mano de obra; necesidades de personal inmediatas y a futuro; mantenimiento del elemento humano en condiciones óptimas de aprovechamiento principalmente.

Las técnicas que maneja para llevar a cabo esta tan necesaria función dentro de la administración interna del sindicato, son o, en su caso, deberían ser: El análisis de puestos, la valuación de puestos, herramienta de la administración que ha causado entre el personal gran sentido de disparidad, ya que la mayor parte del personal se queja de tener una remuneración que no está acorde con la complejidad y cantidad de trabajo que desarrolla, y la calificación de méritos. Asimismo, y después de un examen minucioso, en este aspecto he podido detectar la inminente necesidad de un estudio -- que satisfaga dos objetivos fundamentales. Primero analicé los -- puestos existentes, de tal modo que cada uno de ellos se encuentre clasificado y detallado a fin de evitar demoras en la explicación de funciones o deslindamiento de responsabilidades en algunos de los casos. Segundo, una valoración del trabajo que realizan cada uno de los empleados a fin de que se haga una retabulación de sala

rios en función de su experiencia, habilidad, responsabilidad, etcétera.

Estos objetivos serán desarrollados en cierto sentido en el capítulo referente a recomendaciones.

#### c.9 Contratación de personal

Como ya se mencionó, en este capítulo únicamente me referiré a los problemas que durante la etapa de examen detecté y las soluciones o posibles recomendaciones serán expuestas en su momento.

En cuanto a contratación de personal, puedo decir que ésta se ha hecho en los últimos años, según parece, al libre albedrío del secretario del Interior en turno; los aspirantes no se someten a ningún proceso ni de selección, ni mucho menos de contratación.

Las vacantes que se originan se cubren de inmediato con familiares o amigos de los mismos trabajadores, sin solicitarles documentación, exámenes o pruebas algunas. Me pude percatar de que en muchos casos la gente que se contrata ni siquiera entra en nómina, simplemente en una lista que se le llama "relación". Estas personas no cuentan con ninguna prestación ni de carácter legal ni de carácter administrativo. Únicamente cobran semanalmente, no tienen documentación, ni siquiera se conoce en realidad su fecha de antigüedad. Lo anterior es consecuencia de la falta de organización interna y falta de atención al proceso de contratación.

#### d) Finanzas

Prescindiendo de los innumerables giros y tipos de actividades, toda organización, a través de su existencia, inclusive su misma gestión y liquidación, trabaja a base de movimientos constantes de dinero; inversiones en terrenos, edificios, maquinaria y equipo; pago de sueldos y salarios, gastos de operación y de administración; obtención de préstamos, otorgamientos de créditos, liquidaciones, etcétera. Independientemente del sistema económico, la existencia de to

da entidad siempre tiene su justificación y fundamento en:

a) Obtención de utilidades para propietarios y empleados, -- con sus beneficios consecuentes.

b) Satisfacción de las necesidades de la sociedad, en la medida de su participación.

De lo anterior, inferimos que la función del área de finanzas, cuyo objetivo es obtener y usar eficientemente los fondos necesarios para operar el mismo sindicato, está revestida de una importancia trascendental en la vida del mismo, ya que de la capacidad de quienes desempeñan estas funciones depende el que estas dos acciones, obtener y usar, repercutan satisfactoriamente en los resultados de aquélla, puesto que la primera implica costo, que bien pudiera reflejarse en forma de intereses a pagar, y de la segunda resultarían las utilidades o pérdidas, éxito o fracaso.

Es tal la importancia de esta función, que se me ocurre citar la definición que de ella hace un autor: "Es el arte de allegarse del dinero necesario para un propósito determinado y administrarlo convenientemente para el mejor logro de ese propósito."

También podemos mencionar que la función financiera está afectada por todas y cada una de las actividades de un organismo, pues to que las decisiones, en la mayor parte de las áreas de un negocio, producen un impacto sobre el flujo de efectivo, de ahí la importancia que el ejecutivo o encargado de esta función, esté en posibilidad de reconocer el efecto financiero de los cambios en las políticas de las demás áreas funcionales.

Después de haber destacado la importancia del área de finanzas, debo señalar que en esta área fue donde se tuvo mayor dificultad para poder detectar desviaciones o problemas; debido, por una parte, al henmetismo lógico que debe guardar una entidad de esta -

naturaleza, y por otra, a las limitantes que tuve para allegarme - de información que pudiera llevarme a mostrar algunas anomalías, o por contra, afirmar el funcionamiento de la estructura financiera.

No obstante, y de manera superficial, pude tener acceso única mente a las cuentas del Estado de Resultados del S.T.R.M. que maneja actualmente, sin poder aplicar algunos índices, razones o proporciones que me llevaran a conocer la situación financiera de la entidad.

### III. INFORME

"Una práctica común es que el auditor redacte su informe en borrador a medida que realiza su trabajo. Inicia la tarea provisto de los instrumentos propios de la misma y varias carpetas de archivo. Cada una de estas últimas se rotulará con un tema específico de los que figurarán en el informe. A medida que avance la auditoría irá colocando documentos y memorándums en sus carpetas respectivas. Al completar un sector específico de evaluación, pondrá por escrito, inmediatamente, los detalles mientras todavía están frescos en su mente, con lo que evitará la molesta posibilidad de tener que volver a recopilar los mismos datos."<sup>9</sup>

Los informes rendidos por un auditor es recomendable hacerlos por escrito, ya que en esta forma quedará constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargo.

Dada la importancia que reviste un informe, puesto que en él se incluyen los resultados de los trabajos efectuados, requiere -- que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

A continuación y como resultado de la auditoría aplicada al Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana se presentará el informe final. Este será un documento donde se asienten fidedignamente todas las anomalías e irregularidades detectadas y por menores durante la práctica de la auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución a la problemática.

Es necesario tener presente que, como auditor, el profesiona-

---

<sup>9</sup> Leonard, William P. Auditoría administrativa. p. 233.

lismo va a ser reconocido por el resultado de la veracidad y objetividad de la información asentada en el informe.

El cuerpo del informe contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido.

"Los elementos que estructuran el cuerpo del informe de la auditoría administrativa se relacionan a continuación:

1. Consideraciones generales

En este apartado se contendrá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. En el punto relativo a la magnitud, se citan los estudios que se realizaron en forma adicional, y las áreas que éstos comprendieron.

2. Observaciones

En este punto se expondrán los puntos más sobresalientes de la problemática encontrada en las áreas específicas.

3. Recomendaciones

Aquí se formularán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de la solución.

4. Anexos

Se incluirá en esta parte todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá ser incluido en esta parte."<sup>10</sup>

Ahora presentemos, de acuerdo con esa distribución, nuestro informe:

1. Consideraciones generales

Quando se celebró el contrato forma por medio del cual se especificaron las condiciones bajo las que se desarrollaría la audi-

---

<sup>10</sup>Rubio Ragazzoni, Víctor. Op. cit., pp. 85 y 86.

toría, se destacó el alcance que la misma tendría. Esto se respetó y la auditoría fue realizada en las áreas siguientes:

- a) Sistemas y procedimientos
- b) Recursos humanos
- c) Sistemas de información
- d) Finanzas

En las cuatro áreas mencionadas se examinaron sus principales aspectos, procurando en todo momento verificar y promover el cumplimiento y apego a los factores o elementos del proceso administrativo.

Sujetándose de manera general a la siguiente metodología:

- a) Identificar y/o llevar a cabo un estudio general de la entidad.
  - b) Efectuar un análisis de la función sujeta a auditoría cubriendo, obviamente, el estudio y evaluación del control interno.
  - c) Conocer, en estricta teoría, los controles y actividades administrativas ideales de la función sujeta a revisión. Dicho en otras palabras, es revisar los factores o elementos del proceso administrativo contemplado desde sus puntos de vista teóricos ideales.
  - d) Combinar lo actual con lo ideal o lo que debe ser.
  - e) Formulación y presentación del informe final.
  - f) Seguimiento de hallazgos y recomendaciones presentados, para cerciorarse de que su trabajo tuvo un resultado o beneficio positivo.
2. Observaciones

Quizá no exista área más importante de actividad humana que el administrar, ya que la función básica de todos los administradores, a cualquier nivel y en cualquier clase de organización, es lograr y mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan

en grupos puedan alcanzar metas y objetivos preestablecidos. En otras palabras, los administradores tienen a su cargo la responsabilidad de iniciar acciones que hagan posible que los individuos aporten sus mejores contribuciones para los objetivos del grupo. Sin embargo, y después de haber desarrollado el presente trabajo, me doy cuenta, lamentablemente, que no todos los grupos crecen necesitar administración. En efecto, ciertas críticas a la administración moderna fueron objeto de discusión entre algunos miembros de la administración interna del sindicato. En apariencia, como notan que aun en las formas más rudimentarias del juego en equipo, los individuos que participan en él tienen claras y definidas metas -- tanto de grupo como personales, se les asignan posiciones, aceptan normas y patrones de juego, permiten que alguien marque las faltas, dé instrucciones y siguen ciertas reglas y pautas. En realidad, una característica de efectividad del esfuerzo de grupo encaminado a alcanzar ciertas metas de conjunto con el mínimo de costo de tiempo, dinero, material o descontento, es aquel que adopta los procesos, principios y técnicas básicas de la administración.

### 3. Recomendaciones

Para que las recomendaciones o sugerencias queden perfectamente encuadradas para su aplicación y entendimiento, el desglose será por áreas:

#### a) Sistemas y procedimientos

La primera sugerencia en lo que respecta a esta área es:

- o La creación de un departamento o área específica de sistemas y procedimientos.

Ya quedó totalmente claro que el primer responsable en aspectos de sistemas y procedimientos en cualquier organismo social es cada uno de los jefes de las áreas que lo forman.

En este orden de ideas se puede también afirmar que, por lo

tanto, la función de sistemas y procedimientos debe ser realizada en forma conjunta por los distintos jefes.

Actividades desarrolladas por el futuro departamento de Sistemas y procedimientos

Las labores de esta sección o departamento se sintetizan en la aplicación de la metodología planteada a continuación:

- Procedimientos

Elaboración de instructivos de procedimientos, o sea, el planteamiento por escrito de la forma en que debe realizarse cada trámite. Todos los instructivos de procedimientos de la institución o de un área concreta de ésta se unen para formar lo que se conoce como manual de procedimientos.

En la redacción del instructivo de procedimientos juegan un destacado papel, además de la descripción en sí del trámite, los siguientes conceptos:

- ° Políticas: Lineamientos generales de acción, que son aplicables en el campo cubierto por el instructivo. Normalmente se pueden formar adicionalmente lo que se denomina como manual de políticas.
- ° Formatos: Estos juegan un papel vital dentro de un procedimiento, pues son los instrumentos con los que éste se cristaliza.

- Organización

Aquí se definen las funciones básicas que requiere la institución para el logro de sus objetivos y se diseña una estructura de organización que vaya acorde con las necesidades de la misma. Estos aspectos se aplican en lo que se denomina organigrama o carta de organización.

Asimismo, deberán analizarse las cargas de trabajo personal y, con base en esto, redactar descripciones de puestos, para que to--

dos los empleados sepan lo que deben hacer, así como sus atribuciones.

Los puntos anteriores constituyen lo que se denomina manual de organización.

- Auditoría administrativa

De esta función conviene recordar las ideas que al respecto plantea William P. Leonard cuando dice que esta clase de auditorías sirve para evaluar la capacidad administrativa en todos los niveles. Tiene por finalidad descubrir los puntos de peligro en potencia, hacer resaltar las probables oportunidades, eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias, observar el desempeño y valorar la eficacia de los controles, confirmar que las políticas y procedimientos están siendo cumplidos, revisar los planes y objetivos generales, estudiar nuevas ideas, mejorías y nuevas clases de equipos, así como determinar si se están produciendo los beneficios debidos.

Además de los anteriores, el departamento de sistemas y procedimientos puede prestar los siguientes servicios:

- Definición del equipo que facilite la realización del trabajo, entre los cuales se pueden citar desde escritorios y sillas adecuadas, hasta charolas giratorias para que varios puestos tengan a su alcance los materiales requeridos.

- Aprovechamiento del espacio. La distribución de las áreas debe ser producto de estudio que indique ante todo la proximidad o lejanía que conviene tener entre ellas; pero además, se requiere colocar los elementos necesarios de cada puesto (escritorios, archiveros, etcétera), de tal forma que faciliten la operación.

Ventajas que representaría el establecimiento de un departamento de Sistemas y Procedimientos

- Visión Novedosa de problemas: esta es quizá la principal

toría, se destacó el alcance que la misma tendría. Esto se respetó y la auditoría fue realizada en las áreas siguientes:

- a) Sistemas y procedimientos
- b) Recursos humanos
- c) Sistemas de información
- d) Finanzas

En las cuatro áreas mencionadas se examinaron sus principales aspectos, procurando en todo momento verificar y promover el cumplimiento y apego a los factores o elementos del proceso administrativo.

Sujetándose de manera general a la siguiente metodología:

- a) Identificar y/o llevar a cabo un estudio general de la entidad.
- b) Efectuar un análisis de la función sujeta a auditoría cubriendo, obviamente, el estudio y evaluación del control interno.
- c) Conocer, en estricta teoría, los controles y actividades administrativas ideales de la función sujeta a revisión. Dicho en otras palabras, es revisar los factores o elementos del proceso administrativo contemplado desde sus puntos de vista teóricos ideales.
- d) Combinar lo actual con lo ideal o lo que debe ser.
- e) Formulación y presentación del informe final.
- f) Seguimiento de hallazgos y recomendaciones presentados, para cerciorarse de que su trabajo tuvo un resultado o beneficio positivo.

## 2. Observaciones

Quizá no exista área más importante de actividad humana que el administrar, ya que la función básica de todos los administradores, a cualquier nivel y en cualquier clase de organización, es lograr y mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajen

en grupos puedan alcanzar metas y objetivos preestablecidos. En otras palabras, los administradores tienen a su cargo la responsabilidad de iniciar acciones que hagan posible que los individuos aporten sus mejores contribuciones para los objetivos del grupo. Sin embargo, y después de haber desarrollado el presente trabajo, me doy cuenta, lamentablemente, que no todos los grupos creen necesitar administración. En efecto, ciertas críticas a la administración moderna fueron objeto de discusión entre algunos miembros de la administración interna del sindicato. En apariencia, no notan que aun en las formas más rudimentarias del juego en equipo, los individuos que participan en él tienen claras y definidas metas -- tanto de grupo como personales, se les asignan posiciones, aceptan normas y patrones de juego, permiten que alguien marque las faltas, dé instrucciones y siguen ciertas reglas y pautas. En verdad, una característica de efectividad del esfuerzo de grupo encaminado a alcanzar ciertas metas de conjunto con el mínimo de costo de tiempo, dinero, material o descontento, es aquel que adopta los procesos, principios y técnicas básicas de la administración.

### 3. Recomendaciones

Para que las recomendaciones o sugerencias queden perfectamente encuadradas para su aplicación y entendimiento, el desglose será por áreas:

#### a) Sistemas y procedimientos

La primera sugerencia en lo que respecta a esta área es:

- ° La creación de un departamento o área específica de sistemas y procedimientos.

Ya quedó totalmente claro que el primer responsable en aspectos de sistemas y procedimientos en cualquier organismo social es cada uno de los jefes de las áreas que lo forman.

En este orden de ideas se puede también afirmar que, por lo -

dos los empleados sepan lo que deben hacer, así como sus atribuciones.

Los puntos anteriores constituyen lo que se denomina manual de organización.

- Auditoría administrativa

De esta función conviene recordar las ideas que al respecto plantea William P. Leonard cuando dice que esta clase de auditorías sirve para evaluar la capacidad administrativa en todos los niveles. Tiene por finalidad descubrir los puntos de peligro en potencia, hacer resaltar las probables oportunidades, eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias, observar el desempeño y valorar la eficacia de los controles, confirmar que las políticas y procedimientos están siendo cumplidos, revisar los planes y objetivos generales, estudiar nuevas ideas, mejorías y nuevas clases de equipos, así como determinar si se están produciendo los beneficios debidos.

Además de los anteriores, el departamento de sistemas y procedimientos puede prestar los siguientes servicios:

- Definición del equipo que facilite la realización del trabajo, entre los cuales se pueden citar desde escritorios y sillas adecuadas, hasta charolas giratorias para que varios puestos tengan a su alcance los materiales requeridos.

- Aprovechamiento del espacio. La distribución de las áreas debe ser producto de estudio que indique ante todo la proximidad o lejanía que conviene tener entre ellas; pero además, se requiere colocar los elementos necesarios de cada puesto (escritorios, archiveros, etcétera), de tal forma que faciliten la operación.

Ventajas que representaría el establecimiento de un departamento de Sistemas y Procedimientos

- Visión Novedosa de problemas: esta es quizá la principal

tanto, la función de sistemas y procedimientos debe ser realizada en forma conjunta por los distintos jefes.

Actividades desarrolladas por el futuro departamento de Sistemas y procedimientos

Las labores de esta sección o departamento se sintetizan en la aplicación de la metodología planteada a continuación:

- Procedimientos

Elaboración de instructivos de procedimientos, o sea, el planteamiento por escrito de la forma en que debe realizarse cada trámite. Todos los instructivos de procedimientos de la institución o de un área concreta de ésta se unen para formar lo que se conoce como manual de procedimientos.

En la redacción del instructivo de procedimientos juegan un destacado papel, además de la descripción en sí del trámite, los siguientes conceptos:

- ° Políticas: Lineamientos generales de acción, que son aplicables en el campo cubierto por el instructivo. Normalmente se pueden formar adicionalmente lo que se denomina como manual de políticas.
- ° Formatos: Estos juegan un papel vital dentro de un procedimiento, pues son los instrumentos con los que éste se cristaliza.

- Organización

Aquí se definen las funciones básicas que requiere la institución para el logro de sus objetivos y se diseña una estructura de organización que vaya acorde con las necesidades de la misma. Estos aspectos se aplican en lo que se denomina organigrama o carta de organización.

Asimismo, deberán analizarse las cargas de trabajo personal y, con base en esto, redactar descripciones de puestos, para que to-

calidad del departamento. Cuando una persona está dentro de la rutina de trabajo difícilmente puede notar los errores que constantemente está cometiendo.

En cambio, un analista de sistemas y procedimientos, por estar estudiando distintas áreas del organismo y diversos procedimientos, mantiene una visión "no contaminada" que le permite detectar de inmediato los errores que se están cometiendo. La duplicidad de actividades, los métodos inadecuados, los cuellos de botella, etcétera.

- Posición Imparcial: El departamento de sistemas y procedimientos debe ser totalmente imparcial en su trabajo, es decir, no debe tomar partido, sino actuar con absoluta objetividad, así el departamento de sistemas y procedimientos será aceptado por los otros departamentos y con mayor frecuencia lo buscarán para solucionar los problemas que afectan a dos o más áreas.

- Visión Global

- Especialización Técnica: Un departamento de sistemas y procedimientos agrupa a una serie de profesionistas que están preparados con teoría y práctica en la aplicación de todas estas técnicas.

#### Características del departamento de sistemas y procedimientos

- Autoridad: Para que este departamento pueda ejercer adecuadamente su función es necesario otorgarle una autoridad de tipo "staff". Dicha autoridad se caracteriza porque el departamento debe asesorar y servir al resto de los departamentos y por esto mismo, las conclusiones a que llegue mediante sus estudios únicamente tienen el carácter de recomendación. El departamento de sistemas y procedimientos ante todo debe buscar convencer de las bondades de los estudios realizados, tanto a los responsables de los departamentos afectados, como a los subordinados de éstos, encargados -

de su utilización. En un momento dado se puede lograr el apoyo de la máxima autoridad de la institución para aplicar un procedimiento, pero si no existe el convencimiento de que el propuesto es mejor que el actual, se presentarán una serie de obstáculos que pueden llegar en un extremo al sabotaje para impedir que funcione adecuadamente.

#### Relaciones con otros departamentos

Sin importar el nivel a que se encuentre, el departamento de sistemas y procedimientos requerirá mantener contacto permanente con todas las áreas de toda la organización para estar al tanto de las necesidades de cada una de ellas para este tipo de estudios, conocer e informar el avance de los trabajos que están en trámite y evaluar el resultado obtenido con los procedimientos ya implantados.

#### Personal necesario

No es posible definir una estructura ideal para el departamento en cuestión, pues ésta variará dependiendo de varios factores: magnitud, complejidad de las funciones realizadas, apoyo del comité a este departamento.

Sin embargo, se sugiere la creación de los siguientes puestos:

- Jefe del departamento, para administrar el trabajo de la unidad.
- Jefe de proyectos
- Analista de sistemas y procedimientos, encargado de obtener la información sobre los procedimientos en estudio, analizarla, desarrollar las soluciones para los problemas encontrados, implantar las soluciones necesarias y vigilar su adecuado cumplimiento.
- Secretaria, que mecanografe las propuestas, tramite la correspondencia interna del departamento y mantenga al día

su archivo.

- Dibujante, que dé adecuada presentación a los diagramas y formatos elaborados por la unidad.
- Además, y en caso de que abarque las otras funciones comentadas anteriormente, deberá contar con personal como:
  - o Analista de organización
  - o Auditores administrativos

Características deseables para el personal del departamento

- Capacidad analítica
- Imaginación
- Perseverancia
- Mente abierta
- Preparación teórico-práctica
- Objetividad
- Facilidad de expresión verbal y escrita

Es lógico que cuando un departamento de sistemas y procedimientos es de reciente creación, casi no recibe solicitudes de trabajo, pues en la mayoría de las áreas no se conoce con exactitud qué tipo de trabajo puede realizar, o se piensa que es un grupo de inexpertos que poco pueden hacer por el resto de los departamentos; por esto, creo conveniente determinar el orden en que deberán efectuarse los trabajos y esto, a su vez, será la base para planear y programar las actividades del departamento.

A manera de guía sugerimos que la etapa de preparación se efectúe de acuerdo con el procedimiento marcado en el diagrama que aparece en los anexos. Asimismo, aparece en el apartado de anexos un formato diseñado especialmente para solicitar un estudio de sistemas y procedimientos.

Lo anterior constituye de manera general la primera y única sugerencia, resultado del examen aplicado en términos de sistemas y procedimientos al S.T.R.M.

b) Recursos humanos

Sin duda alguna esta es la función que presenta mayor desorganización y, por tanto, muestra más anomalías en cuanto a su funcionamiento interno; por esto las recomendaciones que doy son las siguientes:

- Reclutamiento

El reclutamiento es la búsqueda y recolección de candidatos para cubrir determinados puestos dentro de la organización. Las fuentes para la obtención de candidatos básicamente las podemos clasificar en internas y externas. Para corregir lo que se había venido dando acerca del reclutamiento, se puede acudir a bolsas de trabajo, agencias de empleo, escuelas, anuncios en medios publicitarios, etcétera, para cubrir los puestos vacantes que se generen, evitando así el nepotismo que se observaba en la mayoría de las contrataciones.

- Selección

La selección de personal es el procedimiento mediante el cual los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo; consiste en depurar del conglomerado de estudiantes aquellos que probablemente satisfarán los requisitos del puesto a ocupar y someterlos a diferentes pruebas de aptitudes.

Lo que me atrevo a sugerir es la implantación urgente de un sistema de reclutamiento y selección de personal. (Ver anexos). Destacando que dicho proceso debe ser encomendado al profesional idóneo para hacerlo, con conocimientos válidos y que maneje técnicas específicas con objetividad.

- Contratación

La contratación de personal es el acto legal administrativo

en virtud del cual un individuo pasa a formar parte de la organización mediante la prestación de sus servicios. A través de la contratación se le da validez jurídica al hecho de que se ha aprobado la calidad de los servicios que nos prestará un nuevo empleado y - estamos formalizando las circunstancias y condiciones en que trabaja rá a partir de ese momento dentro de la negociación.

La contratación de los empleados deberá, según creo, efectuarse en la Secretaría del Interior, una vez cubiertos todos los requisitos que el puesto a ocupar plantea.

La contratación puede contemplarse desde dos puntos de vista:

° Punto de vista legal: Al abordar este tema queremos aclarar que solamente nos referimos, por el enfoque del presente - trabajo, a la contratación individual.

° Punto de vista administrativo: La contratación de -- personal provocará el echar a andar ciertos mecanismos de la empres a para integrar al nuevo elemento dentro de la estructura de la -- misma, independientemente de los trámites legales que se efectuara rán y que provocarán:

/ Registro en el departamento de personal de un nuevo contrato

/ Avisos al departamento de contabilidad para computar las cotizaciones al IMSS y los impuestos correspondientes

Por un lado, se debe abrir expediente al nuevo elemento, que contendrá como primeros documentos la solicitud de empleo, carta - de recomendación, hoja de servicios (ver anexos). Este expediente se irá alimentando de todos aquellos documentos y datos relativos a este empleado que surjan durante el tiempo que dure prestando -- sus servicios al sindicato.

Por otro lado, aconsejo abrir una tarjeta kardex (ver anexos)

en la que se anotarán sus datos generales de identificación y que servirá para controlar sus periodos vacacionales, sus promociones, sus ascensos, sus cambios de salario, etcétera. Sin embargo, los nuevos empleados también deben ser tomados en cuenta en todo lo referente a introducción a su nuevo empleo.

### Introducción

Esta es una parte del proceso de formación de personal, pero quizás de las más delicadas en todo el proceso, ya que una introducción hecha a la ligera creará problemas de comunicación, producción y desarrollo del mismo empleado. Expliquémoslo en esta forma:

A un empleado que ha sido contratado se le cita en "equis" fecha para empezar a trabajar. Al llegar el día señalado el empleado se presenta, lo recibe el jefe del departamento donde va a trabajar; éste le indica lo que va a hacer y se marcha. ¿Cuál será la actitud y la reacción del trabajador ante su nuevo trabajo? Pues será totalmente negativa, y veamos por qué:

1o. El trabajador no sabe a quién dirigirse en caso de problemas, ya sean de tipo técnico, o personal, por lo que se sentirá en un estado de angustia constante y su productividad disminuirá.

2o. No conoce los objetivos de la empresa; por tanto, no puede cooperar con ellos.

3o. No conoce las políticas ni el reglamento interior de trabajo, por lo que está expuesto a violarlo y moralmente no se puede sancionar.

4o. No conoce las prestaciones y beneficios que otorga la empresa, por lo cual se sentirá explotado y no rendirá adecuadamente.

Y así podríamos seguir enumerando los problemas que acarrea una introducción inadecuada, la cual se puede corregir siguiendo estos pasos:

10. Citar al trabajador para "equis" fecha; al hacerlo se le debe dar un instructivo de la empresa en donde se le indiquen los objetivos, políticas, prestaciones y una imagen general de la empresa.

20. El día que se presente el trabajador, deberá ser recibido por el jefe de personal, el cual lo llevará a conocer en forma general las instalaciones y particularmente a su jefe inmediato. Esto le dará importancia al trabajador y ayudará a su desarrollo.

30. El jefe del área a la que ha sido adscrito le deberá mostrar el departamento en donde laborará, presentará al nuevo trabajador con sus compañeros y superiores y le indicará a quién debe recurrir en caso de problemas de cualquier índole.

#### Adecuada administración de sueldos y salarios

Dicha administración deberá comprender aspectos tales como de finición de puestos y valor de los mismos, necesidades del personal inmediatas y a futuro. Las técnicas que se manejan para llevar a cabo esta función son:

- Análisis de puestos: es una de las herramientas que sería más adecuada para la perfecta administración de sueldos y salarios, ya que si algo se hace indispensable en este rubro es la evaluación de las funciones y los requerimientos de los puestos tipo (ver anexo). La ausencia total de esta herramienta ha originado:

° Incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada empleado.

° Desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.

° Hace difícil el exacto cumplimiento de las obligaciones del empleado.

-Valuación de puestos: Es la técnica que sirve para determinar el valor de cada puesto en relación con los demás de la misma organización, con el fin de lograr una correcta retribución al personal, tratando de cubrir los requisitos legales y sociales. Hemos visto que la ausencia de esta técnica acarrea los siguientes problemas:

- ° Descontento del trabajador que no se siente retribuido justamente y, por ende, no rinde todo su esfuerzo.
- ° Desequilibrio entre responsabilidad, autoridad y remuneración.
- ° Descontento general por pagar sueldos demasiado bajos.

Dentro de la administración de sueldos y salarios, como ya se dijo, se encuentra la valuación de puestos técnica que tiene por objetivo la valoración en términos económicos del puesto, nivel o rango. Para este efecto se hace indispensable un análisis que establezca la pauta para evaluar las funciones y requerimientos del puesto, consignándose en otra técnica denominada descripción de puestos.

Para llevar a cabo dicho análisis y en función de las características de la organización, se tomaron como parámetros algunos de los convenios que se han pactado con las diferentes empresas, procurando adecuarlos a las necesidades y puestos del S.T.R.M. Dichos convenios son:

- Impresos
- Almacenes
- Oficinas varias administrativas
- Secretaría General-Mensajería
- C. T. B. R.
- Sección archivo

Además, se tomó como base el salario mínimo vigente, en algunos casos. Después de esto propongo un posible tabulador, que resulta de los criterios citados. (Ver anexos).

Como ya se mencionó, una deficiente valuación de puestos acarrea inconformidades entre los empleados, por eso recomiendo que de acuerdo a los convenios considerados se tomen en cuenta dos proyectos sobre una nivelación de salarios, auxiliándose, como se ve, de la valuación de puestos:

Primer proyecto: Se integra con los salarios del tabulador propuesto, y constituye un aumento de 20.48% en promedio. Con este porcentaje se obtendrían las siguientes ventajas:

- Beneficio económico para los trabajadores
- Nivelación de salarios
- Establecimiento de un tabulador general

Nota: Observando el primer proyecto se encuentra además que el mínimo porcentaje para nivelar los salarios sería el 5.12% de aumento, ya que si éste fuera inferior, el problema de mala distribución en los salarios seguiría existiendo. Esto evidentemente elevaría los costos de operación del sindicato; sin embargo, esta mala administración de salarios implica un gasto representando evidentes beneficios obrero-patronales.

Segundo proyecto: Se reviste principalmente de una deducción del 5.12, porcentaje mínimo de aumento. Es decir, se hizo una diferencia entre el porcentaje propuesto y el mínimo, lo cual dio como resultado otra tabulación, estimando un aumento para este proyecto del 15.82.

Como es de suponerse, esto se debe analizar antes de tomar una decisión; es por esto que presento una revisión en términos monetarios, dándole valor a cada una de las alternativas costeadas, así como la repercusión en prestaciones. (Ver anexos).

### c) Sistemas de información

En cuanto a esta área, cabe decir que no se encuentra perfectamente bien delimitada en la organización. Esto es, ni siquiera se le ha contemplado; sin embargo, no obstante lo anterior, me atrevo a sugerir de una manera general que se produzca información a partir de los datos.

Básicamente, los datos son material en bruto que se necesita manejar y situar en un contexto significativo, para que pueda ser útil a quien va a recibirlo. Para poner los datos en orden y dar resultados comprensibles. La función que estas operaciones desempeñan dentro de un sistema de información es similar a la de las máquinas individuales en función de sus componentes. Así como todas las máquinas mayores y más complejas están compuestas por máquinas sencillas, también los sistemas complejos de información están compuestos de operaciones sencillas con los datos.

Es claro que en esta organización la información no ha ocupado un lugar importante en cuanto a la toma de decisiones; por ejemplo, de hecho no existe un sistema que intente por lo menos estandarizar la información o buscar la satisfacción de esta necesidad dentro del organismo.

Por ello, y en el mismo caso del área de sistemas y procedimientos, sugiero la estructuración de un sistema que ayude a procesar ese cúmulo de datos que como unidad administrativa se generan día a día. Inclusive, sugiero la implantación de este sencillo sistema antes de contemplar la posibilidad de adquirir una computadora.

Es decir, sugiero la aplicación de operaciones sencillas como:

- Captación: Esta operación se refiere al registro de datos hecho a partir de un evento o acontecimiento, en forma de notas de venta, nóminas de personal, órdenes de compra, medidores, etcétera.

- Verificación: Se refiere a la comprobación o validación de los datos, hecha con el fin de asegurarse de que fueron obtenidos y registrados en forma correcta.

- Clasificación: Esta operación clasifica los elementos de los datos en categorías especiales que tienen un sentido para el uuario.

- Ordenación: Mediante esta operación los elementos de información se colocan en una secuencia específica predeterminada.

- Sumarización: Esta operación combina o engloba datos de dos maneras; primero los acumula en sentido matemático, como cuando se formulan. Segundo, reduce los datos en sentido lógico, como cuando un jefe de personal solicita una lista exclusivamente de los empleados asignados a un departamento específico.

- Cálculo: Esta operación vincula las operaciones aritméticas y lógicas de los datos.

- Almacenamiento: Mediante esta operación, los datos se guardan en algún dispositivo, como papel o dispositivos magnéticos, donde se puedan tener disponibles y consultarlos cuando sea necesario.

- Recuperación: Esta operación implica buscar y obtener acceso a datos específicos, para tomarlos del dispositivo en que se encuentran almacenados.

- Reproducción: Esta operación copia los datos de uno a otro dispositivo o cambia su ubicación dentro del mismo.

- Distribución/comunicación: Mediante esta operación se transfieren los datos de un lugar a otro. Se puede efectuar en muchos puntos diferentes del ciclo de procesamiento.

Como ya se explicó, los avances tecnológicos han producido muchos dispositivos diferentes que pueden usarse para llevar a cabo las diez operaciones básicas con los datos. El sistema de informa

ción propuesto se puede componer de varios métodos tecnológicos y manuales. Para manejar de manera efectiva la amplia variedad de instrumentos y técnicas que se utilizan para procesar los datos, se han definido cuatro categorías generales basadas en el nivel de automatización:

- Manuales
- Electromecánicos
- Equipo de tarjetas perforadas
- Computadora electrónica

En la matriz de operaciones y métodos para el procesamiento de datos aparecen estos cuatro métodos, así como la relación que guardan con las operaciones efectuadas con los datos. (Ver anexos).

La selección del método de procesamiento más adecuado para una aplicación u organización específicas exige que el analista de sistemas conozca a fondo tanto las necesidades de procesamiento como las posibilidades de cada uno de los métodos.

Por último, puedo decir que las necesidades de procesamiento de datos están determinadas por las condiciones siguientes:

- Volumen de los datos involucrados
- Complejidad de las operaciones de procesamiento
- Las limitaciones impuestas al tiempo de procesamiento
- Las demandas de cálculo

Para que se pueda elegir el método correcto de procesamiento, es fundamental que se tenga presente la existencia de los cuatro elementos mencionados anteriormente.

Igualmente considero que existen algunos factores básicos que se deben tener en cuenta para elegir un método de procesamiento de datos:

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| - Inversión inicial          | - Preparación   |
| - Personal especializado     | - Costo variable  |
| - Velocidad de procesamiento | - Detección automática de errores                         |
| - Poder de decisión          | - Nivel de automatización                                 |
| - Costo del equipo           | - Costo del espacio y del control de factores ambientales |

d) Finanzas

Como ya se había mencionado en el diagnóstico detallado por áreas, ésta sin duda fue el área que mayores dificultades se encontraron para realizar un examen minucioso. Esto, como ya se dijo también, es debido al hermetismo que se guarda sobre todo en organizaciones de esta naturaleza. Sin embargo, de lo poco que se pudo captar, sugiero lo siguiente: Publicación de estados financieros periódicos.

Esto se refiere a que en la mayoría de los casos los estados financieros, o bien no se encuentran actualizados, o no se hacen del conocimiento de los agremiados, salvo en situaciones específicas, como en las convenciones. Ello con un lenguaje un tanto sofisticado y por tanto poco comprensible para los sindicalizados, quienes como se ha venido destacando, provienen de centros de trabajo. Es por esto que sugiero una publicación; además, esto representaría la ventaja de obtener mayor confianza del gremio. Esta publicación deberá ser en un lenguaje claro y comprensible, teniendo además las siguientes características:

- Utilidad: Es la característica de la información financiera por virtud de la cual ésta se adecua al propósito del usuario. Se considera que la información financiera se adecua al propósito del usuario cuando su contenido es:

° Significativo: capaz de representar mediante símbolos, palabras y cifras, a la entidad económica y su evolución, su estado en el tiempo y sus resultados de operación.

° Relevante: Selecciona los elementos informativos para optimizar la comunicación que emite.

° Veraz: Es objetivo en la representación financiera de la entidad.

° Comparable: Permite que la información pueda confrontarse en los diferentes puntos del tiempo para una entidad o entre dos o más entidades entre sí.

- Confiabilidad: La confiabilidad es la característica de la información financiera por virtud de la cual ésta es aceptada y utilizada por el usuario para tomar decisiones básicas basándose en ella.

- Provisionalidad: La provisionalidad es la característica de la información financiera por virtud de la cual ésta no representa hechos totalmente consumados. (Ver anexos).

#### Elaboración de informes financieros

La segunda recomendación se describe a continuación:

Para la estructuración del informe financiero, al que le hemos llamado así por contener básicamente la información de esta índole, se hace necesario tomar conciencia, tanto de su contenido como de las reglas de comunicación que deben observarse para garantizar la transmisión de su mensaje.

El informe financiero, a mi juicio, deberá contener:

- Carta introductoria: en la carta introductoria, el contador público se deberá dirigir al usuario de la información financiera exponiendo la naturaleza y alcance de su trabajo, debiendo relacionar los documentos que se acompañan.

- Estado de situación financiera: Este deberá presentarse en los convenidos en el procesamiento de datos.

- Estado de resultados

- Reporte de evaluación: es decir, los criterios que se toman para la valuación de las diferentes cuentas.

- Opinión profesional: Constituye una apreciación particular que el contador público expresa sobre la situación financiera que ha obtenido a través de la contabilidad.

- Recomendaciones: El contador público deberá emitir recomendaciones, sugiriendo una o varias alternativas para la superación de deficiencias financieras.

Los lineamientos de carácter general que creo conveniente observar, para garantizar la adecuada y oportuna transmisión del mensaje que lleva implícito el informe financiero. Son los que aparecen en el cuadro correspondiente. (Ver anexos).

Realizar un análisis de los estados financieros

Entiéndase por análisis financiero la separación de los elementos de un estado financiero, con el fin de examinarlo críticamente y conocer la influencia que cada uno de estos elementos ejerce sobre los fenómenos que el estado financiero expresa.

Los estados financieros por sí mismos e independientemente de su correcta formulación, constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar determinados fenómenos financieros. Destacan como fenómenos financieros que creo que es posible conocer mediante el análisis, los siguientes:

- Liquidez: proporción de efectivo de que se dispone para pagar el pasivo a corto plazo.
- Solvencia: Proporción entre las obligaciones a corto plazo y el correspondiente activo circulante.
- Estabilidad financiera: Proporción entre el pasivo y el capital contable.
- Inmovilización del capital social: proporción del capital social destinada a la inversión en activos permanentes.

El análisis financiero persigue como objetivo fundamental obtener elementos de juicio para interpretar correctamente la situación financiera y los resultados de la entidad analizada y como consecuencia evaluar con acierto a la propia entidad. Asimismo, los fenómenos financieros principales sujetos a evaluación, como consecuencia del análisis e interpretación de los estados financieros, son:

- Capacidad de la organización para pagar sus pasivos a corto plazo (liquidez y solvencia).

- Capacidad económica de la entidad para sostener un equilibrio favorable entre su patrimonio y sus obligaciones (estabilidad financiera).

- Capacidad de la entidad económica para destinar su patrimonio a la inversión en activos permanentes (inmovilización del capital contable).

En cuanto a los métodos de evaluación que se pueden aplicar, están los contenidos en el cuadro correspondiente. (Ver anexos).

## ANEXOS

Ejemplo de un análisis de puesto

NOMBRE DEL PUESTO	Secretaria
CLAVE	DP-3
UBICACION	Oficinas de la planta. De partamento de Personal
REPORTA	Al jefe de Personal
PERSONAL A SUS ORDENES	Office-boy
PUESTOS CONEXOS	Inferior: taquígrafa de oficina; Superior: Secre- taria de la Gerencia
FECHA DEL ANALISIS	25 de octubre de 1961

REVISO

ANALIZO

DESCRIPCION GENERICA:

Auxilia el trabajo del jefe de Personal tomando dictados taquigráficamente, haciendo transcripciones mecanográficas, llevando el archivo, recibiendo personal y recados e interviniendo en algunos trámites de la selección de personal y formulación de concentraciones y estadísticas.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- a) Servicios estenográficos
1. Toma taquigráficamente los dictados del jefe de Personal, haciendo la transcripción mecanográfica de los mismos: 40% de la jornada
  2. Contesta correspondencia sencilla que se le encomienda; copia artículos o estudios que se le señalan, etc. 5%
  3. Pasa al estencil boletines, circulares, etcétera, ordenados por el jefe y vigila que el office-boy los tire en el mimeógrafo en las cantidades señaladas. 10%

4. Despacha oportunamente la correspondencia, revisando previamente direcciones y franqueo postal. 2%

b) Archivo 8%

1. Abre expedientes a cada uno de los trabajadores y concentra oportunamente en ellos todos los documentos correspondientes.

2. Proporciona, de acuerdo con las instrucciones del jefe de Personal, los expedientes del archivo que puedan requerir otros departamentos, anotando los documentos que se extraigan de él en formas especiales de control.

3. Archiva la correspondencia del departamento, llevando minutario y registro del mismo.

4. Abre a cada trabajador tarjetas especiales por sistema -- kardex con los datos señalados en las mismas, cuidando de anotar oportunamente en ellas las demás circunstancias que comprendan, tales como vacaciones, faltas, cambios de puestos, etcétera.

c) Comunicación 12%

1. Atiende a las personas que se presenten en el departamento pidiéndoles sus datos, nombre, asunto, etcétera, antes de pasarlas con el jefe, tomando sus recados en formas especiales en los casos en que éste no pueda recibirlas o esté ausente.

2. Atiende las llamadas telefónicas, tomando nota de sus recados cuando el jefe no puede contestarlas, y comunica a éste con las personas que le indique, a cuyo efecto mantendrá al día el directorio de contactos del departamento.

3. Cuida de anotar en la agenda de negocios pendientes aquellos que le indica el jefe.

4. Pide oportunamente a los supervisores el informe sobre periodo de prueba, y revisa que el expediente se halle debidamente integrado y lo pasa al jefe de Personal, para que decida sobre la admisión definitiva del trabajador.

d) Vigilancia de la oficina 3%

1. Cuida de que se haga la limpieza de la oficina, así como de su presentación y orden.

2. Gestiona con oportunidad la reparación y revisión de las máquinas, muebles, equipo, etcétera.

e) Selección de personal 5%

1. Recibe a los solicitantes de trabajo y los instruye sobre la forma de llenar la solicitud de empleo, citándolos después para la entrevista previa a una hora fija.

2. Remite a los trabajadores que han pasado satisfactoriamente la entrevista previa al examen médico, cuidando de recoger oportunamente el dictamen correspondiente.

3. Pasa a los investigadores los datos del trabajador, recogiendo oportunamente sus informes. Hace en las formas apropiadas las cartas de solicitud de referencias que se requieran.

4. Hace los contratos a prueba en las formas establecidas y recoge la firma del trabajador, pasándolas después al jefe de Personal junto con el solicitante, para que aquél le dé la bienvenida.

5. Pide oportunamente a los supervisores el informe sobre periodo de prueba y revisa que el expediente se halle debidamente integrado y lo pasa al jefe de Personal para que decida sobre la admisión definitiva del trabajador.

f) Control de ausentismos, etc. 10%

1. Recibe los reportes de los trabajadores enfermos y los notifica al médico para que compruebe esta circunstancia, recogiendo el dictamen del mismo.

2. Concentra los datos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores con aviso o sin él, e informa diariamente al jefe de personal.

3. Concentra y anota los retrasos de los trabajadores.

4. Concentra los datos relativos a salidas e ingresos de los trabajadores.

5. Cuida de registrar oportunamente los cambios de salarios, de puesto, de domicilio, etc., en las tarjetas de kardex.

6. Formula y cuida de que se presenten oportunamente al Seguro Social los avisos requeridos por éste, remitiendo sus duplicados al departamento de contabilidad para los efectos de formulación de liquidaciones, descuentos, etcétera.

g) Obligaciones generales

5%

1. Realiza cualquier otra actividad de servicio similar o conexa, en colaboración con el jefe de Personal, o que le encomendare éste.

2. En su ausencia, cuida de recabar los acuerdos del gerente de la empresa en los casos más urgentes, y de vigilar que se ejecuten.

#### ESPECIFICACION:

1. Habilidad

a) Instrucción

Primaria y dos años de estudios comerciales que comprendan por lo menos gramática, taquigrafía, mecanografía, correspondencia, documentación y archivo.

b) Experiencia

Mínima de 6 meses, que le permita precisión, limpieza y rapidez (80 palabras en taquigrafía y 40 en mecanografía).

c) Criterio

El necesario para resolver problemas sencillos, como el requerido por la selección y catalogación en el archivo.

d) Esfuerzo

- Físico

El necesario para la pulsación mecanográfica durante

la mayor parte de la jornada.

- Mental

Atención concentrada durante los dictados y en las transcripciones, para evitar errores; buena memoria.

2. Responsabilidad

a) En trámites

Gran parte de los que se llevan en el departamento se encuentran a su cargo.

b) En sigilo

Tiene acceso a problemas delicados e importantes, relacionados con el personal, que exigen discreción.

c) En equipo

Está a su cuidado el de la oficina de personal, pero sus deterioros son poco frecuentes y de valor no mayor de 100.00 pesos, ordinariamente.

3. Condiciones de trabajo

a) Posición

Varía, predominando la de estar sentada.

b) Cansancio

El producido por el esfuerzo de transcripción mecanográfica.

TARJETA KARDEX  
Secretaría del Interior

NOMBRE \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_

TELÉFONO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

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

TOMO PLANTA EL \_\_\_\_\_

EXP. NUM. \_\_\_\_\_

BAJA \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TITULO: TABULADOR DE SALARIOS

PUESTO: SECRETARIA

VALUACION: TEMPORALIDADES

T.C.E.A.	.....	\$1 650.00 S. M.
0	a 3 años.....	2 141.00
3	a 6 años.....	2 441.00
6	a 9 años.....	2 741.00
9	a 12 años.....	3 041.00
12	a 15 años.....	3 341.00
15	a 18 años.....	3 641.00
18	a 21 años.....	3 941.00
21	o más.....	

FUENTE: Convenio Oficinas varias administrativas.

BASE: Salario mínimo de mecanógrafa + 300.00

PUESTO: DEPARTAMENTO DE CULTURA Y RECREACION

VALUACION: CATEGORIAS

T.C.E.A.	.....	1 650.00 S. M.
Ayudante de eventos culturales.....		
Auxiliar de eventos culturales.....		

PUESTO: DEPARTAMENTO DE ARCHIVO

VALUACION: TEMPORALIDADES

T.C.E.A.....	\$1 650.00
Encargado de archivo.....	2 532.00
Archivista, clasificador.....	2 297.00
Auxiliar de archivo.....	2 179.00

FUENTE: Convenio de la Sección de Archivo

BASE: Salario mínimo de archivista

PUESTO: DEPARTAMENTO DE OFFSET Y FOTOCOPIADORA

VALUACION: CATEGORIAS

T. C. E. A. ....	1 650.00
Encargado de taller.....	2 758.00
Operario de primera.....	2 591.00
Operario de segunda.....	2 492.00
Auxiliar.....	2 130.00

FUENTE: Convenio de Impresos

PUESTO: DEPARTAMENTO DE ALMACEN

VALUACION: CATEGORIAS Y TEMPORALIDADES

Encargado de almacén.....	2 895.00
Auxiliar de almacén	
T.C.E.A. ....	1 650.00
0 a 3 años .....	1 913.00
3 a 6 años .....	1 995.00
6 o más .....	2 078.00

FUENTE: Tabulador de TELMEX

PUESTO: MENSAJERIA

VALUACION: CATEGORIAS

T. C. E. A. ....	\$1 650.00
Auxiliar de jefe .....	2 561.00
Mensajero A .....	2 216.00
Mensajero B .....	2 122.00

FUENTE: Convenio Secretaria General-Mensajería

PUESTO: PORTERO-VELADOR

VALUACION: TEMPORALIDAD

T. C. E. A. ....	1 650.00
0 a 3 años .....	2 323.00
3 a 6 años .....	2 439.00
6 o más .....	2 560.00

FUENTE: Convenio Bienes Raíces

PUESTO: DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

VALUACION: CATEGORIAS

T.C.E.A. ....	1 650.00
Encargado de taller .....	3 368.00
Auxiliar A .....	2 376.00
Auxiliar B .....	2 353.00

FUENTE: Promedio de Salarios Mínimos

PUESTO: DEPARTAMENTO DE INTENDENCIA

VALUACION: TEMPORALIDAD

T.C.E.A. ....	1 650.00
0 a 3 años .....	1 969.00
3 a 6 años .....	2 067.00
6 a 9 años .....	2 170.00
9 a 12 años .....	2 274.00
12 a 15 años .....	2 387.00
15 o más .....	2 507.00

FUENTE: Convenio Bienes Raíces

PUESTO: CADETEL

VALUACION: CATEGORIAS

T.C.E.A. ....	\$1 650.00
Encargado de casa de descanso .....	3 310.00
Recamarera .....	2 085.00

PUESTO: CONMUTADOR

VALUACION: CATEGORIAS

T.C.E.A. ....	1 650.00
Recepcionista A .....	3 368.00
Recepcionista B .....	2 152.00

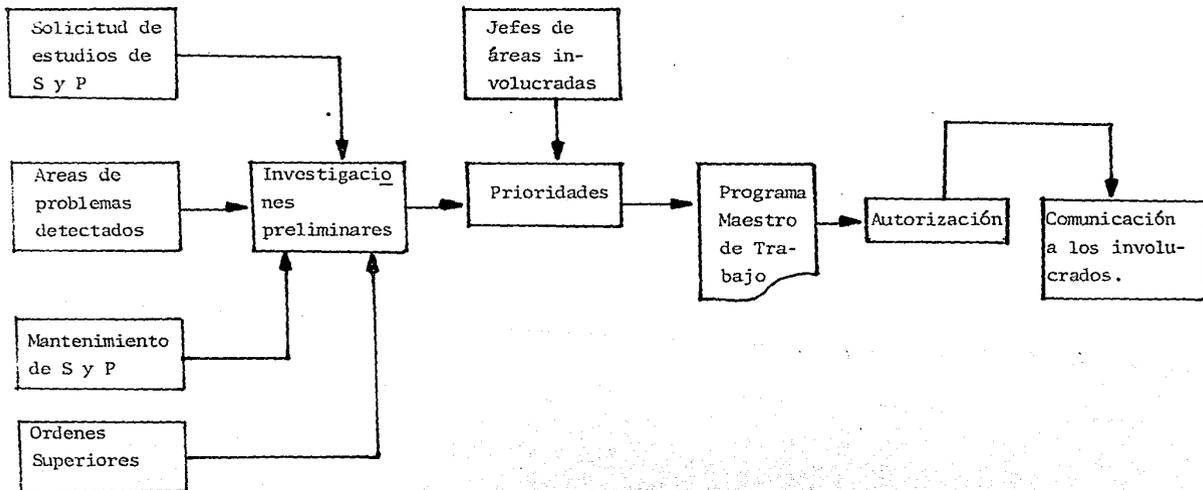


DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCEDIMIENTO DE PREPARACION DE UN ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Formato para solicitar un estudio de Sistemas y Procedimientos.

Departamento que solicita

Nombre del estudio

Para rellenarse en el departamento de Sist. y P.

Asignado a:

Proyecto No.

Prioridad

Fecha de inicio

Fecha de término

Programada

Programada

Real

Real

Alcance del estudio:

Objetivos y resultados deseados:

Antecedentes, sugerencias y métodos aconsejados para el proyecto:

Solicitado por:

Aprobado por:

Autorizado por:

En caso de que no se autorice indicar causas.

FORMATO PARA SOLICITAR UN ESTUDIO DE SISTEMAS Y  
PROCEDIMIENTOS

Operaciones	Captura y Registro Inicial	Clasificación	Recuperación	Sumarización	Cálculos	Almacenamiento	Ordenamiento	Reproducción	Divulgación y Comunicación
Métodos									
Método Manual	Pláticas; observación; registros manuscritos; formularios y listas de verificación; pizarras; tableros con clavijas.	Foliación a mano; codificación; identificación de tableros con clavijas.	Alfabetica, con índices, archivación; tarjetas con perforación en el borde.	Cálculadoras manuales.	Cálculos a mano; papel y lápiz; ábaco; regla de cálculo.	Diario Mayor; libro mayor; tarjetas con índices; archivos de papel.	Archivistas; almacénistas; tenedores de libros.	Transcripción a mano; papel carbón	Informes manuscritos; transcripción por mensajeros o por correo.
Método Electromecánico	Máquina de escribir registradora; autoregistrador; reloj registrador.	Máquina foliadora; registradora; máquinas de contabilización.	Semiautomático rotuladoras automáticas; lectores automáticos.	Máquinas sumadoras; calculadoras; registradoras; máquinas foliadoras.	Máquinas de contabilidad; máquinas sumadoras; calculadoras; registradoras; máquinas foliadoras.	Archivos mecánicos (archivos giratorios o de gerveta); microfilm	Equipo duplicador (carbonización, hectógrafo, sténocil, offset, termógrafo fotocopia dot); equipo para impresión de direcciones.	Teléfono; teletipo; informes elaborados a máquina; transportadores de mensajes; informes por mensajero o por correo.	
Método de tipo para tarjetas perforadas.	Perforadora; verificadora; tarjetas con marcas sensibles.	Clasificadora; intercaladora.		Máquinas de contabilidad; calculadora; perforadora de resúmenes.	Anaqueles para tarjetas.	Clasificadora; intercaladora; selección manual.	Reproductora; intérprete.	Igual al cuadro de arriba.	
Método de Computación Electrónica.	Perforadora; verificadora; cinta perforada de papel; cifradora magnética; lectora óptica; dispositivos de recolección; dispositivos de conversión; terminales.	Mediante el diseño de sistemas.	Clasificadora de tarjetas; clasificación interna de la computadora	Unidad Central de Procesamiento.	UCP, MAD, cinta magnética; cinta de papel; tarjetas perforadas.	Solicitud en línea para acceso a un dispositivo de acceso directo; generación de informes.	Igual al cuadro anterior, además de: copias en línea a impresoras; entrada/salida de la computadora; microfilmación.	Igual al cuadro anterior, además de: transmisión en línea de datos (telecomunicación); pantalla visual salida en voz.	

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos.

Fernández Arena, Antonio. Auditoría administrativa. Ed. Diana.

Garza Mercado, Ario. Manual de técnicas de investigación.

Leonard, William P. Auditoría administrativa.

Rubio Ragazzoni, Víctor. Guía práctica de auditoría administrativa.  
Ediciones PAC.

Scarlan K. Burt. Principios de la dirección y la conducta organizacional. Editorial Trillas.

Tecla Jiménez, Alfredo. Teoría, métodos y técnicas en la investigación social. Editorial Taller Abierto.