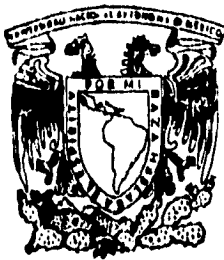


63
209



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION**

**LA AUDITORIA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DENTRO DE UNA EMPRESA.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
CONTABLE**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A:

LILIA ARACELI MENDOZA AGUILERA



ABEBOR DEL SEMINARIO:

C.P. EDMUNDO BEJAR RDJAS

**MEXICO, D. F.
ACTUALIZADO A**

**1984
1986**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pag
INTRODUCCION.-----	1
CAPITULO 1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.-----	5
CAPITULO 11. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.-----	7
2.1 Organización.	
2.2 Ubicación del Departamento de Recursos Humanos dentro de la Organización.	-
2.3 Principales Responsabilidades y Funciones del Departamento.	
CAPITULO 111 CONCEPTO Y PARTICIPACION DE LA AUDITORIA EN LA SUPERVISION, EVALUACION Y CONTROL DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.-----	23
CAPITULO 1V. FORMACION DE AUDITORES.-----	38
4.1 Areas donde se Desarrolla para su Formación.	
4.2 Capacitación y Adiestramiento.	
4.3 Sistemas, Técnicas, Métodos de Formación.	
4.4 Responsabilidad del Auditor para la Formación de los Futuros Auditores.	
CAPITULO V. LA AUDITORIA EN EL CAMPO DE RECURSOS HUMANOS.-----	50
5.1 Concepto de Auditoría de Recursos Humanos.	
5.1.1 Campo que Comprende la Auditoría de Recursos Humanos.	
5.2 Funciones de la Auditoría.	

	Pag
5.3 Metodología de la Auditoría aplicada al Depatamento de Recursos Humanos.	
5.3.1 Programas de Auditoría.	
5.3.2 Técnicas y Procedimientos a aplicar.	
5.3.3. Control Interno.	
5.4 Informe de la Auditoría.	
CONCLUSIONES. -----	76
BIBLIOGRAFIA. - - - - -	78

I N T R O D U C C I O N

Esta investigación pretende brindar un concepto de Auditoría de Recursos Humanos, que quede comprendido ampliamente en todos sus aspectos.

Se pretende también que esta investigación resalte la importancia que tiene la Auditoría de Recursos Humanos dentro de las empresas. Le corresponde al auditor el dar un conocimiento amplio y el tratar de convencer a las empresas que el elemento humano es tan valioso como sus demás recursos.

Procurar porque la Auditoría de Recursos Humanos se lleve a cabo utilizando para ello programas, procedimientos suficientes para que el auditor pueda dar una amplia información acerca de cómo se encuentra la empresa que está auditando, ya que es una herramienta que podría ser utilizada en beneficio de las empresas.

En los primeros capítulos se pretende dar a conocer cómo participa la Auditoría en un Departamento de Recursos Humanos tomándose como base la supervisión, evaluación y control como elementos, para que el auditor en base a esto pueda formarse una opinión y así poder dar las suficientes recomendaciones para corregir las fallas encontradas y la administración pueda corregirlas oportunamente para evitar que se ponga en peligro la estructura organizativa de la empresa.

Dada la importancia que tiene la Auditoría, en un capítulo se le dedica a la formación de auditores, el auditor juega un papel importante en la formación de los futuros auditores, (futuros profesionistas), ya que es una persona que cuenta con una gran experiencia que en las aulas - esta muy limitada.

Finalmente en los capítulos últimos se da a conocer cómo se lleva a cabo una Auditoría de Recursos Humanos, programas y procedimientos para esta actividad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La presente investigación trata de aportar un conocimiento en campo de la Auditoría enfocada al Departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa, como la formación de los futuros auditores.

El problema a resolver es la importancia que tiene el Departamento de Recursos Humanos, para saber si se lleva a cabo la Auditoría de estos para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa y sus recursos humanos, tomando en consideración la supervisión evaluación y control para evitar errores y fallas en el elemento humano que ponga en peligro la estructura organizativa de la empresa y tomar medidas correctivas oportunas.

El Departamento de Recursos Humanos tiene una responsabilidad y además de que cumpla con sus funciones como parte integrante de una empresa.

El auditor se convierte en la parte formadora de los auditores (auxiliares de auditoría), que en un futuro se convertirán en auditores, esta formación se lleva dentro de la empresa para que los hechos sean reales y una experiencia que se toma en este campo muy amplia.

H I P O T E S I S.

¿ " La Auditoría que se lleva a cabo en un Departamento de Recursos Humanos sirve - de base para la capacitación y formación de futuros auditores" ? .

CAPITULO 1

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A) Objetivos Generales.

- 1.- Decir que importancia tiene la Auditoría en el Departamento de Recursos Humanos.
- 2.- Mencionar que Responsabilidad tiene el auditor para la formación de los futuros auditores.

B) Objetivos Particulares.

- 1.- Establecer el concepto básico de Recursos Humanos para efectos de una revisión.
- 2.- Señalar la metodología aplicable a esta revisión orientado a cerca de las técnicas disponibles.
- 3.- Las Relaciones Industriales, actividad encaminada al estudio y mejoramiento de comunicaciones entre el personal y de éste con la alta dirección de la empresa, la negociación de los contratos colectivos y otras relaciones con el sindicato de la empresa y la continúa investigación -- que mejoren la eficiencia del personal.
- 4.- La organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia, la definición de la organización y las necesidades de capacitación y desarrollo -

tendientes a que el personal pueda asumir mayores responsabilidades y recibir el entrenamiento necesario para fortalecer su capacitación.

- 5.- Establecimiento de políticas fijadas por la alta gerencia a los recursos humanos.
- 6.- Establecer programas y procedimientos para la revisión del Departamento de Recursos Humanos.
- 7.- Mencionar como se va a desarrollar el futuro auditor, dentro de la empresa para su formación.
- 8.- Importancia de la existencia de un Departamento de Recursos Humanos para la Auditoría.
- 9.- Medios con que cuenta un auditor para la capacitación y adiestramiento de los futuros auditores.
- 10.- Establecer la necesidad de llevar a cabo la Auditoría de Recursos Humanos enfocados al personal que realiza las auditorías.
11. Decir las principales funciones, responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos.
12. Importancia de la supervisión, evaluación y control de los recursos humanos.

CAPITULO 11

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

2.1 Organización.

La estructura de una empresa obedece al propósito de dar la mayor efectividad posible a las decisiones que se toman. Sólo en las empresas más pequeñas, las decisiones son ejecutadas por una sola persona. Aunque la responsabilidad final para llevar a cabo una acción puede descansar a través de una serie de gestiones normales o especiales realizadas por individuos distintos.

En la práctica para poner en marcha una decisión es necesaria la existencia de un organismo administrativo en el cual cada departamento de la empresa esté representado por alguien que posea a la vez autoridad y responsabilidad suficiente para la supervisión y control del mismo. De modo similar, cada departamento puede subdividirse en varias secciones con un jefe en cada una de ellas.

No existen dos empresas idénticas. La organización de las empresas varían no solamente de acuerdo con su tamaño sino también debido a las personas que las forman; sin embargo, la mayoría de las empresas pueden clasificarse dentro de cinco clases de organización.

a) Organización Lineal.

Se trata de una estructura muy sencilla. El control y la responsabilidad la ejercen directamente, el director general sobre los mandos intermedios y los obreros.

b) Organización Lineal con Asesoramiento.

Cuando las empresas son de mayor envergadura, su organización se vuelve más compleja ya que las principales decisiones ejecuti-

vas afectan a funciones tan diversas como investigación, ingeniería, experimentación, proyectos, distribución, relaciones humanas, etc. y no pueden recaer de modo eficientes en una sola persona, -- siendo necesaria la intervención de especialistas con una experiencia y conocimientos determinados.

En este tipo de organización los directivos y mandos intermedios conserva la autoridad sobre aquellas actividades que afectan a sus departamentos respectivos. Pero esta función lineal recibe el nombre de asesoramiento de ingenieros, economistas y otros especialistas.

c) Organización Funcional.

En realidad no es más que una derivación de la organización anterior en ella se pone también una especial atención en los especialistas pero al nivel de los mandos intermedios. De este modo -- pueden existir tres encargados; uno actúa como jefe de producción y señala los trabajos a realizar, otro como verificador y un tercero como responsable del mantenimiento. Así aunque las líneas de -- responsabilidad y organización, tan claramente marcadas en los tipos anteriores, parece haberse perdido en cambio se han logrado -- otras ventajas al conseguirse un control del trabajo más especializado.

d) Organización Lineal con Asesoramiento Funcional.

Este tipo de organización da una mayor autoridad y responsabilidad a los asesores técnicos de la empresa, en sus deliberaciones -- con los miembros de la organización lineal, en determinadas funciones tales como inspección, comprar y expedición.

e) Organización Lineal con Asesoramiento Funcional y Junta de Gobierno.

Para facilitar el intercambio de opiniones sobre los distintos factores que puedan afectar a una decisión determinada, algunas -- grandes empresas tienen establecida una red de comisiones que trabajan en contacto con la organización lineal y la junta asesora.

En algunas empresas estas comisiones son de carácter permanente y reúnen regularmente. En otras suelen organizarse temporalmente para cumplir una función concreta.

Todas las organizaciones como ya hemos visto tanto empresas - privadas o públicas, deben operar con y a través de personas, ya que faltando el elemento humano, sería imposible el logro de los objetivos de la organización.

Los recursos humanos son los más importante, ya que están representados por las actividades, conocimientos, habilidades, experiencias, potencialidades y aptitudes humanas.

El Departamento de Recursos Humanos es importante dentro de la empresa ya que da servicio a todas las áreas de la organización, inclusive a la Dirección, ya que proporciona sus servicios especializados a todos ellos. Cualquier área de la empresa puede solicitar a este departamento el servicio que requiera de él, como lo puede ser contratación de personal, cursos de capacitación, calendario escalonado de vacaciones etc.

Los recursos humanos son los únicos que no pueden ser propiedad de la empresa, ya que son patrimonio de cada persona.

Como se mencionó anteriormente la estructura orgánica del Departamento de Recursos Humanos esta formado por órganos que lo integran y que vienen a delinear autoridades y responsabilidades, - también mantienen descripciones de puestos que indican las contri-buciones de cada asignación especializada de trabajo.

El tamaño de la empresa cuando empiezan a conocer organizaciones de negocios de distinta magnitud, se comprende en seguida que cada tamaño de empresa tienen ventajas e inconvenientes características. Puesto que en una gran empresa nadie puede conocer personalmente la marcha de la misma y tener, a la vez contactos personales con sus obreros al estilo pequeño empresario, la gran mayoría de las empresas se ve forzada a una labor de coordinación - de equipos de acción.

La estructura organizativa de la mayoría de las empresas grandes y medianas supone un grave problema; si falla la coordinación no existe suficiente flexibilidad para encontrar soluciones de emergencia. Un control al nivel de los mandos intermedios descubre gran número de demandas absurdas o imposibles procedentes de la -

dirección.

2.2 Ubicación del Departamento de Recursos Humanos dentro de la Organización.

Se ha discutido mucho a que nivel debe colocarse el Departamento de Recursos Humanos, así como a que departamento o a quien reporta.

La posición del Departamento de Recursos Humanos dependerá directamente del tipo de empresa, así como de la responsabilidad de las funciones que se le quiera asignar.

Si el Departamento de Recursos Humanos es solamente un departamento que lleve los registros de personal, control de asistencias, formulación y pago de nóminas etc. la posición que debe tener es a nivel jerárquico inferiores de la organización, ya que se le ha reducido únicamente a actividades rutinarias de tipo burocrático.

Si el Departamento de Recursos Humanos va a ser el responsable de formular programas, políticas y reglas de personal, las técnicas de análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, etc. además de las funciones rutinarias de tipo burocrático que mencionamos anteriormente, la posición que debe guardar dentro de la empresa deberá ser en los niveles jerárquicos superiores para hacer vales y llevar a la práctica sus programas, políticas reglas, etc.

Ahora bien si el Departamento de Recursos Humanos teniendo la complejidad e importancia de las funciones que se mencionaron anteriormente, no estuviera organizacionalmente bien ubicado, sería muy difícil que las funciones asignadas pueda llevarlas a cabo debido a que el otro personal de la empresa las va a considerar secundarias.

El Departamento de Recursos Humanos es un experto en asesoría y que sus funciones pueden ser muchas. Un Departamento de Recursos Humanos puede ser auxiliar de los demás departamentos de una empresa, ya sea aportando un consejo valioso o desarrollando todo un programa de organización de un departamento.

El Departamento de Recursos Humanos como autoridad depende en su mayoría del director general o gerente general y en algunos casos depende del director administrativo o gerente administrativo.

Podemos considerar que la estructura de un departamento de recursos humanos puede ser muy compleja, pero dependiendo del apoyo que se le brinde por los altos directivos y que permita estructurarlo con todo lo necesario para apotar la asesoría necesaria a los demás departamentos.

El departamento de recursos humanos ha adquirido mayor importancia dentro de la empresa requiriendo personal más especializado, que permita efectuar programas de personal adecuado y resultados provechosos.

La colocación del departamento de recursos humanos debe quedar en el primer nivel jerárquico ya que tiene la misma importancia de los demás departamentos.

Puntos que se deben de tomar en cuenta para la colocación del departamento de recursos humanos dentro de la empresa.

- Debe de estar en un nivel jerárquico (primer nivel) ya que esto le da la categoría que requiere para ser respetado por los demás niveles jerárquicos.

- Le permite tomar decisiones de control sin temor de ser rechazados de inmediato.

- Le da facilidad para tener ingerencia en los demás departamentos.

- Le permite reportar directamente a la dirección las anomalías encontradas en los demás departamentos.

- Le permite proponer directamente a la dirección medidas correctivas en casos de ser necesarias.

Si el departamento de recursos humanos tiene asignadas funciones complejas y de importancia, debe ocupar, un nivel jerárquico

alto, reportando directamente al gerente general de la empresa, -
pues sus funciones son tan importantes como las de los demás de--
partamentos.

El departamento de recursos humanos es considerado de mayor im-
portancia para la consecución de los objetivos de la empresa, co-
mo es el producir, comprar, vender, ya que el personal mal capaci-
tado, mal motivado, va a producir problemas en vez de facilitar -
mejor el logro de los objetivos.

El departamento de recursos humanos debe estar en el primer ni-
vel jerárquico de la organización dependiendo directamente de la
gerencia general.

Según Agustín Reyes Ponce el departamento de recursos humanos
debe estar en igual importancia que los demás departamentos y da
bases para darle una ubicación del departamento de recursos huma-
nos dentro de la empresa.

- La función de recursos humanos es una de las funciones básic-
as de importancia y nivel, al menos igual, a las de producción,
ventas, finanzas, etc.

- Siendo la función de personal de importancia suma, cuando un
jefe de personal se encuentra colocado en el tercer o cuarto ni-
vel, ello conduce a que los empleados la consideren como secunda-
ria.

Desde un punto de vista eminentemente práctico cabe observar -
que cuando el departamento de personal se coloca en tercero o --
cuarto nivel jerárquico, de hecho, el jefe de personal reportará
a uno de los jefes del departamento en industrias manufactureras,
al de producción o al jefe de una función más concreta aún. Ahora
bien cuando dicho jefe de recursos humanos requiere intervenir --

porque la naturaleza de sus funciones lo exija, en otros departamentos, ejem. problemas de personal de ventas, finanzas, contabilidad, etc. puede intervenir para corregir ese problema, siempre y cuando sea problema de personal y no de otra índole.

ORGANIGRAMA

En su esfera más elevada podemos ver a los accionistas representados por un consejo de administración reunido bajo un presidente. El consejero delegado es el responsable ante el consejo de administración y su misión es la ejecución y control de los programas de las empresas. En algunas empresas, el presidente del consejo y el consejero tienen mayor autoridad. Sin embargo, el consejero delegado con frecuencia ocupa el principal cargo ejecutivo de la empresa. El a su vez, delega al tesorero la responsabilidad necesaria para llevar a cabo el programa financiero de la empresa y al secretario las responsabilidades protocolarias. El consejero delegado puede tener asesores especializados, tales como el asesor jurídico y el jefe del departamento de relaciones humanas, cargos que están directamente bajo su autoridad.

Líneas de responsabilidad. Al menos en teoría, el organigrama pretende que las líneas de responsabilidad estén estructuradas de tal forma que cada individuo se relacione con el mínimo de individuos posible.

Así por ejemplo. Puede que sea un director técnico en vez de un gerente el que controle funciones tales como las relaciones humanas.

2.3 Principales Responsabilidades y Funciones del Departamento.

a) Responsabilidades.

El gerente del departamento de Recursos Humanos, planea, supervisa y controla todas las actividades de las áreas a su cargo, con las responsabilidades a realizar y la forma más adecuada para su ejecución, sin perder nunca de vista la interrelación de ellas para así lograr el objetivo total del departamento.

Entre las principales responsabilidades cabe mencionar las siguientes:

- Mantener relación constante con las referencias y direcciones de otros departamentos asesorándolos en todo lo concerniente a la administración de su personal, guiándolos en aspectos de motivación aumentos de sueldos, calificación de méritos, organizaciones internas etc.

- Mantiene actualizada la estructura de sueldos de la compañía llevando a cabo encuestas con compañías afines.

- Se elabora programas de análisis y valuación de puestos a fin de mantener actualizadas las descripciones y vigilar que cada puesto guarde una correlación directa con las demás posiciones de la empresa y con el sueldo de cada una de ellas, utilizando para ello el sistema de valuación por puntos.

- Desarrolla políticas y procedimientos de índole general, se encarga de su actuación y vigilancia en el cumplimiento de las mismas, valiéndose para ello de manuales, comunicaciones diversas y reglamento interior de trabajo.

- Desarrolla actividades para nuevos planes de prestaciones, comunicándoles a su vez a los empleados de toda la compañía.

- Supervisa el buen funcionamiento de organismos tales como caja de ahorros, club social, recreativos y cultural, diversos comités etc.

- Aplicar sanciones cuando se ha violado alguna norma de acuerdo a la política establecida.

- Atender demandas laborales, presentando en su caso toda la documentación relativa al caso, que justifique la acción.

- Efectúa despidos, vigilando siempre cumplir con las disposiciones de la ley federal del trabajo.
- Efectuar reclutamientos y selección de personal a altos niveles
- Coordina la elaboración de todos los trabajos especiales que se requieran.
- _ Elaborar y controlar el presupuesto del departamento con respecto a todos los gastos que en el se originan.
- Elabora diversos planes, tales como el de cinco años, inventario de recursos humanos, transferencia de personal, etc.
- Desempeña labores conexas según se requiera.

b) Funciones del Departamento.

La función del departamento de recursos humanos consiste en ocuparse de las relaciones con los trabajadores como personas y no como la parte económica de producción y ventas. El buen funcionamiento del departamento, contribuye de manera positiva al desempeño eficiente de la función económica de un negocio, pues su finalidad es conseguir el desarrollo máximo del individuo, buenas relaciones de trabajo entre patrones y empleados, y aprovechar y modelar eficientemente los recursos humanos. Con el fin de aplicar la habilidad especializada a la solución de los problemas de personal durante los últimos años se le ha venido dando cada vez más importancia al personal. Al considerar las relaciones de personal más efectivas son aquellas que surgen naturalmente de la situación de trabajo y que la función principal del departamento de recursos humanos es procurar un ambiente de armonía para el trabajador. El departamento de recursos humanos es aquel sector de la empresa que debe siempre considerar las operaciones desde el punto de vista -- del trabajador, siendo la razón primordial de su existencia, cualquiera que sea el sistema de su propia organización.

La organización de un departamento de recursos humanos no significa que el cuerpo de mando pueda olvidar el punto de vista de los trabajadores. Significa solamente que dentro de la empresa existe

un departamento que siempre se encargará de llamar la atención sobre el punto de vista de los obreros. La creación del departamento tampoco libera a la dirección general de la necesidad de decidir las normas principales tomando en cuenta el punto de vista de los trabajadores. Ninguna norma de personal tendrá éxito sino cuenta desde el principio con el respaldo constante de la dirección. El gerente de personal deberá mantener a la dirección general continuamente informada de la actitud de los trabajadores y servirá de guía a la dirección para tomar decisiones.

En una empresa pequeña muchas de las funciones pueden ser atendidas por la misma persona. La función de personal existe en todas las empresas grandes o chicas, aún cuando no exista un departamento de recursos humanos. Actualmente existe un departamento de recursos humanos en la mayoría de las empresas que emplean a más de 250 personas.

Aún cuando la función de personal existe en todas las empresas es probable que no se formalice en una empresa de menos de 200 personas, sino que, la ejerzan los jefes de departamentos respectivos o alguna otra persona en combinación con sus obligaciones habituales.

En las empresas más pequeñas esta carga puede absorberla muy bien el jefe de personal, justificado así el empleo de una persona dedicada exclusivamente a este trabajo, en una empresa que de otra manera podría considerar injustificado el gasto adicional de su salario.

Funciones del Departamento de Recursos Humanos.

- 1.- Suministro adecuado de mano de obra (Contratación).
 - 1.1 Selección y colocación.
 - 1.2 Vigilancia de un nuevo empleado mientras se familiariza y se adapta a su trabajo.
 - 1.3 Ascensos, trasferecia y despidos.
 - 1.4 Desocupación, reocupación y jubilaciones.
 - 1.5 Archivos e investigaciones.

- 2.- Preparación y enseñanza.
 - 2.1 Introducción del trabajador a las normas de la empresa y presentación del mismo a su jefe.
 - 2.3 Preparación de sobrantes y jefes.
 - 2.4 Programas especiales para graduados, técnicos y otros empleados selectos.
 - 2.5 Formulación de un informe especial anual que proporcione información solicitada por los empleados.

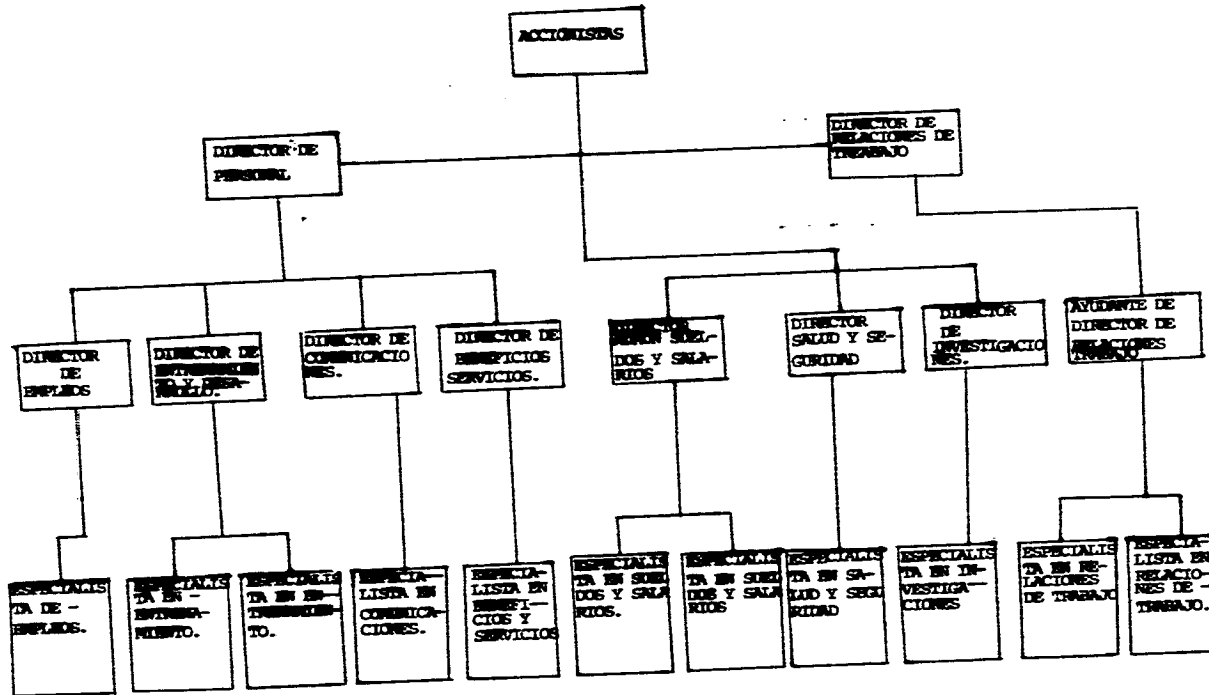
- 3.- Mantenimiento de contactos personales y relaciones satisfactorias entre los empleados.
 - 3.1 Análisis del trabajo, especificaciones y calificación.
 - 3.2 Clasificación de empleados.
 - 3.3 Salarios y premios.
 - 3.4 Normas y reglamentos de trabajo.
 - 3.5 Audiencia a los trabajadores.
 - 3.6 Expedientes de los empleados y estadísticas.
 - 3.7 Estabilización de la ocupación
 - 3.8 Atención de quejas personales y gestiones por remediar los motivos.
 - 3.9 Rotación de trabajadores.
 - 3.10 Sistemas para recibir sugerencias o ideas.

- 4.- Mantenimiento de relaciones colectivas satisfactorias.
 - 4.1 Contactos con los representantes de los empleados.
 - 4.2 Contactos con los patrones.
 - 4.3 Contactos con las dependencias oficiales.
 - 4.4 Contactos con las agencias y sociedades pertinentes de la localidad.

- 5.- Mantenimiento de la salud de los empleados.
 - 5.1 Exámen físico inicial y exámenes médicos periódicos.
 - 5.2 Atención de lesiones y enfermedades de poca importancia
 - 5.3 Hospitalización.
 - 5.4 Salubridad, educación sobre la salud higiene mental
 - 5.5 Deportes, descansos y consejo.

- 6.- Prevención de accidentes.
 - 6.1 Vigilancia de seguridad e inspección del equipo.
 - 6.2 Programas de seguridad y actividades de vigilancia.
 - 6.3 Protección contra incendios y actividades de vigilancia.
 - 6.4 Archivos de seguridad y compensación a los obreros por accidentes de trabajo.

- 7.- Servicios varios.
 - 7.1 Mutualismo, unión de créditos y planes de ahorro e inversiones.
 - 7.2 Actividades sociales y recreativas.
 - 7.3 Programas de construcción de casas habitación.
 - 7.4 Cooperativas de consumo, comedores, etc.
 - 7.5 Servicios de consejo, ayuda legal, programas de hospitalización para empleados y familias.



CAPITULO III.

CONCEPTO Y PARTICIPACIÓN DE LA AUDITORIA EN LA SUPERVISION, EVALUACION, Y CONTROL DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Las auditorias son importantes dispositivos de control. Para obtener frecuentes comprobaciones sobre el uso de los recursos financieros y de otros recursos materiales de la organización.

Para comprobar el funcionamiento de la organización en su aplicación de recursos humanos actualmente esta siendo usada ampliamente una herramienta similar la auditoría de relaciones industriales.

Las auditorias de relaciones industriales formales han alcanzado una amplia y creciente aceptación. Sin ningún requerimiento legal que pueda conducir a dichas auditorias.

La auditoría es un proceso de investigación, analítico y comparativo. No solamente escucha, sino busca y descubre las respuestas, - lleva a cabo una investigación sistemática. Investiga formalmente y con profundidad.

La auditoría de relaciones industriales, es mucho más que una encuesta sobre el personal.

La auditoría de relaciones industriales supone que puede darse - una evaluación o puntuación para manejar personas. Supone que la política y los programas apropiados pueden suministrar evidencia que puede ser identificada y evaluada.

La auditoría en relaciones industriales tiene una responsabilidad continúa de revisar políticas, programas y las prácticas detalladas de las relaciones de trabajo. La auditoría formal y periódica a menudo ha sido considerada como una comprobación. No obstante, la auditoría de relaciones industriales frecuentemente toma la iniciativa de poner auditorias periódicas. Se reconoce la oportunidad, -- mediante tal auditoría de generar amplia comprensión, tanto de las políticas. Esperan que una auditoría sacará a la luz los problemas en este campo, y que puede crear una conciencia de la necesidad de la cooperación de los gerentes de línea con los especializados. La

auditoría puede enfocar la atención, tanto a lo que se está haciendo como a lo que necesita hacerse. Ayuda al grupo especializado a convencer a la alta gerencia de línea de mejorar políticas y prácticas. Puede subrayar las responsabilidades del personal de línea y las del personal especializado y en esta forma crear una atmósfera que conduzca a un mejoramiento de la cooperación entre ambos.

La mayor parte de las auditorías generalmente se inician con una apreciación de las relaciones organizacionales que afectan a la administración de fuerza de trabajo, incluyendo las relaciones entre el personal de línea y el especializado.

En auditorías completas, la amplitud es tan grande como las funciones de la administración, y pueden dividirse en:

- a) Relaciones organizacionales y determinación de políticas.
- b) Formación de personal, incluyendo análisis de puestos, reclutamiento, selección inducción, orientación promociones y --- transferencia.
- c) Relaciones de trabajo, si los trabajadores negocian colectivamente.
- d) Entrenamiento y desarrollo.
- e) Administración de sueldos.
- f) Investigaciones, etc.

a) Supervisión.

En la auditoría la utilización de ayudantes para realizar las auditorías marca la obligación de supervisarlos adecuadamente. El empleo de ayudantes es una necesidad de orden práctico ya que si el Contador Público hiciera todas y cada una de las labores de auditoría no podría progresar en el desarrollo de su actividad profesional debido a que el número de clientes que atendería, sería reducido, perdiendo la oportunidad de tener experiencia con una clientela variada, por otra parte, la concentración en una persona de todas o la mayor parte de las labores de auditoría, restaría oportunidad a los demás contadores para ejercer su profesión, precisan de entrenamiento y preparación profesional.

A medida que la clientela crece y se diversifica, las necesidades de personal de distinta experiencia, también aumentan por lo mismo, la supervisión se hace más sofisticada y variada.

Pero para que la supervisión del trabajo de auditoría pueda considerarse adecuada, debe realizarse en las diferentes etapas de dicho trabajo, y en general cubrir los siguientes puntos:

- 1.- Programa de Auditoría
- 2.- Desarrollo del trabajo de Auditoría con base en procedimientos suficientes adecuados y oportunos.
- 3.- Papeles de trabajo de calidad adecuada.
- 4.- Que el personal que intervenga sea suficiente, técnicamente capaz, y eficiente con aptitud como auditor.

La supervisión del trabajo de auditoría, deberá ejercerse también a los distintos niveles jerárquicos que existan en la organización, ya que a mayor tamaño es necesario delegación de funciones.

Supervisión es una función que tiene como objetivo asegurarse de que las labores que se están ejecutando van de acuerdo con los planes y las instrucciones dadas. Su finalidad es valorar la acción en el trabajo y de ahí que el objetivo de la supervisión sea el comprobar, si individual o colectivamente, se han comprendido las órdenes y las informaciones suministradas. La supervisión puede realizarse a base de pláticas con el personal o bien observándolo.

La supervisión tiene un sentido más bien cualitativo por cuanto

a que no se concreta a estudiar unas gráficas, sino que en el contacto con los supervisados transmite políticas, motivaciones y sobre todo, enseñanza que tendrá como objetivo la buena realización del trabajo.

Una buena supervisión contribuye a dar flexibilidad a las políticas y a los procedimientos de ejecución.

Condiciones básicas para que sea efectiva una buena supervisión

- a) Habilidad ejecutiva y personalidad.
- b) Prestigio y posición del ejecutivo.
- c) Relación estrecha del ejecutivo con las actividades operativas supervisadas.
- d) Adecuados servicios de asesoramiento que sean la base de una buena supervisión.
- e) Competencia de los empleados supervisados.
- f) Buena moral de la empresa.

b) Evaluación.

En casi todos los tipos de empresas, existe una necesidad de evaluar las políticas y prácticas de personal. La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen -- en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, de puntos débiles y fuertes de la gente. Para ello, habrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, programas de adiestramiento, actividades de servicio al personal, evaluación del trabajo, y desenvolvimiento en sus actividades.

El auditor encontrará muchos casos en que el director necesita ayuda para dar una solución a los problemas de personal. Es probable que éstos se deban a equivocadas políticas establecidas por la empresa.

El auditor puede evaluar el sistema de la empresa en términos de calificación de méritos y puede aplicarse reglas básicas a cualquier programa de clasificación y estos suelen tener un fundamento mejor cuando se apoyan plenamente en el individuo.

Es necesario que las políticas y procedimientos de personal se apoyan plenamente en el individuo.

Es necesario que las políticas y procedimientos de personal se asiente por escrito y corresponde al auditor revisarlos acuciosamente para ver que estén completos y comprobados, que reflejen con respecto a las relaciones industriales.

La auditoría de personal, habrá que atender al sistema que se sigue para llevar registros ya la preparación y trámite de los informes de personal.

Otros aspectos que necesitan ser evaluados, son las especificaciones de la tarea, método de entrevistas, método de ubicación y de reclasificación de los trabajadores. El auditor buscará las causas de descontento con el empleo, falta de observancia de las políticas y procedimientos de la empresa, coordinación deficiente. Su propósito será revelar cualquier negligencia, debilidad, error, deficiencia, fallo o irregularidad. Para ello habrá de investigar todos los hechos, y detalles que presentará a la dirección en un in-

forme junto con sus sugerencias de remedio.

Como en la auditoría intervienen ayudantes de distintos rangos de experiencia para poder evaluar su trabajo adecuadamente, primero se procederá a clasificarlos por categorías, Ejem. A el más capacitado, B el medianamente capacitado y C el menor preparación -- una vez hecho esto se procederá a calificar su trabajo desde diferentes puntos de vista, para informar el trabajo que hizo, la efectividad con que lo efectuó, la preparación técnica con que cuenta la capacitación que adquirió y la posibilidad de asignarle tareas de más responsabilidad. Un reporte de progreso de personal que nos informa la categoría de ayudantes que se califica y su actuación - en las diferentes actividades que se necesita saber para evaluar su actuación.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización del personal y equipos y los sistemas de funcionamiento satisfactorio.

Las auditorías pueden evaluar diferentes niveles, pueden ser superficiales o intensas y penetrantes. Las auditorías más sencillas más superficiales, generalmente limitan sus evaluaciones a resultados o efectos, se evalúa en términos del tiempo y de los gastos requeridos.

Las auditorías intentan medir y evaluar los resultados, los programas, las políticas y la filosofía general hasta un grado determinado por las decisiones preliminares sobre su profundidad

En este proceso son esenciales tres pasos.

La auditoría debe:

- 1) Identificar indicadores o criterios de éxito de calidad.
- 2) Descubrir fuentes de información confiable con respecto a estos criterios.
- 3) Aplicar escalas de medida contra las cuales compara estos indicadores con las normas u otros estándares.
- 4) Algunas de las medidas usadas en la auditoría son esencialmente arbitrarias.

La evaluación del personal varía según se trate de personal de nuevo ingreso o de aquel que ha venido laborando en los diferentes puestos de la empresa por un período más o menos estable.

En el caso de empleados de nuevo ingreso, la valuación se realiza atendiendo exclusivamente a las cualidades que pueden ser apropiadas en el sujeto examinado, a través de capacidad para hacer el trabajo, y las diferentes pruebas a que se le somete, siendo las principales las siguientes.

Prueba de Actuación.

El tipo más sencillo y quizás más notorio de procedimiento de prueba es el de muestra de trabajo por el que se le pide al solicitante que muestre su capacidad para hacer el trabajo.

Prueba de Inteligencia.

Dando por supuesto que las personas son listas, brillantes y -- rápidas en aprender pueden asimilar casi cualquier labor más aprisa y mejor, que las que están menos dotados. Los resultados de estas pruebas nos dan una aproximación I.Q. (cociente de Inteligencia) del solicitante, o sea que mide la capacidad en potencia del candidato para aprender una nueva labor.

Prueba de Aptitud.

El fin de estas pruebas es predecir las probabilidades de que -- determinado solicitante pueda aprender cierto tipo de trabajo de -- una manera efectiva.

Prueba de Personal.

Muchos observadores tienen la impresión de que son más los em-- pleados que fracasan en su labor debido a defectos de la personali-- dad, que debido a falta de aptitud o de capacidad física. El em-- pleado bien ajustado psicológicamente que está altamente motivado para hacer una buena labor, puede valer más para la empresa que el hombre con gran potencial, pero que es perezoso o que se halle -- trastornado emocionalmente.

Sucedee a veces que la actuación en el trabajo se ve afectada - por la personalidad de la manera más inesperada.

Pruebas de Situación.

Estas combinan las pruebas de actuación y de la personalidad. Están destinadas a observar la forma en que los solicitantes de empleo, reaccionan ante situaciones, forzadas de la vida real. No resulta difícil crear o adquirir pruebas de selección que den una apreciación numérica referente a alguna de las características de los solicitantes de empleo.

La función de evaluación del personal que ha venido laborando dentro de la empresa por cierto tiempo, también conocida como valoración de méritos, constituye una de las técnicas utilizadas para llevar a cabo la evaluación y determinación correcta de presupuestos.

En este proceso de valoración de personal, puede llevarse a cabo aplicando los siguientes métodos.

- a) Por comparación.
- b) A través de escalas de juicio o valoración.
- c) Por medio de listas de comparación.

a) Por comparación.

Este sistema de comparación toma como base los siguientes elementos.

- 1) Cualidades físicas.
- 2) Inteligencia.
- 3) Capacidad de conducción del personal.
- 4) Cualidades personales.
- 5) Rendimiento general dentro de la empresa.

La comparación de estas cualidades pueden efectuarse bajo los siguientes puntos de vista.

- De hombre a hombre. Cada empleado es comparado con todos los restantes del departamento en cuestión.

Por cada par de hombres, se ruega subrayar el que se considere que realiza mejor el trabajo que tienen confiado.

- Por jerarquización. El jefe del departamento se limita a listar a sus empleados colocándolos por orden de mejor a peor, numerándolos del uno en adelante.

- Por distribución del personal. Este método consiste en clasificar a los empleados en un número de categorías de méritos, con arreglo a un porcentaje fijo asignados previamente a cada categoría.

Por lo común se dispone cinco categorías con porcentajes de distribución.

- 1a. 10% Empleados del nivel de trabajo más elevado.
- 2a. 20% Empleados de buen rendimiento.
- 3a. 40% Empleados de rendimiento medio.
- 4a. 20% Empleados de rendimiento deficiente.
- 5a. 10% Empleados de nivel de trabajo más bajo.

b) A través de escalas de juicio o valoración.

Esta valoración puede efectuarse a través de escalas gráficas o por medio de grados múltiples.

- Escalas gráficas de valoración. Este criterio dispone por cada características a juzgar, una recta que representa la escala de las evaluaciones, desde la más elevada hasta la más baja.

- Escala de valoración de grados múltiples. A través de este sistema se efectúa la valoración por medio de grados. En vez de la descripción del comportamiento, se indica mediante un signo, uno de los cinco grados uniformes de valoración, óptimo, bueno, medio, escaso, insuficiente .

c) Por medio de listas de comparación.

Este sistema consiste esencialmente que el examinador señalará las casillas al efecto, relativas a las diversas modalidades de actuación, del personal.

Ventajas de la Apreciación o Evaluación.

- 1) Reducir las arbitrariedades y favoritismos.
- 2) Servir de base para los ascensos, cambios, formación.
- 3) Registrar los progresos de cada uno.
- 4) Realizar una medida sistemática del trabajo.
- 5) Recompensar según las eficacias.
- 6) Servir de base de discusión para los contratos con el personal.
- 7) Sirve de base a la política de sueldos.
- 8) Compara el costo del personal con los resultados de cada servicio en cualquier momento.

Procedimiento para Implantar el Sistema.

- 1) Se empezará por orientar, crear comites, formar ambiente.
- 2) Se preparan los elementos y se seleccionan las empresas que se tomará como medida de comparación.
- 3) Se formará a los jefes para esta técnica.
- 4) Se harán experiencias de ensayo.
- 5) Se harán las calificaciones y comprobación con la opinión de otro jefe que conozca a la persona juzgada.

Cuadro resumen para la valoración de la eficiencia del Sector -
de Personal.

FUNCION	DATOS A AVERIGUAR	SISTEMAS DE ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.
RECLUTAMIENTO	<p>Número de personas Para investigar Por tipo de reclutamiento. Por Sector. Para la redacción de textos de información</p> <p>Gastos por: Publicidad. Informaciones. Costos totales por persona reclutada por cada fase.</p>	<p>Examinar las características de las personas.</p> <p>Examinar para los admitidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Despidos. - Resultados de Adiestramiento. - Promociones y traslados. - Resultados de las pruebas. - Retardos. <p>Examinar los costos comparándolos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con los años anteriores - Con las otras empresas. - Con las tarifas de las sociedades consultoras.
SELECCION Y ORIENTACION.	<p>Sistemas usados para la selección.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas. - Test psicologicos. - Reconocimiento mérito <p>Personal empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistadores. - Psicologos. - Médicos. <p>Costos habidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por las entrevistas. 	<p>Comparar los resultados de la selección con;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los retrasos. - Las ausencias. - Las necesidades de Adiestramiento. - Los traslados. - Las promociones. <p>Comparar la plantilla con la de otras empresas de iguales dimensiones y desarrollo.</p>

-Por los exámenes psicológicos.
-Por los exámenes médicos

Valorar los sistemas y técnicas empleadas a la luz de lo que se hace en otras empresas de las innovaciones al personal.

Averiguar si los costos habidos son superiores, iguales o inferiores a los de otras empresas o a las tarifas de las sociedades asesoras.

ADiestRAMIENTO	Número de cursos realizados.	Controlar los resultados de los adiestrados con entrevistas y test antes y después del curso.
	Número de individuos a diestramiento divididos por:	Comparar la duración del curso con la de cursos análogos en otras empresas.
	- Edad.	
	- Calificación.	
	- Tareas.	Estudiar los programas que permitan la reducción de la duración.
	- Departamento al que pertenece.	
	Tiempo necesario para el adiestramiento.	Comparar los costos por individuo y por curso con los de otras personas.
	Costos habidos por curso dividido por profesorado, alumnado.	Comparar los costos internos con el costo de la frecuencia externa.
	Libros y materiales.	

ANALISIS DEL TRABAJO	Especificación de cada puesto.	Comparar los datos correspondientes - al mínimo de personal solicitado - antes y después del estudio de análisis.
	Inventario de Personal.	
	Tiempo Standar.	
	Costo de cada análisis.	Comparar los datos obtenidos con los otros planes.
	Número de analistas.	Comparar con otras empresas.
		- El costo de análisis.
		- Los tiempos asignados a los diversos trabajos.
		- La necesidad de adiestramiento.

c) Control.

En cualquier clase de organización es indispensable comprobar - que los resultados esperados efectivamente respondan a la realidad

Los problemas que se presentan en el control del personal son - de lo más variable comprendiendo desde aquellos que se refieren a los altos ejecutivos de la empresa hasta los que corresponden a - trabajadores de reciente ingreso y de bajo nivel habiendo entre los dos extremos un campo enorme de actividades, de funciones y de modalidades que es necesario tomar en cuenta.

" Segun George R. Terry lo que es posible controlar en cualquier clase de trabajo, es la calidad, cantidad y costo de tiempo empleado en una labor". Esto abarca tanto el control de producción, como indirectamente el control del personal, aunque referido lógicamente, sólo a la actividad que realiza el personal.

El control de todas las actividades a que nos referimos en último lugar, sólo se realiza a base de supervisión y quienes pueden -- efectuar ese control son los supervisores.

El control puede extenderse a toda la función de personal o sólo a algunos de sus aspectos considerados pertinentes y de mayor - importancia.

Para un control total, es necesario decir extendiendo a toda la función de personal, el estudio para la determinación de los índices deben ser más analíticos y profundos, se trata de descubrir si la función de personal es más o menos eficiente, es decir de someter a estudio la misma razón de su existencia.

Es necesario decir cuál debe ser el órgano interno que se debe ocupar del control, existe una gama de soluciones de adopción más frecuentes, la selección propia que se efectuará teniendo presentes las exigencias reales y las situaciones propias de cada empresa.

Para que exista un control eficaz de cualquier tarea tiene que haber una medición continúa y detallada de la realización de la - misma. La función de la auditoría es comparar el desempeño y evaluar la eficacia del control. Evaluar es cerciorarse de cuan bien se mantiene un control.

El control deficiente puede ser resultado de fallas en los registros y procedimientos de una falla de observancia de los sistemas de supervisión o de normas. El auditor está obligado a efectuar un estudio tanto de los registros como procedimientos y siempre que sea necesario hacer las recomendaciones oportunas para que se lleve a cabo revisiones.

Si ocurriese que los controles demostraran incapacidad en un momento dado, habrá de darse los pasos inmediatos para corregir la situación. Para ello, el auditor examinará el desempeño, los objetivos, plan, organización, procedimientos y normas. Evaluará cada uno de estos elementos y procederá a hacer recomendaciones necesarias.

Conviene recordar que si una auditoría no revela defectos importantes, por lo menos dejará una sensación de satisfacción y seguridad.

CAPITULO IV.

FORMACION DE AUDITORES.

4.1 Areas donde se desarrolla para su formación.

El Contador Público, en las áreas donde se desarrolla son: como Consultor, - Auditor, en forma independiente ejerce la profesión como auditor, primordialmente en las empresas privadas o públicas, además actúa en la implantación de sistemas de información, asesoramiento en la política financiera, asesoría fiscal, finanzas, así como también como perito, comisariato y la docencia.

Es importante mencionar que el auditor dictamina los estados financieros, el objetivo fundamental en el dictamen de estos.

El Contador Público debe reconocer y aceptar el papel de su profesión en el desarrollo social y económico de nuestro país; la auditoría, la asesoría en materia fiscal y otros servicios que presta pueden contribuir a la mejor productividad en las empresas de cualquier tipo, aportando así un valor social y un desarrollo profesional de los contadores públicos elevando así la técnica para ayudar a lograr mejor desarrollo y la elevación del nivel de vida económica del país convirtiendo al auditor como un valioso factor para la resolución de tan importantes cuestiones.

La auditoría ha sido, al menos en nuestro país, el área de actividad profesional por la que más se ha preocupado la profesión contable.

En esta actividad es en donde se han desarrollado objetivos, técnicas, y procedimientos para realizarla en formas más precisas. Ha sido también en esta actividad en donde más claramente se determina la responsabilidad profesional del contador público. Sin embargo, el ambiente social y económico en que vivimos está presentando algunos retos a la profesión contable en el campo de la auditoría; estos provienen de la utilización de nuevas herramientas, tales como la computadora y el muestreo estadístico, así como de nuevas necesidades sociales.

Existen otros muchos campos en los que se solicita opinión del contador público, estas opiniones no se refieren generalmente al cumplimiento de obligaciones, requisitos o condiciones legales, fiscales, estatutarias o contractuales, etc.

Además, es probable que en el futuro las actividades de auditoría operacional y auditoría administrativa, las cuales han venido siendo desarrolladas hasta la fecha la primera como complemento a la auditoría de estados financieros y la segunda como uno de los tantos servicios de consultoría administrativa - que presta el contador público independiente. Sus posibilidades hacia el futuro realmente son desafiantes para la profesión, ya que es posible que también se lleven a cabo ralmente auditorías de Recursos Humanos.

El Campo de actuación de el Contador Público se divide en tres grupos:

- 1.- Al servicio del Gobierno.
- 2.- Al servicio de la Iniciativa Privada.
- 3.- Como profesional independiente.

El Contador Público presta sus servicios con la finalidad de proporcionar bases objetivas a la administración para la mejor toma de decisiones y alcanzar objetivos establecidos por la empresa.

Las areas en donde se desarrolla son:

- 1.- Contabilidad General.
- 2.- Costos.
- 3.- Asesoría Fiscal.
- 4.- Presupuestos.
- 5.- Sistemas de Información.
- 6.- Finanzas.
- 7.- Consultoría Administrativa.
- 8.- Peritajes.
- 9.- Auditorías.
- 10- Comisariato.
- 11- Docencia.

4.2 Capacitación y Adiestramiento.

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

La capacitación se puede impartir de dos formas las cuales son:

- a) Capacitación Directa.
- b) Capacitación Indirecta.

La capacitación Directa es aquella que se da directamente al educando y se apoya en métodos de enseñanza establecidos y se da de una manera formal.

Clases:

Se caracteriza por una enseñanza sistemática impartida en forma pedagógica - por técnicos en la materia.

Las clases se desarrollan con una participación activa del que este recibiendo la capacitación, también las intervenciones en las exposiciones, prácticas - a realizar.

La capacitación Indirecta.

Es en la que no se tienen una relación directa con las actividades de los -- capacitados, pero que sirve como complemento para que éste (capacitado) obtenga una visión más amplia sobre sus áreas donde se va a desempeñar profesionalmente.

Otra forma de capacitación son los medios audiovisuales, se da con el empleo de películas, carteles, etc. se pretende inculcar nociones de algún tema específico.

Las publicaciones o ediciones de una materia determinada por medio de folletos, revistas libros, boletines, etc.

Las empresas día a día requieren de mayor cantidad de auditores más eficientes y mejor preparados, utilizando así la capacitación que se adquiere en las instituciones educativas y culturales.

El estudiante de la carrera de contador público se incorpora al mercado de trabajo generalmente desde temprana edad, obviamente, no puede aspirar a trabajos de alto nivel, dado que su preparación académica no lo permite, como se lo permite a un pasante de Contador Público o a un estudiante que cursalos últimos grados de la carrera.

Por esta razón, se ocupan puestos de nivel inferior, sin que esto impida o interrumpa sus aspiraciones para ascender a puestos superiores dentro de las oportunidades de la empresa o del sector en que trabaja.

Esto permite al Contador Público mayor realización dentro del trabajo que a un pasante de Contador Público o aún estudiante, quienes suelen considerar a los puestos de inferior categoría como trampolines para alcanzar ingresos superiores una vez llegando el momento de obtener el grado, o bien, sencillamente como puestos transitorios aprovechando sólo como parte de la capacitación profesional en la práctica que les permitirá, con el tiempo, es como complemento del título universitario, (o el expedido por alguna escuela superior, lo que permite alcanzar puestos de mayor jerarquía.)

La preparación académica no debe olvidarse, además debe recordarse que los estudiantes de hoy serán los profesionistas que se enfrentarán mañana a los cambios y al desarrollo de la profesión.

No es posible seguir educando a futuros profesionistas únicamente con conocimientos técnicos; en unos cuantos años estarían fuera del mercado y frustrados por su profesión.

La educación moderna debe ser conceptual y proporcionar al estudiante suficiente teoría, para poder adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos que se avecinan y permitirles aprender la técnica concreta por sí mismo, cuando se le presente el caso.

Sin embargo es necesario capacitar al futuro Contador Público también en las técnicas que aplicará de inmediato y darle instrumental para que se desarrolle en los primeros años de su vida profesional.

Adiestramiento.

Es la actividad sistemática, programada y organizada directamente para el desarrollo de los acontecimientos, de la habilidad y de las aptitudes con el fin de satisfacer cada vez mejor las exigencias propias de la profesión y la fundamental necesidad humana de la comunidad del que forma parte.

El adiestramiento es aquella acción formadora del comportamiento técnico, económico-social que permite al auditor hacer frente a las exigencias de la moderna actividad productora.

Los programas de adiestramiento deben proporcionar los conocimientos, habilidades, las destrezas y las actitudes necesarias, para ello se hace indispensable identificar las deficiencias que hace falta cubrir, en su formación como auditor.

Todas las actividades de adiestramiento que se realicen deben estar basadas en necesidades reales presentes o futuras. Para conocer con exactitud las necesidades de adiestramiento y la evidencia que lo justifique es necesario realizar una investigación, la correcta determinación de necesidades de adiestramiento, es importante por las siguientes razones.

Permiten que las actividades de adiestramiento se inicien sobre bases sólidas y realistas.

Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de adiestramiento de futuros auditores.

Cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (Conocimientos) destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento.

Las necesidades son:

- a) De conocimientos.
- b) De habilidades.
- c) De actitudes.

Que será necesario satisfacer para que los futuros auditores resuelvan con buen éxito los problemas y alcance su nivel requerido. La determinación de necesidades de adiestramiento es conocer con exactitud, tanto las deficiencias actuales como sus necesidades futuras.

Los despachos de Contadores Públicos, constituyen un campo de adiestramiento propicio para los pasantes y es el principal atractivo.

La mayor preparación académica traerá como consecuencia mejores ingresos, -

en consecuencia, los pasantes interesados en trabajar en despachos no están haciendo otra cosa que pagar una cuota de sueldo por recibir de ellos una capacitación de tipo general.

Por otro lado cuando los conocimientos adquiridos son aprovechados solo por la empresa que los proporciona el empleado no paga por su capacitación y adiestramiento.

La inquietud por estudiar lo que se necesita en el trabajo para lograr ese desempeño, no es exclusiva de las autoridades educativas comprometidas a la enseñanza y en la elaboración de los programas de estudios apropiados, sino que también afecta a los mismos estudiantes, quienes esperan de la cátedra del maestro y de los programas de estudio, tener materias cien por ciento aplicables, o tener conocimientos útiles y perfectamente remunerativos que puedan aplicar de inmediato en la práctica profesional y en el trabajo y que les permitan aspirar a puestos de cierta categoría.

4.3 Sistemas, Técnicas, Métodos de formación.

Sistemas. Conjunto ordenado de reglas, es el medio usado por el auditor, es el proceso utilizado a nivel de trabajo las actividades a realizar.

Técnicas. Conjunto de procedimientos, debe de seguir para lograr una formación dentro de la área de Auditoría, el Contador Público para su formación profesional.

Métodos. Modo de hacer las cosas. En este caso se aplicará para tener una formación (es decir un método para formarse profesionalmente).

Método de Conferencias.

Podemos definir a la conferencia como una reunión de dos o más individuos para generar ideas que solucionen cierto problema.

Es de gran utilidad en donde se reconoce el valor que tiene por modificar los pensamientos y las actitudes del grupo y por poder extender los conocimientos prácticos de una persona enriqueciéndolos con las experiencias de otros, permitiéndole confrontar ideas y compartir opiniones e información.

El método de conferencia reconoce y utiliza lo que los miembros del grupo ya saben y sirve para corregir información errónea y malos entendidos.

En general se reconoce tres clasificaciones de los métodos de capacitación de información, de instrucción y de conferencias. Se pueden utilizar sólo o combinados, pero hay que recordar que cada técnica es distinta y tiene problemas especiales en los programas.

Este método implica un grupo de gente que busca ideas examina y comparte datos e ideas, crítica y prueba el procedimiento y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de un trabajo. Promueve y requiere la participación del individuo. El método de que se habla aquí es el tipo de conferencia planeada. No es y nunca debe ser junta para charlar, de manera oficial. Para poder utilizar la conferencia los participantes deben de tener una plataforma de información y experiencia.

Las conferencias tienen su mayor utilidad cuando son empleadas para proporcionar información básica de actualización o de orientación. En las conferencias deberán ser críticas con anteriormente se dijo, deben ser adecuadas a nuestra realidad con la finalidad de actualizar a los asistentes a sus cursos

a través de sus pláticas.

Las conferencias son económicas porque permiten la transmisión de información a un considerable número de personas, así como proporcionar un conocimiento o instrucción detalladamente sobre algún aspecto.

Método de Mesas Redondas.

Puede conceptuarse la mesa redonda como una reunión deliberante en donde no existe público ajeno o cuando menos no debe existir. Su finalidad es obtener información de los participantes para formular conclusiones en asuntos cuya esencia es siempre de trabajo. En ningún caso se deberá tomar decisiones, pues los resultados se turnarán a otra persona u organismo al que corresponda decir los temas que se traten deberán ser de índole privada.

Se aconseja una duración entre hora y hora y media, tiempo adecuado para discutir un tema, escuchar opiniones y llegar a conclusiones, por lo que deberá evitarse que en la agenda se trate más de un asunto. La mesa redonda se inicia con la exposición por el conductor o ponente, si es persona distinta del tema a considerarse, resaltando los aspectos que se consideren pertinentes.

El planteamiento del problema debe ser claro, preciso y conciso señalando el objeto de la reunión y las finalidades que se buscan.

Actualmente se ha adoptado la práctica de llevar a cabo mesas redondas debido a que son de gran efectividad para estudiar y trabajar sobre problemas dados, la coordinación en la solución de problemas específicos. Se requiere de una persona bien entrenada para su conducción, a efecto de que pueda guiar más adecuadamente el desarrollo de la reunión.

Métodos Cursos.

Se trata de reuniones de estudio que se pueden efectuar dentro de la empresa y fuera de la misma en las que se desarrollan programas especiales en donde puede haber intervenciones de personas ajenas al centro de trabajo para darle más variedad y que despierten mayor interés. También puede haber expositores de la misma empresa.

Los cursos en la empresa producen resultados altamente satisfactorios cuando son diseñados para resolver problemas o necesidades específicas. Se aconseja utilizarlos en forma esporádica.

Los cursos fuera de la empresa producen resultados satisfactorios y además son bastantes conocidos en nuestro medio debido a que existen diferentes instituciones. En forma individual se puede tomar estos cursos para una mayor --

formación, es importante efectuar una selección no sólo de los mejores institutos, sino que también de los cursos, ya que algunos son elaborados a la ligera con personas no muy preparadas en la materia.

Métodos de Seminarios.

La preparación como el desarrollo de estos deben de ser muy cuidadosos, procurando resolver diferentes aspectos, tales como la capacidad y preparación de los oradores. Su uso es muy frecuente.

Método de Televisión.

La televisión programada es utilizada por la empresa cuando se desea capacitar al personal, se lleva a cabo cuando hay necesidad de preparar y formar a mucha gente en poco tiempo. En nuestro país aún no tienen gran desarrollo debido principalmente al costo que representa.

4.4 Responsabilidad del Auditor para la formación de los futuros auditores.

Para llevar a cabo la formación de auditores no basta con buenas intenciones o el nombramiento para enseñar algo. Por lo contrario, enseñar, implica usar -- adecuadamente una serie de recursos personales y materiales.

El auditor como instructor debe tener las siguientes características y tiene la responsabilidad de:

- a) Conocer bien el área de Auditoría.
- b) Poseer el deseo de enseñar, a otros.
- c) Tener un método, para enseñar.
- d) Contar con habilidad para comunicar ideas a los demás.
- e) Tener en mente el objetivo que se persigue.

Para llevarse a cabo la instrucción para la formación de auditores, debe de contar con un grupo de personal que va a intervenir en la auditoría en este caso de auxiliares de contabilidad que van a adquirir experiencia en auditoría - lo que vendría a ser un complemento de su desarrollo profesional, así como la - preparación de material audiovisual, para después evaluarlos conforme se van -- desarrollando en el trabajo.

Para esto es de gran ayuda la didáctica, así como es muy importante la comunicación, por que el auditor va a ser el emisor que va a dar los mensajes que -- van a ser recibidos por otras personas (receptores) que son los auxiliares de las auditorías. El auditor debe de tomar en cuenta el nivel de conocimientos, - los antecedentes socioculturales, las habilidades y las actividades del personal de auditoría

La ayuda didáctica es el conjunto de técnicas que utilizando los impulsos -- propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas.

Tipo de ayuda didáctica.

- a) Películas con sonido.
- b) Películas sin sonido.
- c) Transparencias.
- d) Grabaciones.
- e) Diagramas.

- f) Proyector.
- g) Proyector de cuerpos opacos.
- h) Rotafolio.
- i) Fotograffas.
- j) Pizarrón.

Una de las mayores responsabilidades del auditor radica en el entrenamiento del personal que interviene en las auditorias, así como los objetivos de las auditorias y procedimientos de la misma, la rotación del personal es importante -- de tal manera de que ellos adquieran una experiencia diversificada.

CAPITULO V.

LA AUDITORIA EN EL CAMPO DE RECURSOS HUMANOS.

5.1 Concepto de Auditoría de Recursos Humanos.

La Auditoría de Recursos Humanos se define como " El conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar al personal necesario a la empresa, establecer las bases de remuneración más adecuada, manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleados y de estos entre sí, entrenar y desarrollar al personal y cuidar que este cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuo ".

Como podemos observar la Auditoría de Recursos Humanos como parte de la Auditoría Administrativa, esta enfocada al estudio del hombre, dentro de una organización tanto de carácter público como privado.

5.1.1 Campo que comprende la Auditoría de Recursos Humanos.

- 1.- Objetivos y Políticas de Recursos Humanos.
 - a) Las Escritas.
- 2.- Posición y funciones del Departamento de Recursos Humanos.
 - a) Jerarquía.
 - b) Estructura.
 - c) El número de personas que ocupa.
 - d) Funciones que se desempeñan.
- 3.- Datos numéricos de personal dentro de la empresa.
 - a) ¿ Cuántos ?.
 - b) Obreros.
 - c) Empleados de Oficina.
 - d) Vendedores.
 - e) Técnicos
 - d) Supervisores de primera línea.
 - f) Altos ejecutivos.
 - g) Otras categorías especiales.
- 4.- Datos sobre sindicalización.
 - a) Sindicatos a los que pertenece el personal.
 - b) De que categoría son.
 - c) Situación general de las relaciones con el o los sindicatos.
- 5.- Admisión y empleo.
 - a) Fuentes de abastecimiento, por categorías de personal.
 - b) Pasos usados en el procedimiento de selección.
 - c) Correlación entre los resultados de la selección, y los obtenidos en el trabajo y conducta de los empleados.

6.- Adiestramiento, Capacitación y desarrollo.

- a) Sistemas de adiestramiento para los diversos niveles.
- b) Capacitación de los empleados u obreros ascendidos a jefes.
- c) Método de desarrollo de altos directivos.
- d) Evaluación por los propios adiestrados sobre la capacitación recibida.

7.- Sueldos y Salarios.

- a) Políticas fijadas al respecto.
- b) Sistemas de valuación empleados.
- c) Clasificación de los salarios.
- d) Sistemas de calificación de méritos y/o apreciación de resultados.

8.- Movilidad del Personal.

- a) Rotación y sus causas.
- b) Ascensos.
- c) Promociones.
- d) Transferencias.

5.2. Funciones de la Auditoría.

La Auditoría de Recursos Humanos sus principales Funciones.

- a) Examen físico de recursos Humanos con que cuenta una empresa a una fecha -- determinada, cumpliendo con las normas de selección, políticas, programas, etc.
- b) Determinar si los procedimientos o métodos de selección son los más adecuados.
- c) Revisión y evaluación de los Recursos Humanos se llevan a cabo dentro de la empresa.
- d) Cerciorarse de la existencia de registros, archivos, documentación que respalde las operaciones respecto a los recursos humanos.
- e) Verificar el grado de acatamiento de las políticas, programas, procedimientos, así como el respeto a la estructura organizacional.
- f) Prevenir irregularidades respecto a los Recursos Humanos.
- g) Determinar que los controles funcionan adecuadamente y efectivamente recomendando la implantación de buenos controles de Recursos Humanos.
- h) Analizar toda la información a cerca de los Recursos Humanos con el objeto de efectuar recomendaciones.
- g) Revisión de la ejecución de las políticas, programas, procedimientos con el objeto de confirmar su exacto cumplimiento, que sean efectivos y que se apliquen en forma continúa en su caso deberán proponerse revisiones necesarias.
- h) Informar a la dirección sobre el resultado final de la Auditoría.

5.3 Metodología de la Auditoría aplicada al Departamento de Recursos -
Humanos.

METODOLOGIA.

- 1.- Familiarización.
- 2.- Visita a lugares en que labora el personal.
- 3.- Análisis de información cuantitativo y examen de documentación.
- 4.- Entrevistas.
- 5.- Recapitulación de hallazgos.
- 6.- Discusión del borrador con los involucrados.
- 7.- Diagnóstico.
- 8.- Informe.

METODOLOGIA.

1.- Familiarización.

El auditor debe familiarizarse con los Recursos Humanos de la empresa -- que esta examinando a través del estudio de:

- a) Los problemas especiales, inherentes al ramo de actividad y el manejo de sus recursos humanos.
- b) La infraestructura específica establecida para los Recursos Humanos -- (planeación, organización, dirección y control).
- c) Los antecedentes respecto de deficiencias habidas, a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por los auditores internos, externos o consultores.

- Estudio Ambiental.

En esta primera fase puede llegarse a obtener información orientadora de gran valía que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas. El grado -- de profundidad en esta investigación inicial será definido el criterio del auditor. Los principales aspectos a investigar en esta fase son los siguientes.

1.- La importancia que en materia de costos, representa el personal de -- la empresa. Un dato indicativo de este aspecto es el porcentaje de ventas representado por las féminas.

2.- Los resultados obtenidos en el manejo de los recursos humanos. Indicadores de los resultados son : La rotación de los recursos humanos (por departamento), ausentismo, puntualidad, quejas, paros de trabajo, tiempos perdidos en paros, números de demandas laborales, accidentes de trabajo etc.

3.- Los programas establecidos, formales, e informales, relativos a selección, entrenamiento, desarrollo, evaluación de puestos, etc.

4.- Las políticas fijadas por la alta gerencia.

- Planeación.

Respecto de planeación el auditor deberá estudiar la forma en que la administración resuelve los siguientes problemas.

a) Previsión de las necesidades de los recursos humanos a corto plazo y mediano plazo.

b) Planeación coordinada de la administración de sueldos con otras actividades (Finanzas, Producción, etc.)

c) Previsión de problemas con el sindicato y el personal de confianza a través de instrumentos que permitan su inmediato señalamiento (relaciones personales, cajas de sugerencias, etc.).

d) Programas de Capacitación y adiestramiento.

- Organización.

Aspectos a estudiar en materia de organización son los siguientes:

a) Estructura de organización del Departamento de Recursos Humanos y relaciones de autoridad con otros departamentos.

b) Línea de autoridad y responsabilidad de los encargados de las actividades clave, (reclutamiento, contratación y terminación de empleo, mantenimiento de registros de personal, administración de sueldos, adiestramiento y desarrollo, negociación de contratos etc.).

c) Coordinación entre el Departamento de Recursos Humanos y los departamentos de operación en cuanto a planeación y programación de las necesidades de la fuerza de trabajo, determinación de las normas de competencia y habilidad del personal, políticas de evaluación, ascensos y aumentos de sueldos y preparación de mantenimiento de descripción de labores.

-Dirección.

Indicios de la calidad directiva de la Administración de Recursos Humanos son:

a) Ejecución de las subactividades básicas en cuanto a oportunidad y eficacia.

b) Respaldo de la alta gerencia a los programas establecidos.

- Control.

En cuanto a esta fase de la infraestructura administrativa que permite comparar lo planeado con lo ejecutado, habrá de estudiarse;

a) Procedimientos de definición de las políticas de personal.

b) Procedimientos para establecer: Niveles de remuneración, escalas de sueldos, aumentos por mérito y escalafón, sistemas de pago de incentivos, evaluación de personal; capacitación y desarrollo, utilización de fuerza de trabajo, reclutamiento, selección contratación.

2.- Visita a lugares en que labora el personal.

En empresas de gran magnitud se deberán visitar por lo menos las instalaciones donde trabaja la mayoría de los obreros y empleados y hacerse observaciones sobre:

Apariencia de la salubridad y situación de las instalaciones.
Métodos de seguridad, luz, ventilación instrumentos de trabajo, etc.

3.- Análisis de información cuantitativa y examen de documentación.

El objetivo de esta fase es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar su efectividad práctica. El desarrollo de programas específicos, hechos a la medida de las circunstancias que rodean a la empresa, son de gran utilidad al auditor para la sistematización de esta fase.

El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: - entrevistas con el personal, revisión de expedientes de personal; seguimiento y comparación de programas de capacitación y adiestramiento, etc.

El auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y se desarrollen de tal manera que en el menor tiempo, obtenga la información más objetiva posible. Esta característica común a cualquier revisión de eficiencia, debe cuidarse especialmente en una revisión de los recursos humanos, en vista de la diversidad de criterios existentes para interpretar los resultados de las medidas tomadas para administrar recursos humanos. Consecuentemente, el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión de conjunto, a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

4.- Entrevistas.

Esta es una de las técnicas de mayor uso en una Auditoría de Recursos Humanos. En esta fase, deberá cuidarse:

a) Planear las entrevistas necesarias para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos estudiados en la fase de familiarización.

b) Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiada al tipo de evidencia que se desea recopilar a fin de determinar el tamaño de muestra y oportunidad de la entrevista.

c) Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las actividades, así como con el personal de línea a través de:

Pláticas informales.

Encuestas técnicamente dirigidas que permitan la obtención de una opinión significativa del personal.

5.- Recopilación de hallazgos.

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se resumirán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, resaltando aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor deberá alejarse del detalle y con base en los hallazgos específicos, ensayar un resumen de los de mayor relevancia, el método que se explica en el (Estudio ambiental,) resulta de gran utilidad.

Dentro de este paso tenemos la fase creativa cuyo objetivo es precisar si los problemas definidos son congruentes con la realidad de la empresa. Esta fase no representa, de ninguna manera, la solución de los problemas, esta función corresponde a un trabajo de consultoría.

Sumarizados los hallazgos se procederá como sigue:

a) Ensayar un bosquejo conceptual (desarrollando un modelo básico) de tipo de Auditoría de Recursos Humanos que más convenga a la empresa, de acuerdo con las necesidades que la rodean incluyendo un programa general y uno por cada actividad.

b) Precisar el grado de formalidad que conviene dar a los programas y jerarquizar los prioritarios.

c) Considerar el Costo- Beneficio de dichos programas.

Otra que esta dentro de este paso tenemos la reverificación de hallazgos, se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo, como sigue:

a) Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse de las diferencias son importantes.

b) Ratificar y refundamentar la existencia o inexistencia de los problemas - diagnosticados mediante discusión parcial con los directamente involucrados, en la actividad correspondiente.

c) Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque -- existen técnicas disponibles para ello.

d) Interrelacionar los problemas encontrados con los hallazgos, hechos en -- otras áreas y asegurarse que la alternativa de solución propuesta no generará mayores y más complejos problemas o agravará los existentes.

6.- Discusión del borrador con los involucrados.

Discutir con los involucrados el borrador del informe con objeto de:

a) Asegurarse de que se trata de hallazgos reales.

b) Que los involucrados coinciden con su existencia, precisamente en la forma en que se describe en el borrador.

Uno de los objetivos de esta discusión es convencer a los involucrados a -- fin de que hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la alta gerencia.

7.- Diagnóstico.

a) Estudiar la información obtenida para sugerir cambios en los procedi- -- mientos que puedan mejorar la eficiencia en el Departamento de Recursos Humanos.

b) Resumir las observaciones hechas y resultados de las investigaciones -- que permitan captar de alguna omisión en el trabajo desarrollado.

c) Desarrollarse a medida que prograse el examen y tiende a aprovechar la -- experiencia del personal de la empresa, motivar su participación y afinar la interpretación del auditor.

8.- Informe.

(Se verá con más detalle en el último capítulo.)

5.3.1. Programas de Auditoría.

De acuerdo con los resultados obtenidos del estudio y evaluación del control interno, se procederá a hacer el programa de trabajo, el cual incluirá como --- puntos básicos los siguientes.

- a) Registro de tareas a realizar.
- b) Programación del tiempo, general y por tareas.

Esto proporcionará al auditor un método sistemático del procedimiento de Auditoría que hasta cierto punto, es una norma uniforme a seguir sumamente útil. Cuando este método se elabora de acuerdo con prácticas de auditoría adecuadas, proporciona seguridad y confianza en la ejecución y por otra parte, el auditor contará con una guía para la ejecución del trabajo que este a su cargo.

Debe cuidarse en la elaboración del programa de Auditoría, que todos los -- procedimientos que se apliquen sean flexibles, esto es que haya posibilidad de que el auditor encargado pueda ampliar o completar determinada revisión, -- cuando así lo requieran las circunstancias.

Un factor importante en todo programa de este tipo de Auditoría es la in- - clusión de puntos que requieran de un estudio y evaluación especial, ya que -- estos pueden ser de mucha importancia para la empresa. Otras veces puede ser -- que la Dirección lo solicite en forma especial, ya que de la información que -- le proporcione el auditor le permitirá tomar decisiones en aspectos de impor- - tancia.

Los puntos principales que deberá incluir un buen programa de Auditoría de Recursos Humanos se puede enunciar de la siguiente forma, dependiendo de las - condiciones de la empresa, la importancia y el orden en que el auditor dé a -- cada uno de éstos.

PROGRAMA DE AUDITORIA

Objetivos:

- a) Comprobar la existencia de políticas respecto al personal, y que este debidamente autorizadas por la administración.
- b) Comprobar que los programas establecidos respectp a la selección, reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, evaluación de puestos esten actualizados.
- c) Comprobar la existencia de contratos colectivos y otras relaciones con el sindicato.
- d) Comprobar la existencia de expediente del personal con el fin de que la empresa lleve un control de sus Recursos Humanos respecto a las faltas, retardos, etc.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

En General.

- 1.- Si no existe organigrama de la empresa y del departamento de Recursos Humanos, elaborar uno, con los datos que proporcione el personal del cliente.
- 2.- En el transcurso de la Auditoría, comprobar la importancia que se le da a esta área y comprobar las relaciones del Departamento de Recursos Humanos con los demás de la empresa.
- 3.- Obtener información del jefe de Recursos Humanos o de la gerencia administrativa, hacer una relación de los objetivos de la empresa en este aspecto y ver si se están cumpliendo.
- 4.- Obtener datos sobre las funciones de cada puesto del Departamento con el fin de comprobar de que no hay duplicidad de las funciones y comprobar que sean cumplidas.
- 5.- Verificar que existan expedientes para el control de los Recursos Humanos y que estén actualizados.
- 6.- Ver que las políticas, programas de capacitación y adiestramiento se está cumpliendo.
- 7.- Elaborar un resumen de las políticas sobre contratación y determinar a base de pruebas selectivas su cumplimiento.
- 8.- Comprobar que las revisiones del contrato sean correcta.
- 9.- Comprobar que el reglamento interior de trabajo este por escrito y además sea conocido por el personal de la empresa.
- 10.- Hacer cálculos necesarios para determinar correctamente las nóminas y que se paguen correctamente.
- 11.- Hacer una relación de las prestaciones que proporciona la empresa y además que sea del conocimiento del personal de la empresa.

5.3.2 Técnicas y Procedimientos a Aplicar.

- 1.- Examen de las políticas, programas, sean autorizadas por la alta gerencia y además este por escrito, así como actualizadas.
- 2.- Examen de la existencia de registros de los recursos humanos, como expedientes esten archivados.
- 3.- Examen de los sueldos correspondan de acuerdo al puesto que ocupa el personal, así como la documentación, que respalde, y sean aprobados por la administración.
- 4.- Comprobar la existencia del empleado o trabajador y asegurarse que efectivamente este prestando sus servicios.
- 5.- Verificar los cálculos aritméticos del pago de nóminas al personal, sean correctos.
- 6.- Comprobar la existencia de organigrama dentro de la empresa.
- 7.- Revisar el procedimiento de contratación de los recursos humanos, que incluye las operaciones de reclutamiento, selección, promociones, despidos, etc.
- 8.- Revisar los programas de capacitación y adiestramiento, así como vigilar el cumplimiento de estos.
- 9.- Comprobar la existencia del Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa.
- 10.- Comprobar que sistema de control lleva la empresa respecto a sus recursos humanos.
- 11.- Comprobar que los contratos cumplan con los requisitos legales.

- 12.- Cerciorarse que exista un inventario de Recursos Humanos.
- 13.- Comprobar que la empresa tenga un manual de procedimientos.
- 14.- Comprobar que exista una adecuada valuación de los Recursos Humanos para el desarrollo de la empresa.
- 15.- Comprobar que los servicios otorgados por la empresa sean del conocimiento del personal.
- 16.- Comprobar que la comunicación sea la más adecuada, para llevar a cabo -- una buenas relaciones.

5.3.3 Control Interno.

El auditor tiene como propósito básico al estudiar y valorar el sistema de control interno de la empresa auditada, la determinación de la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría que ha de aplicar.

Como resultado de este trabajo, está obligado a formular sugerencias constructivas para mejorar los sistemas examinados y en consecuencia, aumentar la eficiencia en la empresa.

Elementos del Control Interno.

Los elementos del control interno puede agruparse en cuatro clasificaciones

- a) Organización.
- b) Procedimientos.
- c) Personal.
- d) Supervisión.

a) Organización.

Los elementos del control interno en que interviene la organización son:

1.- Dirección, que asuma la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

2.- Coordinación, que adapte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico, que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignadas por la autoridad.

3.- División de Labores, que defina claramente la independencia de las funciones. El principio básico del control interno es en este aspecto que ningún departamento debe tener acceso a otros departamentos.

4.- Asignación de Responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas.

b) Procedimientos.

La existencia de control interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

1.- Planeación y sistematización. Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre las funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autoridad y fijación de responsabilidades. Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el período de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

2.- Registros y formas. Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro de los recursos humanos.

3.- Informes. Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal, el elemento más importante de control es la información interna de sus recursos humanos.

Los informes constituyen en este aspecto un elemento muy importante del control interno, para la toma de decisiones en materia de recursos humanos (informes mensuales de seleccionados, entrenados, capacitados, etc.).

c) Personal.

Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal idóneo.

Los elementos de esta área que intervienen en el control interno son cuatro:

1.- Entrenamiento. Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos de la empresa. El mayor grado de control interno logrado, permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia de desperdicio.

2.- Eficiencia. Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del -- juicio aplicado a cada actividad. La empresa adopta algún método para el estudio de tiempo y esfuerzo empleado por el personal que ofrecen al auditor la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

3.- Retribución. Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra la mayor atención a cumplir con eficiencia que en hacer planes para desfalcar a la empresa.

Los sistemas de retribución de personal, planes de incentivos y premios, peggiones por vejez y oportunidad que se le brinda para planear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

d) Supervisión.

Como ha quedado dicho, no es únicamente necesario el diseño de una buena -- organización, sino también la vigilancia constante de sus recursos humanos para que desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la -- organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes -- funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.

GENERAL.

COMENTARIOS

HECHO POR.

- 1.- ¿ Existe organigrama dentro de la empresa?.
- 2.- ¿ Estan bien definidas las funciones de cada persona en su puesto que desempeña? .
- 3.-¿Estan actualizadas las politicas y programas respecto a la capacitación y adiestramiento del personal de la empresa? .
- 4.- ¿ Tienen conocimiento de la existencia de las politicas de la empresa el personal? .
- 5.- ¿ Cuál es la importancia del Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa? .
- 6.- ¿ Se cuenta con un archivo permanente del personal de la empresa? .
- 7.- ¿ Existe politicas de contratación y selección de los Recursos Humanos? .

GENERAL

COMENTARIOS

HECHO POR.

- 8.- ¿ Tiene conocimiento el personal de los objetivos de la empresa ? .
- 9.- ¿ Existe un manual de procedimientos dentro de la empresa ? .
- 10.-¿ Cada cuando se dan los programas de capacitación y adiestramiento ? .
- 11.-¿ Se realizan cálculos adecuados del sueldo, tomando como base la valuación de puestos ? .
- 12.- ¿ Existe dentro de la empresa sindicatos ? .
- 13.- ¿ Tiene el personal conocimiento del reglamento interior de trabajo ? .
- 14.-¿ Cada cuando se hace reportes de los Recursos Humanos ? .
- 15.-¿ Se da capacitación dentro o fuera de la empresa? .

GENERAL

COMENTARIOS

HECHO POR.

- 16.- ¿Las políticas, programas están actualizados y se cumplen ?.
- 17.- ¿ Quién establece las políticas y programas ?.
- 18.- ¿ Existen buenas relaciones entre jefes y subordinados y de estos - entre sí etc. ?
- 19.-¿Qué tipo de contrato se llevan a cabo dentro de la empresa?.
- 20.- ¿ Qué tipo de reclutamiento se - lleva a cabo ?.
- 21.- ¿ Las políticas y procedimientos de los recursos humanos se encuentran por escrito?.

5.4 Informe de la Auditoría.

Contenido del Informe.

En la formulación del informe es importante pensar en quienes van a recibirlo, así diseñarlo en forma que sea más fácilmente comprensible. El diseño y contenido del informe pueden variar de empresa a empresa, según el propósito, las fallas encontradas y las medidas o sugerencias propuestas; no obstante, los puntos principales que debe contener un informe, para poder calificarlo de completo, son los siguientes.

- 1.- Propósito de la Auditoría.
- 2.- Hechos relevantes a nivel de empresa.
- 3.- Hechos relevantes de cada departamento o sección.
- 4.- Recomendaciones.
- 5.- Conclusiones.
- 6.- Anexos.

1.- Propósito de la Auditoría.

En esta parte del informe debe contener repuestas a las preguntas ¿ Por qué? y ¿ Cómo ? de la Auditoría de Recursos Humanos. Se tendrá que informar en forma clara, pero concisa, cuál fué el propósito de la Auditoría (evaluar, revisar, control de los recursos humanos, así como, políticas, programas, etc.) dando una explicación breve en lo referente al trabajo desarrollado, de acuerdo al -- convenio original y al programa de Auditoría.

2.- Hechos relevantes a nivel de empresa.

En esta parte del informe conviene destacar todos aquellos hechos relevantes negativos para la empresa y que por consiguiente requieren medidas correctiva - inmediatas. Conviene tratarlos en orden de importancia, es decir los más importantes debe ir al principio de esta sección y después los menos importantes o - que no requieran una atención inmediata.

Puede decirse que esta sección es la parte principal del informe, ya que aquí se resumen las fallas encontradas por la Auditoría de Recursos Humanos. Por esa razón es en esta parte donde primeramente fijan su atención quienes reciben el informe. El auditor debe expresar clara y brevemente aquellas situaciones que

merezcan atención de los interesados y se refieran al comportamiento general de la empresa, pero cuando se crea necesario, pueden ampliarse anexos, haciendo -- la referencia correspondiente.

3.- Hechos relevantes departamentales o seccionales.

En esta sección se informa ya con mayor detalle que en la sección anterior -- de todos aquellos hechos que afecten directamente a cada departamento o sección en particular. Por este fin, es conveniente tratar a cada departamento o sección por separado indicando las fallas que se encontrarán e incluir toda -- información que pueda ser de interés tanto para la persona a la cual se dirige -- el informe, como para el jefe del departamento o sección comentada.

4.- Recomendaciones.

En esta parte, el auditor anotará todas las recomendaciones que positivamente va a beneficiar a la empresa. Dichas recomendaciones también deben formularse concisa y claramente, pero deberá dar una idea general del por qué de los -- cambios y beneficios que originen una vez aceptados e implantados.

Es evidente que esas recomendaciones, deben ser supervisadas por los auditores hasta su completa aceptación. En esta parte del informe incluir algunos comentarios sobre el plan de reorganización que se proyecte llevar a cabo, una -- vez que se haya discutido y aceptado las recomendaciones, sugerencias.

5.- Conclusiones.

El auditor debe de informar a que conclusión llegó, después de haber realizado la Auditoría de Recursos Humanos, una vez dado las recomendaciones y sugerencias, sobre el estado actual de los Recursos Humanos.

6.- Anexos.

La última sección del informe se destina para incluir gráficas, diagramas, -- cuadros, etc. y en general todos aquellos datos que sirven para ampliar o hacer más clara la información contenida en las secciones anteriores.

Para facilitar la lectura e interpretación de los anexos, estos se deben -- presentar siguiendo el mismo orden en que se desarrollen las secciones anterior-

res, extensificándolos progresivamente por medio de letra o números y encuader
nándolos preferentemente por medio de espirales de plástico o alambre, de tal
manera que los anexos queden asegurados a la derecha y las demás secciones.

PRESENTACION DEL INFORME.

Para concluir, recomendaciones para elaborar el informe final.

- 1.- Se debe utilizar un lenguaje adecuado a los lectores, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
- 2.- El informe debe desarrollarse en una secuencia lógica, como se ha sugerido.
- 3.- El informe debe estar escrito en forma convincente que refleje la seguridad de lo que se esta informando.
- 4.- Se debe incluir anexos, graficas, cuadros, diagramas, etc. que realmente tenga un propósito en el informe.
- 5.- Todos los anexos deben presentarse con alguna explicación y referencia en el texto.
- 6.- La presentación del material debe ser atractivo.

El auditor por ningún motivo debe descuidar una verificación total del contenido del informe, para lo cual debe comentarlo con su equipo de trabajo y en algunas ocasiones con alguien de la empresa.

El informe debe convencer a quienes va dirigido de que el trabajo de auditoría es un instrumento necesario que debe utilizarse consistentemente.

CONCLUSION.

El auditor debe de promover la importancia que tiene la Auditoría de Recursos Humanos dentro de la empresa. La Auditoría de Recursos Humanos debe practicarse en las empresas ya que el elemento humano es uno de los recursos más importantes dentro de la organización.

El auditor al practicar la Auditoría de Recursos Humanos debe informar a la administración de los errores, fallas encontradas durante la Auditoría, debe dar las recomendaciones y sugerencias, necesarias, además debe vigilar de que se tomen las decisiones pertinentes al caso.

La Auditoría de Recursos Humanos ve hacia el futuro ya que se basa en hechos actuales, y da a conocer errores y fallas para que se tomen medidas correctivas, no se basa en hechos pasados que realizó la empresa, es decir como la Auditoría de Estados Financieros que se basa en hechos pasados para descubrir fraudes o de que las operaciones realizadas por la empresa fuerón realizadas correctamente.

Para que una empresa se desarrolle, debe de tomar en cuenta sus recursos humanos, ya que es el elemento principal de una organización, de ellos dependerá el éxito o el fracaso, lo que repercutirá en el futuro de la misma, la empresa debe tomar muy en cuenta la importancia que tiene la Auditoría de Recursos Humanos, ya que es una herramienta que debe utilizarse para beneficios de sus recursos, para así determinar sus necesidades y se desarrolle en beneficio de la empresa.

Dentro de una Auditoría es indispensable la evaluación, supervisión y control de los recursos humanos ya que sirve de base para detectar fallas, errores dentro de la organización y así para que la administración tome las decisiones necesarias.

La Auditoría de Recursos Humanos nos sirve para darnos cuenta de las necesidades de nuestros recursos como es la capacitación.

Para la formación de auditores no sólo basta con los conocimientos adquiridos es una institución educativa, sino que es indispensable tener un panorama acerca de las situaciones por las cuales atraviesa una empresa, y más que nada el auditor es un elemento muy valioso para la formación de los futuros auditores ya que el es la persona que tiene un panorama muy amplio y un criterio muy bien definido, que podría convertirse en un instructor de su personal auxiliar

para que estos se desarrollen como profesionistas una vez obtenido el título y tengan la capacidad y entrenamiento técnico, el auditor como instructor para transmitir conocimientos puede utilizarse métodos de didáctica para la enseñanza de la Auditoría, y para que el conocimiento de esta sea lo más posible cre-
dible.

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

- 1.- Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León. Campo de Actuación Profesional del Contador Público en México.
- 2.- Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de Personal.
- 3.- Yoder Dale. Relaciones Industriales.
- 4.- William P. Leonard. Auditoría Administrativa.
- 5.- Sayles Leonard Robert. Relaciones Industriales.
- 6.- LucasOrtueta. Organización Industrial.
- 7.- Pffeffner John Mc. Donald. Supervisión de Personal.
- 8.- Van Bleicken. Manual para el Adiestramiento.
- 9.- B.Haller Gilmer. Psicología Industrial. Ediciones Grijalbo, S.A. Barcelona-Méx. D.F. 1963.
- 10.- Alberto de la Paz Saldivar. La Profesión Contable en México. Editorial Trillas. Méx. 1978.
- 11.- Matínez Villegas. El Contador Público y la Auditoría Administrativa.
- 12.- Arias Galicia Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Admón.y del Comportamiento.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 13.- Centeno Avila Javier. Metodología y Técnicas en el Pro-
ceso de la Investigación. Ediciones Joma.S.A. Méx. D.F.
- 14.- Prieto Olivas Victor. Auditoría de Personal.
Universidad Autónoma de Guadalajara. 1975.
- 15.- Narvaez López José Pedro. Organización y Funcionamiento
de un Departamento de Personal en una empresa de Media-
na Magnitud.
- 16.- Leener Georges. Organización Industrial.