

30
20.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

RECURSOS HUMANOS: "PROPUESTA DE UNA
GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE AUDITORES ADSCRITOS A LA
CONTRALORÍA INTERNA EN UNA EMPRESA
PÚBLICA DE SERVICIOS"

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
EFRAÍN CRUZ MORALES**

ASESOR: L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

267913



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos "Propuesta de una Guía para la Evaluación del
Desempeño de Auditores adscritos a la Contraloría Interna en una
Empresa Pública de Servicios"

que presenta el pasante: Efraín Cruz Morales,
con número de cuenta: 8713505-3 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 30 de Octubre de 1998

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	

A DIOS

Por haberme permitido vivir, percibir su presencia y disfrutar cada momento que respiro, guiando cada uno de mis pasos.

A TÍ MAMI

Por darme la vida, tu apoyo incondicional, confianza, cariño, motivación, comprensión y compañía, pero sobre todo, por enseñarme que la fortaleza nace del corazón. Te admiro y quiero mucho.

A SAMUEL

Por ser el ángel que me cuida. Espero no te haya defraudado.

A MIS HERMANOS

Samue, Genis, Paty, Vico y José Leyva por estar conmigo, apoyándome siempre, pero porque juntos hemos formado una familia.

A TÍ MI AMOR

Porque con tu amor incondicional me motivaste para lograr este sueño, por haberme ayudado en todo momento, alentándome y compartiendo momentos agradables y difíciles que son imposibles de olvidar, pero sobre todo porque eres una inspiración para vivir.

A LA UNAM Y F.E.S. CUAUTITLÁN

Gracias por brindarme desarrollo tanto personal como profesional, y compartir el privilegio de pertenecer a la máxima casa de estudios.

A MI ASESORA EVA LILIA

Gracias por todo el apoyo, las experiencias compartidas y tus conocimientos.

A MIS AMIGOS

Rosa Icela, Ricardo, Victor, Rodolfo, Armando, José Luis y David, gracias por su gran apoyo y amistad; especialmente a Richard por su comprensión y consejos.

ÍNDICE

	PÁGS.
INTRODUCCIÓN.....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
CAPITULO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Concepto y Necesidad.....	15
1.3 Objetivos.....	17
1.4 Proceso de Evaluación del Desempeño.....	20
1.5 Comisión de la Evaluación del Desempeño.....	24
1.6 Características que deben evaluarse.....	27
1.7 Responsables de la Evaluación del Desempeño.....	28
1.8 Políticas de la Evaluación del Desempeño.....	28
1.9 Revisión de las Evaluaciones.....	30
1.10 Métodos de la Evaluación del Desempeño.....	30
1.10.1 Escala Gráfica de Calificación.....	32
1.10.2 Alternancia en la Calificación.....	36
1.10.3 Comparación de Pares.....	37
1.10.4 Distribución Forzada.....	37
1.10.5 Incidente Crítico.....	38
CAPITULO 2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
2.1 Antecedentes.....	40
2.2 Conceptos y Finalidades.....	41
2.3 Diferencias entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Contable.....	45
2.4 Concepto de Auditoría Administrativa en Recursos Humanos.....	47
2.5 Necesidad e Importancia.....	48
2.6 Auditoría Administrativa en las Empresas.....	51
2.7 Proceso de la Auditoría Administrativa.....	59

2.8 Alcances de la Auditoría Administrativa.....	61
2.9 Planeación, Ejecución y Control de la Auditoría Administrativa.....	61
2.10 Descripción de Puestos del Supervisor y Auditor.....	70
2.10.1 Descripción analítica del puesto (supervisor).....	70
2.10.2 Descripción analítica del puesto (auditor).....	73

CAPITULO 3. CONTRALORÍA

3.1 Antecedentes Históricos.....	78
3.2 Concepto.....	82
3.3 Funciones.....	85
3.4 Objetivos.....	88
3.5 Alcances.....	90
3.6 El perfil de un Contralor.....	92
3.7 El entorno de la Contraloría.....	94
3.8 Estructura Departamental.....	96
3.8.1 Posición dentro del organigrama.....	97
3.9 Relaciones del Contralor.....	100

CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes.....	107
4.2 Justificación y Necesidad.....	114
4.3 Propuesta.....	115
4.4 Conclusiones.....	122

ANEXOS.....	124
-------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	125
-------------------	-----

**PROPUESTA DE UNA GUÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE AUDITORES
ADSCRITOS A LA CONTRALORIA INTERNA EN UNA
EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS**

INTRODUCCIÓN

El hombre, hoy cada vez más consciente de su valor ha empezado a exigir una organización social más humana, que le permita avanzar hacia su realización integral, dentro de este contexto se encuentran las instituciones que cada día han empezado a necesitar la creación de instrumentos y medios que le faciliten combinar su estructura técnica con su estructura humana, así como el control de los mismos.

Para lograr lo anterior, algunas empresas de servicios, como la que analizaremos en el caso práctico, cuenta con una Contraloría Interna, la cual tiene dentro de sus actividades, vigilar que sus recursos sean utilizados en forma óptima, a través de la revisión y evaluación principalmente de sus recursos humanos, financieros y técnicos; es por esto necesario e importante evaluar el desempeño de la fuerza laboral, para que en igualdad de circunstancias exista la relación de trabajo.

En el primer capítulo hablamos de la evaluación del desempeño no sólo como una técnica que ayudará a las empresas a determinar incrementos de sueldo para su personal, sino que además, tiene varias aplicaciones que van más allá, como la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) y Desarrollo de Personal; la vinculación del individuo con el cargo; mejorar las relaciones de trabajo; conocer y medir la potencialidad del empleado para una mayor productividad y por ende detectar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación de todo el personal.

En el segundo capítulo, mencionamos que el factor humano como recurso indispensable e insustituible que es, al ser combinando con los otros recursos integra estructuras específicas, mismas que requieren ser revisadas a través de la Auditoría Administrativa, ya que utilizada como un instrumento puede contemplar un proceso de planeación, ejecución y control adecuados para cumplir con dicho fin.

El tercer capítulo, tiene la finalidad de dar a conocer, qué es la Contraloría, cómo funciona, sus alcances y limitaciones como área responsable de verificar el control de las operaciones, informando a todos los usuarios y que sirva de base para la toma acertadas de decisiones, sugiriendo en forma honesta e imparcial alternativas de mejora en la empresa, por lo anterior es importante que el personal de la Contraloría Interna sea evaluado correctamente, identificando actitudes, aptitudes y conocimiento para que éste al ir a revisar a las demás áreas, reúna la capacidad necesaria y pueda hacerlo de las misma forma al resto de las demás áreas.

Por último, en el cuarto capítulo se expone que las guías utilizadas par evaluar el desempeño, de los auditores adscritos a la Contraloría Interna de una Empresa Pública de Servicios no son adecuados para tal fin, ya que éstas fueron formatos que enviaron instancias externas para que se aplicaran a las Contralorías Internas del Sector Gubernamental, sin tomar en cuenta que no se adecuan a las necesidades que el área requiere para la efectividad y eficacia de la misma.

Cabe señalar que para el presente trabajo, los términos de "organismo", "empresa", "institución", "entidad" y "organización", serán empleados indistintamente en éste trabajo como sinónimo de cualquier

asociación de personas o de capitales para la obtención de un fin cualquiera, ya sea éste industrial, comercial, bancario, financiero, de desarrollo o de otra índole, privada o público, lucrativo o no.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las guías de auditoría para la medición al desempeño de cualquier área, no son adecuadas para evaluar el mismo, debido a que contemplan información aislada, confusa o en algunos casos empleo de tecnicismos, lo que provoca confusión para determinar en base a que parámetros evaluar de manera efectiva el desempeño del personal en las empresas.

Asimismo existe discrepancias o dudas en cuanto a que las propias guías de auditoría para tal función, no toman en cuenta determinados aspectos, surgiendo las siguientes dudas:

- ¿Para qué evaluar el desempeño integral si la tarea fue concluida?
- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Cuáles son sus necesidades para un funcionamiento estable, sostenido y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Sin darse cuenta que con una guía para la medición del desempeño se puede conocer qué tan eficaz ha sido la contratación y colocación de los empleados, así como en su motivación y tener en cuenta de que en caso de que se identifiquen problemas, no sólo comunicarse con el empleado y adoptar medidas correctivas, sino preferentemente preventivas.

De hecho existen varias razones por las que es útil tener una guía para la evaluación al desempeño:

1. Las guías para la evaluación al desempeño ofrecen información con base en la cuál pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración (siendo éstos los usos más frecuentes de las evaluaciones al desempeño).
2. Las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el jefe y su trabajador se reúnan y revisen el desarrollo de éste relacionado con el trabajo.
3. La mayoría de las personas desean y necesitan retroalimentación con respecto a su desempeño en general, (especialmente cuando el mismo es favorable) y la evaluación ofrece ésta.
4. También permite que se elabore un plan conjunto jefe-trabajador para detectar cualquier deficiencia o desviación en el desempeño y poder abatirla.

Por todo lo anterior, ¿es fundamental que toda empresa cuente con una guía para evaluar el desempeño del personal, la cuál deberá presentar datos claros, sencillos y veraces, con objetivos específicos que permita tener una directriz para determinar si el personal cumple de manera eficiente y eficaz sus tareas encomendadas o sus programas asignados?, en caso contrario, ¿cuáles son las causas que impiden llevarlas a cabo de manera efectiva?.

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar un instrumento sencillo, claro y práctico que ayude a realizar una evaluación efectiva de desempeño, permitiendo disminuir los errores y subjetividades, logrando un justo reconocimiento de los esfuerzos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Conocer y medir la potencialidad del empleado, para lograr una mayor productividad en sus funciones.**
- 2. Conocer los puntos de vista entre el trabajador y su superior para mejorar las relaciones entre ambos.**
- 3. Conocer los patrones de desempeño del área involucrada, para vincular al individuo con el cargo.**
- 4. Detectar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros del área.**

CAPÍTULO I

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1 ANTECEDENTES

Desde los orígenes del ser humano, el hombre ha aplicado de manera consciente o inconsciente las prácticas administrativas, en el momento en que requirieron hacer una tarea ardua o pesada (cazar, buscar hábitat, recolectar alimentos, etc.), los hombres requirieron de ayuda mutua para lograr lo que deseaban y en la medida en que la tarea era más difícil requirieron de una mayor organización, siendo éste una de las premisas que acompañan al hombre durante el paso del tiempo y hoy sigue no sólo existiendo sino que su transformación es cada vez más compleja.

Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones (tribus, familias, clanes, etc.), se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales hasta alcanzar el estado actual.

Dentro de éste contexto las prácticas de evaluación del desempeño humano no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro o colaboró para alcanzar algún objetivo, su trabajo pasó a evaluarse; Aún los sistemas formales de evaluación del desempeño no son recientes.

La historia nos cuenta más adelante, que dentro de la Iglesia (época feudal) se utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades, en las que se detallaba principalmente el potencial de cada uno

de los religiosos, tal fue el caso de la Orden de los Jesuitas. Su sistema consistía en autocalificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de supervisión respecto de las actividades de cada uno de ellos, e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyera poseer información sobre su propio desempeño o el de sus colegas, información que el Superior no podía tener acceso de otra manera.

Posteriormente con la Revolución Industrial (siglo XVIII), se puso mayor énfasis en el uso de las máquinas y la eficiencia de los sistemas productivos, como medio para aumentar la productividad de la empresa, la división del trabajo y la explotación de la mano de obra o lo que comúnmente conocemos como la explotación del hombre por el hombre, donde el que tenía el poder analizaba y evaluaba si el trabajador soportaba las cargas de trabajo excesivas que permitieran sacar la producción a cualquier precio.

La propia Teoría Clásica de la Administración, denominada por algunos autores "Teoría de la Máquina", llegó a intentar aumentar la capacidad óptima de la máquina dándole dimensiones paralelas al trabajo del hombre y expidiendo, con bastante precisión, el tipo de fuerza motriz requerido, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, el consumo energético, la asistencia periódica para su mantenimiento y el tipo de ambiente exigido para su funcionamiento, preocupándose más por estos aspectos que la misma evaluación del hombre, lo que redundaría en una mejor productividad de los otros recursos.

El uso exclusivo sobre el equipo y el consecuente enfoque mecanicista de la Administración no resolvió el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre configurado como un "aprieta-botones" era visto como un objeto moldeable a los intereses de la empresa

y fácilmente manipulable, ya que se creía estaba motivado exclusivamente por objetivos salariales y económicos. Con el transcurrir de los tiempos se verificó que las empresas lograron resolver problemas relacionados con la primera variable: la máquina, sin embargo, no se obtuvo progreso alguno con la segunda variable: el hombre, y la eficiencia de las organizaciones aún dejaba mucho que desear.

A partir de la humanización de la Teoría de la Administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, ocurrió una reversión de este enfoque, la principal preocupación de los administradores pasó a ser el *hombre*. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la máquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre. Algunas interrogantes surgieron:

- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuáles son sus necesidades para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado en la realización de sus tareas?

Obviamente, surgieron una infinidad de respuestas que provocaron una gama enorme de información e hicieron posible el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para una efectiva mejoría de las labores del trabajador dentro de la empresa y por lo tanto se puso mayor énfasis en la Evaluación del Desempeño.

Uno de los estudios más destacados sobre la Evaluación del Desempeño es el que efectuó Herbert Meyer y sus colaboradores en la General Electric Co. a principios de la década de 1960, en ésta descubrieron que las evaluaciones formales que realizaban los gerentes a sus subordinados no lograban mejorar su desempeño debido a que el enfoque estaba dirigido a la crítica malintencionada sin llegar a la evaluación participativa que daba una mejor satisfacción y productividad.

La visión que ellos descubrieron es que ahora el proceso valorativo debería establecerse mediante la adopción de metas conjuntas gerente-subordinado y luego evaluar el progreso en la obtención de las metas.

En la actualidad la Medición o Evaluación del Desempeño de puestos es aplicada como una técnica para conocer el grado de realización del trabajo de una persona en un determinado puesto, buscando la retroalimentación sobre la manera en la que cumple sus actividades; además no solamente detecta las deficiencias sino crea una conciencia de cambio donde se tomen en cuenta los valores personales de los evaluados, trascendiendo de manera importante en la vida social y laboral de las empresas.

La Evaluación de puestos se basaba en el principio del diseño de la estructura orgánica y no en las personas, aún cuando las funciones y responsabilidades de algunos puestos podría identificarse en la historia; la concepción de las áreas se diseñaban impersonalmente.

1.2 CONCEPTO Y NECESIDAD

Toda Institución debe realizar la evaluación del desempeño de todos y cada uno de sus trabajadores ya que en la medida de como ellos realicen sus labores dentro de las mismas, dependerá en gran medida que ésta logre sus objetivos.

Cabe mencionar que existe confusión entre la conceptualización de “evaluación del desempeño” y “medición del desempeño”, si embargo los dos términos son usados para el mismo fin.

Autores como Gary Dessler mencionan que “la evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares determinados al definir el puesto”.¹

Para Idalberto Chiavenato la evaluación del desempeño es “una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona”.²

Según James A.F. Stoner “es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.³

¹ Dessler, Gary “Administración de Personal”, Ed. Prentice Hall, 1991. p.550

² Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos” Ed. Mc. Graw Hill, 1996. p.260

³ Stonner, James A.F. “Administración” Ed. Prentice Hall, 1989. p. 390

William B. Werther, Jr./Keith Davis, mencionan que es “ el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”.⁴

De esta forma, la evaluación del desempeño, la podemos definir como:

“La apreciación o valorización sistemática de un individuo en el desempeño de su puesto de trabajo, según sus aptitudes y cualidades para la correcta ejecución de sus labores”.

La necesidad de la medición del desempeño del factor humano se da por las siguientes razones: sirve para controlar si los procesos de selección y capacitación del personal han sido satisfactorios; también para detectar a los mejores elementos y recompensarlos, así como para la detección de elementos con bajo rendimiento para reubicarlos, entrenarlos o despedirlos si no existe otra alternativa.

Por otra parte se puede evaluar la eficiencia de un departamento o gerencia, como base para el pago de salarios, para calcular los costos y su productividad, así como para posibles promociones y autoperfeccionamiento del empleado y como retroalimentación de información al propio individuo evaluado.

⁴ Werther, William B. / Davis, Keith Jr. “Administración de Personal y Recursos Humanos” Ed. Mc. Graw Hill, 1991. p. 184

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos que persigue la evaluación del desempeño podemos analizarlos desde dos puntos de vista:

PARA LA EMPRESA

1. La evaluación del desempeño permite conocer al individuo dentro de la organización, sus tendencias, su rendimiento, sus cualidades, sus intereses, etc.; es decir, el valor del trabajador para la misma.
2. Facilitar la resolución de problemas económicos, laborales, permitiendo conocer el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos o promociones, a quienes rechazar en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal e inclusive servir de base para determinar necesidades de capacitación.
3. Mostrar las experiencias diarias de trabajo como fuentes de aprendizaje tanto para jefes como para trabajadores.
4. Dar oportunidad para que el personal pueda obtener satisfacción y reconocimiento al hacerse consciente de los resultados del desempeño de su trabajo.

5. Ofrecer facilidad para corregir oportunamente errores que orienten los esfuerzos hacia el desarrollo.
6. Contar con un personal más preparado e incentivado para el mejor desarrollo de sus funciones.

PARA EL SUPERVISOR

1. Mantener contacto directo y permanentemente con sus subordinados, está expuesto a que sin darse cuenta se desarrollen sentimientos de simpatía o antipatía, los cuales afectarían su criterio para evaluarlo.
2. Disminuir la incertidumbre de una evaluación empírica la cual presenta sólo una idea incierta y general de sus cualidades exponiéndose a incurrir en errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado respecto a cada uno de sus subordinados.
3. Dar opiniones en caso de promociones de trabajadores, aumentos de salario, transferencia, etc., lo ayudará además a analizar a su personal mejorando su tarea de dirección.

PARA EL TRABAJADOR

La Evaluación del Desempeño permite al trabajador:

1. Conocer periódicamente si su trabajo es deficiente, si puede mejorarlo o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia.
2. Descubrir cómo sus conductas en el trabajo cumplen con las finalidades del puesto que cubre.
3. Lograr un completo conocimiento de su situación frente a la empresa, permitiendo autocorregirse, perfeccionarse y prevenir sanciones futuras.
4. Estimular su esfuerzo derivado del reconocimiento de su superior.
5. Buscar su satisfacción tanto a nivel Institucional como personal, a través de cubrir las tres esferas básicas en el cual se desenvuelve el mismo (empresa, familia y comunidad).

1.4 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para realizar una adecuada evaluación del desempeño, se deben de conocer el significado de elementos básicos que se manejan. Estos son:

Puesto.- Éste se identifica como una unidad impersonal en donde se define a la gente por el lugar que ocupa dentro de la organización, implica la existencia de una unidad de trabajo definida antes de involucrar a la persona, los parámetros de medida son características útiles pero no necesariamente reales en la persona que desempeña el trabajo y donde los méritos de la misma se califican dentro de los objetivos y estrategia de la empresa.

Parámetros.- Estos representan un sistema de valores que deben garantizar consistencia por lo que deben ser homogéneos al menos en la organización donde se aplican, además de ser claros y precisos.

Jerarquización.- Algunos puestos abarcan mayores responsabilidades que otros, por lo tanto, la compensación debe basar sus diferencias más en la medida del puesto y menos en las características de las personas, considerando que se compensarán algunos aspectos del puesto que otros.

Subjetividad.- El proceso completo de evaluación es subjetivo y por lo tanto implica juicios de valor.

De la misma forma existen factores que están intrínsecamente involucrados en el proceso de evaluación y son:

Análisis de Puestos.- El análisis de puestos consiste en la recopilación, evaluación y organización de información de los puestos de una organización, definiéndolo Gary Dessler como: "es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas"⁵. Cabe mencionarse que ésta función tiene como principal meta el análisis de cada puesto de trabajo y no así el de las personas que lo desempeñan.

Antes de estudiar cada puesto en específico, el responsable del mismo debe estudiar a la organización en general, sus objetivos, características, recursos y productos o servicios que brinda; por otra se debe observar el flujo de información existente entre las áreas para que con todo el panorama se elabore de forma adecuada dicho análisis.

Medición.- Es comparar las variables o características que presenta el trabajador al realizar sus labores, contra los estándares establecidos.

Evaluación.- Es comparar los resultados obtenidos con los esperados, es decir, confrontar la actuación del trabajador en el desempeño de su puesto

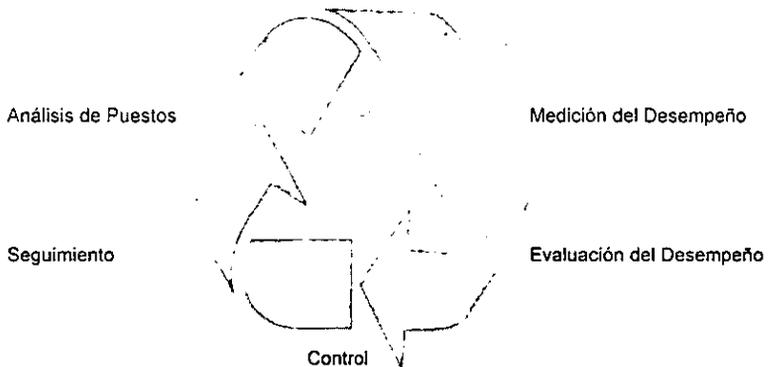
de trabajo, con la descripción de las funciones que la empresa tiene asignadas a ese cargo.

Estándares.- Son parámetros específicos susceptibles de ser medibles para alcanzar una meta.

Control.- "Consiste en asegurarse de que las operaciones que se realizan se encuentra cumpliendo los planes y objetivos previamente determinados"⁶.

Todo lo anterior lo ejemplificaremos de la siguiente manera:

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



⁵ Dessler, Gary "Administración de Personal" Edit. Prentice Hall, 1991, p. 87

⁶Gómez Morfín, Joaquín. "El Control en Administración de Empresas". Edit. Diana, 1994, p.33

En la evaluación del desempeño se considera exclusivamente un período de tiempo fijo y el resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por escrito, de modo que podemos obtener un marco de la eficiencia del desempeño del trabajador.

No obstante, de todos los medios de que se vale la Evaluación del Desempeño, no pueden eliminarse totalmente los peligros inherentes a toda apreciación subjetiva, puesto que, toda técnica supeditada al ser humano que la realiza, impide obtener resultados totalmente objetivos.

Sin embargo estas limitaciones quedan reducidas a un mínimo siguiendo los pasos que se indicarán y, en todo caso, los resultados o conclusiones a que conduzcan serán seguramente utilizados para lo único que justifica su empleo: **el beneficio del trabajador y la Institución.**

En los procesos de evaluación del desempeño, normalmente se realizan de dos maneras, que dadas sus características son: rutinaria (por costumbre), o de manera altamente técnica. Presentando las siguientes diferencias entre ambas:

EVALUACIÓN DEL TRABAJADOR.

LA RUTINARIA ES:

- Global e indiferente
- Subjetiva
- Sin fijación de tiempos

LA TÉCNICA ES:

- Analítica
- Objetiva
- Por períodos

- Sin sistema
- Sin revisión
- Oral
- Difícil de elaborar
- Dentro de un método prefijado
- Sistemática revisada
- Escrita
- Fácilmente por el uso de formas

1.5 LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En algunas empresas la Evaluación del Desempeño es atribuida a una Comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente, la Comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán de todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención a los patrones y de la consistencia del sistema; entre los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, si es posible, el propio presidente, quien asumirá la presidencia de la comisión y el responsable del área de Recursos Humanos.

Los miembros transitorios que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de traer las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación. Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y la homogeneidad de las evaluaciones, para evitar que los superiores más exigentes tiendan a ser muy severos.

Un ejemplo de la Comisión de Evaluación del Desempeño se ilustra a continuación:

Comisión de Evaluación del Desempeño

MIEMBROS ESTABLES

PERMANENTE

Director General o Presidente

Especialista en Evaluación del Desempeño

Director de Recurso Humanos

MIEMBROS TRANSITORIOS

Gerente de Recurso Humanos

Director de Área

Supervisor de Área

Representantes de los trabajadores.

Las medidas de ejecución de la Evaluación del Desempeño deben ser objetivas, válidas y confiables para el jefe inmediato, quien será responsable

de llevarlas a efecto, seguido de cerca por la Comisión. También se maneja lo que es la autoevaluación del propio empleado, pero esto es generalmente aplicado a ejecutivos con alto nivel de estudios, siendo lo más recomendable que la Comisión lo realice, ya que en ella intervienen como se mostraron anteriormente, el(los) patrón(es) o sus representantes, representantes de los trabajadores y asesores externos o especialistas en la materia con lo que la objetividad aumenta.

Una evaluación al desempeño bien planeada, coordinada y desarrollada trae beneficios al jefe porque puede monitorear, basándose en los elementos de la misma, el comportamiento de sus subordinados y proponer medidas para mejorar el mismo. Para el subordinado significa el poder conocer qué aspectos de su trabajo son los que más valora su empresa, cuáles son las expectativas de su jefe acerca de él, puede conocer sus fortalezas y debilidades al existir retroalimentación y mejora su autocrítica.

1.6 CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN EVALUARSE

La evaluación del desempeño se realiza sobre las cualidades de los empleados; a éstas se les llaman características o factores que apuntan hacia la calidad en el desempeño del puesto y se separan en:

Objetivas.- admiten una cuantificación directa que se puede comprobar a través de registros o estadísticas a través de la Empresa (puntualidad y asistencia, calidad en el trabajo, etc.).

Subjetivas.- Admiten una apreciación que en forma indirecta se puede medir o ponderar (sentido de responsabilidad, honradez, don de mando, etc.).

Estas características dependen de los datos estadísticos que se lleven en una empresa y se diferencian de acuerdo a la apreciación que se tiene, ya que algunas organizaciones pueden tener algún control, haciendo que las que se toman como subjetivas en algunas empresas se tomen como objetivas.

La E.D. se auxilia de todos los medios que permiten evaluar separadamente en un periodo preciso y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquéllas cualidades del trabajador que influyen en sus labores para evitar los inconvenientes de una apreciación subjetiva.

1.7 RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN

Al definir el contrato individual de trabajo la Ley Federal del Trabajo en su Art. 20 lo conceptualiza como: "aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario"⁷, se está indicando que quien debe señalar las modalidades conforme a las cuales debe prestarse el servicio, es el jefe, de lo que se deduce que sólo él puede evaluar si la prestación se ajusta o no a lo señalado y, en consecuencia si es correcta o incorrecta.

1.8 POLÍTICAS

Resulta conveniente que cuando dentro de una organización existe un programa con fundamento en bases técnicas de administración de sueldos y salarios, se vincule con el sistema de Evaluación del Desempeño ya que permite incentivar a los trabajadores en proporción a sus contribuciones.

El sistema que se implante contribuirá a establecer las políticas adecuadas para el buen funcionamiento de la organización en el área de los Recursos Humanos.

⁷ Nueva Ley Federal del Trabajo Tematizada y Sistematizada. Edit. Trillas, p.115

El utilizar la E.D. para efectos de ascensos o promociones en el momento en que se suscite alguna vacante, y si el contrato de trabajo de la organización lo permite, se producen resultados benéficos.

La base del desarrollo del personal es la evaluación del desempeño, la cual propiciará elevar su propio nivel a largo plazo, traduciéndose en un incremento de la eficiencia.

Dependerá de la organización fijar los límites para incrementos de sueldos en los plazos estipulados de acuerdo a la política establecida, en éste aspecto en correlación con la evaluación del desempeño.

Otra de las finalidades fundamentales es cambiar la actitud y motivar a evaluadores y evaluados a una superación en el trabajo, se recomienda efectuarla no menos de dos ni más de cuatro veces al año.

En la gran mayoría de los planes usados predominan por su orden la trimestral, bimestral y bienal. Esto no significa que el evaluador no pueda usar los registros que mejor le acomode, para anotar los datos que crea importantes entre una y otra evaluación, a fin de contar con más elementos para consignar su opinión y corregir las deficiencias en las que incurrió en evaluaciones anteriores.

1.9 REVISIÓN DE LAS EVALUACIONES

El objetivo es exigir un mayor cuidado al formularlas y corregir sus deficiencias. Con las revisiones se pretende modificar el punto de vista o el juicio de quien las realiza para asegurar una mayor exactitud.

Para las revisiones se utilizan los siguientes medios:

- Comparar una evaluación con la de otro trabajador que se considere aproximadamente similar, en caso contrario se tendrá que investigar las causas de esas divergencias.
- Comparar un periodo de evaluación con otros anteriores sobre los aumentos o disminuciones de los resultados de la evaluación.
- Tomar en cuenta las objeciones de los trabajadores.

Las revisiones deben hacerse por supervisores de una categoría más elevada que los que evaluaron a los empleados, pero que conozcan las características óptimas que deben de cubrir los trabajadores evaluados.

1.10 MÉTODOS

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse por medio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra persona; sino aun dentro de la misma empresa, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas.

Generalmente el sistema de evaluación del desempeño humano atiende determinados objetivos trazados en base a una política de aplicación de personal, las cuales varían de acuerdo con la empresa. No es de extrañar, por lo tanto, que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir la conducta de sus empleados. Esta se define conforme al nivel y la posición de los cargos, usualmente las empresas utilizan más de un sistema de evaluación.

Es común encontrar empresas que desarrollan un sistema específico de acuerdo con el nivel y las áreas de distribución de su personal como: sistema de evaluación del personal no calificado, del personal burocrático, del personal en el nivel de supervisión, del personal con el nivel de jefatura, de ejecutivos, del personal de ventas, etc. Cada sistema atiende a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las varias categorías de personal.

Se pueden utilizar varios sistemas de evaluación de desempeño, como estructurar cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo, al nivel y a las características de los evaluados, y al nivel y características de los evaluadores. Esa adecuación es de importancia fundamental para el buen funcionamiento y para la obtención de resultados del método.

No está por demás repetir que el Sistema de Evaluación del Desempeño es un medio, un método, una herramienta, no un fin en sí mismo; ya que sirve para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados, procesados y canalizados para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano de las organizaciones.

1.10.1 MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

Este método de evaluación es indudablemente el más utilizado y divulgado. Aparentemente, es el más simple, sin embargo, su aplicación requiere una multiplicidad de cuidados a fin de neutralizar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que pueden interferir. Algunos autores hacen serias críticas a la escala gráfica, principalmente por la necesidad de aplicación de ciertos criterios y procedimientos matemáticos y estadísticos en cuanto a la elaboración, montaje y al procesamiento de los resultados. Dichos criterios se hacen necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Características del método

El método de escala gráfica utiliza un formulario de doble entrada en el que las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de aquellos factores.

Los factores son seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se pretende evaluar. Cada factor se define como una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Mientras mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor.

Por otro lado, se le dan dimensiones al desempeño en aquel factor, que va desde el débil o insatisfactorio, hasta el óptimo o muy satisfactorio.

Tipos de escalas gráficas

El método por escalas gráficas puede ser montado mediante varios procesos de clasificación. Son tres los más conocidos:

- Escalas gráficas continuas
- Escalas gráficas semicontinuas
- Escalas gráficas discontinuas.

1. **Escalas gráficas continuas.** Son escalas donde apenas los dos puntos extremos están definidos y la producción del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea, según se muestra a continuación:

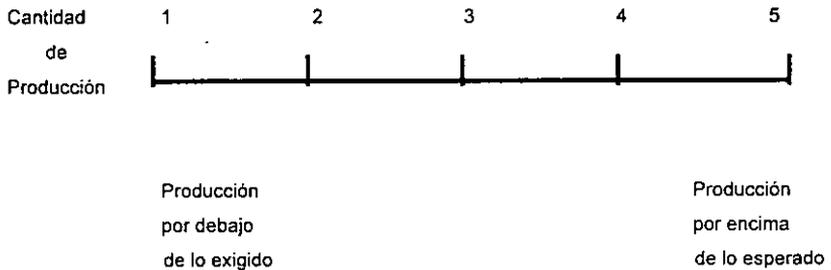
ejemplo de escala gráfica continua



En este caso, hay un límite mínimo y otro máximo de variación del factor, y la evaluación puede hacerse en cualquier punto de esa amplitud de variación del mismo.

2. Escalas gráficas semicontinuas. El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, tan solo con la diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos (límite inferior y límite superior de la escala):

ejemplo de escala gráfica semicontinua



Otras veces, los factores de evaluación del desempeño pueden estar agrupados en un solo gráfico, y sus puntos extremo e intermedios pueden ser definidos en resumen, como queda ilustrado en el siguiente cuadro :

Factores		Conocimientos para un vendedor de productos industriales				
Area	Nivel alcanzado					
	Muy objetivo	objetivo	regular	bueno	excelente	
La empresa	Poco o ningún conocimiento				Conoce con profundidad la historia, las directrices y los procedimientos. Punto de vista administrativo.	
El producto	Poco o ningún conocimiento				Excelente conocimiento técnico de los materiales, procesos de producción y otros aspectos	
El cliente	Poco o ningún conocimiento				Conocimiento extenso de los usos. Ampliaciones y problemas.	

					Consultor y consejero para el cliente.
La , concurrentes	Poco o ningún conocimiento				Conocimiento profundo de la líneas concurrentes.
Técnicas de venta	Poco o ningún conocimiento				Bastante eficiente para la venta directa a individuos y grupos. Habla muy bien y conoce técnicas de venta.
Conocimientos técnicos	Poco o ningún conocimiento				Entrenamiento e ingeniería con experiencia especializada. Apto para solucionar problemas complejos de producción.
Negocios en general	Poco o ningún conocimiento				Conocimiento de economía, entrenamiento teórico y práctico en negocios.

3. Escalas gráficas discontinuas. Como puede observarse en la siguiente ilustración, son escalas, donde la posición de las marcas ya esta previamente fijada, y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del subordinado.

Para mayor facilidad en las evaluaciones las escalas discontinuas se representan por cuadros (gráficas) de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas), son colocados los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o graduaciones de los factores.

ejemplo de escala gráfica discontinua

Cantidad de Producción	1	2	3	4	5
	----- ----- ----- ----- -----				
Producción por debajo de lo exigido		Producción ligeramente por debajo de lo exigido	Producción conforme a lo exigido	Producción ligeramente por encima de lo exigido	Producción por encima de lo esperado

Algunas organizaciones utilizan el método de las escalas gráficas discontinuas con atribuciones de puntos (como se ve más adelante), con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores son ponderados y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación.

Hecha la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Tal sobresimplificación de la evaluación del desempeño constituye una inconveniencia paradójica: si, de un lado cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales, de otro, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a no ser una relación con los valores máximo y mínimo que podría obtenerse de las evaluaciones.

1.10.2 MÉTODO DE ALTERNANCIA EN LA CLASIFICACIÓN

Este método muy utilizado por ser tan sencillo, consiste en clasificarlos del mejor al peor con respecto a alguna característica, ya que es

mucho mas fácil distinguir simplemente entre el mejor o peor empleado que clasificarlos.

En primer término se elabora una lista con todo el personal que se va a calificar y posteriormente se van eliminando aquellos sobre los cuales no se conozca lo suficiente para poder clasificarlo. Posteriormente es necesario identificar e indicar cual es el de la mejor calificación en la característica que se evalúa y determinar cual es el que presento la más baja. Después de debe elegir al siguiente mejor y al más bajo, alternando a la vez entre los más altos y más bajos hasta concluir con todos los empleados motivo de la evaluación.

1.10.3 MÉTODO DE COMPARACIÓN DE PARES

Este método ayuda a que el método de clasificación sea óptimo, ya que por cada característica, sea esta calidad en el trabajo, cantidad del mismo, u otras, todos los empleados se comparan entre si por pares. Posteriormente por cada característica se debe indicar con un "+" o "-" quién es el mejor de ese par. Al final se suma el número de veces que un empleado fue el mejor.

1.10.4 MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA

En este método se colocan porcentajes previamente determinados de calificación en cuanto a diferentes categorías de desempeño . Por ejemplo, podría decidirse distribuir a los empleado de la siguiente manera:

- 15% a los de desempeño alto.
- 20% a los de alto promedio de desempeño.
- 30% a los de desempeño promedio.
- 20% los de desempeño de bajo promedio
- 15% los de desempeño bajo.

Para facilitar este tipo de evaluación se pueden hacer tarjetas de índices separados para cada empleado evaluado. Después, para cada característica que se valúe (cantidad, calidad, creatividad en el trabajo, etc.), simplemente se colocará dicha tarjeta del evaluado en la categoría apropiada.

1.10.5 MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO

Con este método el evaluador elabora para cada subordinado un registro con ejemplos poco frecuentes o comunes, buenos o indeseables (incidentes o factores que no se pueden controlar), de la conducta relacionada con el trabajo de esa persona, es decir, de la forma de actuar según las características de cada subordinado ante una tarea. Esta lista de situaciones poco frecuentes, son evaluadas por el supervisor y el subordinado en un periodo aproximado de seis meses, durante los cuales se comenta cómo fue su trabajo utilizando dichos incidentes específicos como ejemplo.

Se considera que este método como complemento de las técnicas arriba mencionadas, ya que proporciona hechos específicos y en cierta manera al acumular los incidentes durante la evaluación, se refleja no sólo el desempeño más reciente, sino el desarrollo de sus actividades durante todo el periodo.

El método al tener detallados dichas situaciones poco frecuentes ofrece alternativas específicas para poder atacar los mismos eliminando cualquier deficiencia en el desempeño, adecuando las expectativas específicas de puesto, aunque si se le da un enfoque subjetivo, éste método no sería bueno para comparar a los empleados y tomar decisiones instrumentales en el salario o promociones. No obstante es eficaz para identificar casos específicos de buen y mal desempeño en término de funciones concretas del desempeño esperado y para planear de qué manera se pueden corregir las deficiencias.

CAPÍTULO 2

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

2.1 ANTECEDENTES

Durante mucho tiempo la Auditoría estuvo limitada en su mayoría a la situación financiera, y se llegó a creer que formaba parte de la contabilidad.

Al crecer las organizaciones, la administración se hizo cada vez más complicada, dando mayor importancia al control interno; y esto fue debido a la extensa delegación de autoridad.

El empleo de máquinas, mano de obra, equipos y la automatización, es el objetivo de los ejecutivos de hoy en día. Se está viviendo una nueva era de desarrollo económico, donde las características son progresistas.

El objetivo de las empresas es la preservación de los recursos materiales, técnicos y humanos y hacer posible su acrecentamiento.

Los recursos materiales y técnicos, demandan otro tipo de auditoría, y ello a obligado a pensar en una auditoría más amplia, que incluya el mejor uso de estos recursos, por lo que surge la **Auditoría Administrativa**.

Puede decirse que la Auditoría Administrativa, surgió como consecuencia de la necesidad de analizar el desempeño de la organización,

con el fin de ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que lo requieran.

Esta, ha de basarse en la lógica y la comprobación de información suficiente y competente, por lo tanto, la eficiencia de cualquier decisión en una auditoría, dependerá de la información que se utilice y se ha considerado como la extensión de la Auditoría Contable; reflejando de manera total, el estado del ente social, ya que mucha información no está considerada en cifras contables.

2.2 CONCEPTOS Y FINALIDADES

La Auditoría Administrativa es un servicio específico, que se proporciona a petición del cliente, y se va a encargar de que en la empresa exista un control administrativo, para evitar que no se lleguen a cumplir eficientemente las tareas fijadas.

Algunos autores plantean las siguientes definiciones:

William P. Leonard nos menciona que "la Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de que dé a sus recursos humanos y materiales"⁸.

⁸ William P., Leonard, "Auditoría Administrativa", Ed. Diana, 16^ª. Impresión.1989, p.45

El Instituto Americano de la Administración, dice: "Cualquier empresa, de cualquier índole, tienen áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración"⁹.

José Antonio Fernández Arena: "La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución"¹⁰.

La finalidad de la Auditoría Administrativa, consiste en detectar deficiencias, debilidades o irregularidades, evitando la ineficiencia en la empresa y buscando mejoras de desempeño.

Hay que tomar en cuenta que no se debe realizar la Auditoría Administrativa, hasta que se presente el momento crítico, sino debe realizarse en forma preventiva y de manera periódica.

Para que un organismo funcione debidamente, debe definir claramente sus objetivos, hacer planes, programas, presupuestos y organizar un sistema de procedimientos, de tal manera que la Auditoría Administrativa sirva para evaluar la eficiencia en toda la organización, tanto en la áreas en general, como en departamentos específicos, revisando sus funciones, procedimientos, o bien cualquier tipo de actividades.

⁹ Fernández Arena, José Antonio, "La Auditoría Administrativa", Ed. Diana, 5ª. Impresión 1997, p. 15

¹⁰ Idem. (9). p. 17

Para poder evaluar y revisar una empresa, entendiéndola a la primera como el cálculo y determinación de un valor, es decir estimar y a la segunda como el acto de examinar detenidamente, es decir inspeccionar, se necesita determinar:

- "Pérdidas y Deficiencias.
- Mejores Métodos.
- Mejores formas de control.
- Operaciones más eficientes.
- Optimización de los recursos humanos, materiales y técnicos"¹¹.

La Auditoría Administrativa va a determinar las deficiencias e irregularidades actuales o en potencia, así como también los fallos, desfalcos, desperdicios, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas o fricciones entre el personal por falta de conocimiento de las partes.

Cualquiera que sea la empresa, la revisión constante de procedimientos y controles, disminuirá los problemas que por lo común existen en toda la administración.

Las principales deficiencias que pueden perjudicar a la empresa son las siguientes:

- Escasa libertad de los supervisores para actuar.
- Insuficiente delegación de autoridad a subordinados.
- Métodos anticuados y por ende no mantener el paso de los adelantos.
- No tener bien definidas las principales funciones.
- Coordinación ineficaz de los resultados individuales.

- Personal incompetente de supervisión.
- Selección impropia del personal clave.
- Negligencia de los controles.
- Exceso de información a una sola persona.
- Deficiente estructura orgánica.
- Duplicidad de autoridad.
- Demasiados auxiliares.
- Falta de trabajo en equipo.
- Normas y políticas deficientes.
- Planeación deficiente.
- Ideas sin fundamentos sólidos
- Reglamentos inadecuados.
- Irresponsabilidad en las operaciones.
- Falta de mediciones contables.
- Desequilibrio en la Organización.
- Métodos deficientes para la toma de decisiones.
- Informes a más de un jefe.

¹¹ William P., Leonard, "Auditoría Administrativa", Ed. Diana, 16ª. Impresión 1989, p. 46

2.3 DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LA CONTABLE

Las diferencias las podemos analizar de acuerdo a diferentes aspectos:

<i>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</i>	<i>AUDITORIA CONTABLE</i>
---------------------------------	---------------------------

PROPÓSITO

Apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.	Expresar la opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo financiero
---	---

ALCANCE

Desde una función u operación, hasta toda la organización.	Toda situación financiera o parte de ella.
--	--

ENFOQUE

Actúa sobre las causas, o sea que determina los orígenes de los efectos sobre resultados.	Actúa sobre los efectos, o sea que determina los hechos relativos a las operaciones financieras y resultados obtenidos.
---	---

PRECISIÓN

Es relativa	Es absoluta
-------------	-------------

NECESIDAD

Es opcional		Es requerida legalmente
-------------	--	-------------------------

FRECUENCIA

Es periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.		Es mensual, bimestral, trimestral semestral o anual.
--	--	--

ORIENTACIÓN

Es hacia el estado operativo de las organizaciones; situaciones pasadas, presentes y futuras.		Es hacia el estado financiero de las organizaciones, desde el punto de vista retrospectivo.
---	--	---

EVALUACIÓN

Se trabaja con una gran parte de los elementos cualitativos y pretende dar una evaluación cuantitativa.		Es eminentemente cuantitativa y trata de llegar al elemento cualitativo, o bien su dictámen es de tipo cualitativo.
---	--	---

ACTUACIÓN

Se actúa en forma preventiva señalando irregularidades existentes y permitiendo tomar soluciones oportunamente a fin de obtener mejores resultados.		Se actúa en forma decisiva, una vez que se compruebe que las decisiones de quienes manejen la institución se reflejan correctamente en los estados financieros, permitiendo mediante la evaluación de la información, detectar deficiencias que se eliminarán en el futuro.
---	--	---

INTERESADOS

Principalmente internos, la Dirección General.		Principalmente externos: accionistas, público, instituciones de crédito.
--	--	--

HISTORIA

Reciente, la relacionada con el enfoque de los sistemas.		Larga existencia.
--	--	-------------------

2.4 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN RECURSOS HUMANOS

Según Fernando Arias Galicia, define la Auditoría de Recursos Humanos como: "Un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos, constituye un instrumento de la función de control"¹².

¹² Arias Galicia, Fernando "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, 10ª. Impresión 1984, p.407

La Auditoría Administrativa de Recursos Humanos, es la herramienta que nos dará la pauta para formarnos un juicio respecto de la administración que se está llevando a cabo, y así detectar las fallas y desviaciones, las cuales se van a analizar concluyendo en medidas correctivas.

La importancia de una buena administración de personal, esta encaminada a la integración de éste al organismo social.

El esfuerzo humano esta condicionado a la obtención de utilidades, mediante la venta de productos y de servicios.

2.5 NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

En la actualidad surge la necesidad de una constante verificación y control efectivos, que comprueben que las prácticas y programas derivados del departamento de personal, alcancen los resultados previamente establecidos y que a su vez se mantengan estables.

Esta evaluación deberá realizarse también a las políticas de personal, buscando que no difieran del objetivo de la empresa, y al mismo tiempo,

conserven flexibilidad con respecto a las decisiones; es decir, medidas correctivas resultantes de la Auditoría de Recursos Humanos.

La importancia de la Auditoría Administrativa, es que constituye un instrumento de la función de control, se ha ejercido, se ejerce y se ejercerá en todo tipo de organización, ya sea con esta o con otra denominación similar, o virtualmente por alguno de los siguientes medios:

- En la empresa grande: por un departamento altamente especializado.
- En la mediana: por un funcionario o grupo de empleados debidamente calificados.
- En la pequeña: por el propietario del negocio en persona.

En la Auditoría Administrativa las empresas pueden invertir gran cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo, pero sin que los resultados obtenidos no son proporcionales, además de que éstos generalmente se presentan a largo plazo, su cuantificación y calificación será cada vez más difícil.

Si realmente queremos evaluar y comprender en cierto momento la situación que guarda la efectividad de operación en personal, es necesario establecer programas de Auditoría que proporcionen la información necesaria al respecto, para analizar e interpretar la situación y ver los controles establecidos en el departamento de Personal, si son los adecuados.

La Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos, se puede realizar dentro de cualquier lugar, en donde se aplique una técnica de personal.

Los puntos más importantes que se consideran, deben estar sujetos a revisión con los siguientes documentos:

- Planes, objetivos y políticas de personal.
- Estructura Organizacional.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Capacitación.
- Desarrollo.
- Análisis de Puestos.
- Sistemas de retribución y valuación de puestos.
- Calificación de méritos.
- Relaciones con el Sindicato.
- Higiene y Seguridad Industrial.
- Servicios y prestaciones.
- Comunicaciones formales e informales.
- Ambiente de trabajo.
- Motivación.

2.6 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS

Existen diferentes factores a estudiar en las organizaciones. Por ello es importante definir la materia, objeto de este estudio: los Recursos Humanos; sin embargo, es importante una revisión que abarque toda la empresa en forma general, con el objeto de formarnos una idea más clara acerca de cómo esta funcionando la empresa.

Para ejemplificar lo anterior a continuación mencionaremos un método más utilizado para este estudio, el "ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO", que se basa en los siguientes factores:

FUERZA DE TRABAJO.

Esta función está asignada a seleccionar, capacitar, desarrollar y organizar el personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.

MEDIO AMBIENTE.

Su función es de mantener oportunamente a la empresa sobre cualquier cambio que ocurre en las condiciones externas, e informar acerca de sus actividades al exterior. Sus elementos son:

1. Físico. Es la localización y cercanía con respecto al mercado de proveedores y consumidores. La disponibilidad de la fuerza de trabajo y de servicios de producción. Condiciones sanitarias y clima.
2. Político. Es el aspecto legal, el fomento o restricciones a las actividades industriales.
3. Económico. Son los aspectos financieros, fiscales, de mercado y actitudes hacia la empresa por parte de las autoridades; proveedores; consumidores y competidores.
4. Social. Son las habilidades y conocimientos especiales o de capacitación y las relaciones humanas.

POLÍTICA Y DIRECCIÓN.

Su función es fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos eficientemente. Sus elementos son:

1. Política de la empresa. Debemos considerar el campo de acción, las diferentes razones como son: tradición, tecnología, de mercado, de conocimientos o de conexiones financieras.
2. Organización para operaciones. Es el equilibrio de funciones y la armonía en la cooperación de éstas.

3. Organización para supervisión. Es el establecimiento de la supervisión y de la comprobación de las labores ejecutadas.

PRODUCTOS Y PROCESOS.

Esta función está designada para seleccionar los artículos para su producción, que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficios a la empresa, y asimismo determinar los procesos adecuados de producción. Los elementos de este factor son:

1. Productos. Política de producción; clase de productos; cantidad y costo; precios detallistas, consumidores y mayoristas.
2. Procesos. Las características de los procesos tecnológicos, de ingeniería, de organización y legales. Grado de transformación.
3. Investigación. Tipos de investigación empleados para los productos principales, para los subproductos, para los procesos y para utilizar los desechos y evitar mermas.

FINANCIAMIENTO.

Esta función está asignada a proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como desarrollar las operaciones de la empresa. Estos elementos son:

1. Fuentes de financiamiento. Accionistas, Bancos y otros créditos.
2. Requisitos. Para inversionistas permanentes; para las operaciones de producción y para las operaciones de venta.
3. Plazo y costo de los fondos. Las acciones y partes de capital: créditos a largo plazo y créditos a corto plazo.

El financiamiento permite que la empresa este consciente de las necesidades monetarias y de las fuentes financieras accesibles.

MEDIOS DE PRODUCCIÓN.

Esta función está asignada a dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinarias y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones. Sus elementos son:

1. Servicios externos. Medios de transportes, de comunicación, de energía y de agua.
2. Servicios internos. Clase de medios de transporte, de comunicación, de energía, de abastecimiento de agua y de otros servicios.
3. Inversión para las operaciones. Terreno, construcciones, maquinaria y equipo de producción, instalaciones, herramientas y equipo auxiliar, equipo de transporte y otras inversiones.

SUMINISTROS.

Esta función está designada a suministrar a la empresa, una corriente continua de materiales y de servicios de calidad y de precios convenientes.

Sus elementos son:

1. Clase, volumen y origen.

- Clase.
- Cantidad por año.
- Costo unitario, principales artículos.
- Costo total de los abastecimientos.
- Procedencia: Nacional, productor, mayoristas, detallistas o de importación.

2. Métodos de compras y existencias.

- Vigilancia de los materiales.
- Almacenamiento de los materiales, en cuanto al volumen, deterioro y manejo de materiales de empaque.

3. Investigación de los abastecimientos.

- Con respecto a las fuentes.
- Con respecto a los substitutos.

Con una política de compras consciente y con el empleo de métodos apropiados, la empresa provee a su departamentos de producción de materiales adecuados.

ACTIVIDAD PRODUCTIVA

Esta función está asignada a organizar y efectuar operaciones en una forma eficiente y económica. Sus elementos son:

1. Método de fabricación.
 - Fabricación intermitente o por lotes.
 - Fabricación continua.

2. Organización Productiva.
 - Organización física.
 - Planeación de cantidad y calidad.
 - Manejo de materiales.
 - Aspectos temporales con número de horas de operación, tiempo proyectado.
 - Aspectos humanos.

3. Productividad.
 - Capacidad de producción.
 - Producto en términos físicos.
 - Salarios.
 - Horas hombre trabajadas.

4. Servicios de investigación.
 - Servicio empleado interno o externo.

Usando los métodos de transformación apropiados, la empresa ha organizado y mantiene en operación sus departamentos de producción en

condiciones de óptima eficiencia, aprovechando los servicios de investigación tecnológica.

MERCADEO

Su función es adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores. Sus elementos son:

1. Mercadeo.

- Localización y potencialidad local, nacional o exterior.
- Clase y potencialidad de los mercados, nacionales: Industriales, agrícolas o de servicios.
- Situación de la competencia, principales competidores.

2. Ventas y distribución.

- Organización para la venta.
- Volumen de ventas.
- Precios, plazos y condiciones.
- Supervisión de las ventas.
- Pedidos por satisfacer.
- Distribución.

3. Investigación de mercado.

- Mejorar las actividades de promoción. Se debe aprovechar las condiciones y oportunidades que brinda el mercado.

CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA.

Esta función establece y tiene en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

1. Organización Contable. Se refiere a la estructura, presupuestación, contabilidad financiera y otros registros económicos.
2. Informes. Clase de estudios contables y periodicidad de éstos.
3. Auditoría. Métodos ya sea continuos o intermitentes.

2.7 PROCESO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Para proceder a una Auditoría Administrativa, se puede realizar de acuerdo a los siguientes cuatro pasos:

1. Examen.

Trata de obtener toda la información posible para determinar en que forma, se están desarrollando las actividades en todas las áreas que se van a estudiar en la organización.

Esto puede realizarse, por medio de cuestionarios o entrevistas, así como también examinando documentación clave de la empresa. Este examen deberá estar basado en todos los aspectos operativos de la empresa.

Los detalles que se van a estudiar son planes y objetivos, la estructura de la empresa, políticas, sistemas y procedimientos, métodos de control y medición de resultados.

2. Evaluación.

Recopilada toda la información, se hace un estudio analítico de toda está. Proporcionando un diagnóstico detallado, buscando irregularidades y deficiencias, precisar soluciones, y determinar métodos de mejoramiento.

Esta es una contestación de: qué, cómo, cuándo, con qué, si lo que se está haciendo es lo indicado, si hay o no otras alternativas.

La evaluación será de acuerdo con cada cliente, pero siempre habrá un mínimo de trabajo, para poder dar una opinión válida para la empresa.

3. Presentación.

Es el resultado de la Auditoría Administrativa, que se aplicó, debe presentarse de manera que permita a la empresa llegar de inmediato a la acción correctiva.

Primero se debe presentar un informe preliminar para la empresa, y después se pasa al informe final, en donde ya se especifican las recomendaciones y conclusiones.

4. Seguimiento.

Es completar cualquier función, actividad o asunto planteado, y que la organización, no lo ha llevado a cabo. Es dar a la empresa una recomendación de los detalles no terminados, y lo más importante ver que la empresa siga indicaciones presentadas por el auditor.

2.8 ALCANCES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa puede ser aplicable a toda tipo de organización, lo ideal es que ésta abarque a toda la empresa, para que la Dirección, pueda tomar mejores decisiones para el logro de los objetivos.

“El alcance de la Auditoría Administrativa puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad”¹³.

En algunas ocasiones se puede manejar como la combinación de dos o más áreas y puede abarcar elementos de especialización, simplificación, estandarización e integración.

2.9 PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Para poder iniciar una Auditoría Administrativa, es conveniente que el auditor tenga una serie de entrevistas con la Dirección, con el fin de conocer las condiciones básicas de trabajo.

Es muy importante contar con la información adecuada, para poder formular el programa de trabajo. Esta información se debe referir básicamente a lo siguiente:

¹³ Idem. (11) p. 57

Es muy importante contar con la información adecuada, para poder formular el programa de trabajo. Esta información se debe referir básicamente a lo siguiente:

- El propósito de la Auditoría de Recursos Humanos .
- Las condiciones y limitaciones de trabajo.
- La estimación del tiempo que tomará la Auditoría.
- Las facilidades con que se cuenta.
- La coordinación del trabajo que se pueda realizar con el personal de la organización.
- Honorarios.
- Todos aquellos puntos que por su naturaleza, ameriten ser definidos antes de iniciar la Auditoría.

Antes de implantar un programa de Auditoría Administrativa, es necesario contar absolutamente con el apoyo de la Dirección.

Debemos considerar tiempo adecuado para realizar la Auditoría, generalmente suele llevarse a cabo en periodos menos pesados para el personal que vamos a necesitar, para que nos proporcione la información necesaria.

El Auditor debe tener cuidado de obtener información suficiente y confiable, lo cuál no es cosa fácil. Se debe considerar tres puntos importantes:

- a) Observación de las instalaciones para los Recursos Humanos. Se recurre a ésta fuente con el objeto de conocer, si es adecuado el lugar y la manera en que están distribuídas las instalaciones.
- b) Revisión de documentación. Para los fines del análisis del área a auditar, resulta útil la revisión de documentos, tales como: organigramas, estadísticas, manuales, gráficas e informes.
- c) Entrevistas. Se tendrán entrevistas con las personas claves de la organización, a todos los niveles jerárquicos.

La información que se obtenga deberá ser suficiente para definir los objetivos que se deben cumplir.

Debe determinar el alcance de la auditoría, debe precisar la cantidad y tipo de personal que requerirá, estimar el tiempo que empleara, presupuestar los recursos necesarios, fijar la fuente de información necesaria y especificar que personas conoceran los resultados.

ENTREVISTAS PREVIAS.

La entrevista es una conversación generalmente oral, entre dos seres humanos, de los cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado. El papel de ambos puede variar según el tipo de entrevista.

Todas las entrevistas tienen una finalidad, que es la de obtener información.

Al efectuar una entrevista, es necesario saber de antemano que clase de información se desea obtener, y para ello hay que formular preguntas concretas. Para asegurar la información que se pretende, hay que cuidar de entrevistar al personal adecuado.

La entrevista se realizará de un modo informal, utilizando el canal o autoridad apropiada, solicitando anticipadamente el permiso del supervisor o jefe inmediato.

El auditor es el responsable de que le proporcionen toda la información que él desee y recopilar los datos pertinentes que le puedan ayudar a llevar su tarea.

Durante la entrevista, conviene que el auditor no se comprometa definiéndose o haciendo recomendaciones, aun cuando se sienta inclinado, en principio a favor de lo que se esté diciendo. Habrá que comprobar que los puntos y estudiarlos posteriormente.

Siempre que sea posible, deberá respaldar las notas que tome, con informes, los cuales pasarán a formar parte de los papeles de trabajo. Se comprobará la información obtenida en la primera entrevista antes de pasar a la siguiente.

La entrevista puede decirse que es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos, valiéndose de la viva narración de las personas. Por lo mismo, se le debe dar la importancia debida.

Hay dos tipos de entrevista siendo éstas:

Entrevista libre

Es la que se desarrolla sin estar sujeta a un tratamiento de preguntas, se lleva a cabo de una manera informal, es fácil caer en divagaciones que desvían el objetivo central de un estudio.

Entrevista dirigida

Ésta es considerada de más utilidad, debido a que utiliza mayor rigor científico al analizar un objetivo definido de estudio. Se deberá poner especial cuidado en su preparación y condición, y solamente puede iniciarse cuando se haya precisado el objetivo a estudiar, determinando el campo de acción, hechas las hipótesis y terminada la labor de investigación documental.

El cuestionario, es el que se conoce como guía de entrevistas, se considera como una forma para reunir datos, su contenido tiene por objeto descubrir hechos.

ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO.

El auditor encargado del programa tiene que decidir cuáles son los factores más importantes y necesarios para alcanzar los objetivos, cuáles son los mejores métodos para lograrlo y cuáles son los sujetos más apropiados para hacerse cargo de la función, así como también los factores limitativos y de control.

Para la elaboración del programa, se tiene que tener claramente definido el curso de acción a seguir. Los puntos a considerar son los siguientes:

a.) OBJETIVOS.

Deben estar basados de acuerdo a las necesidades de la organización misma.

b.) ALCANCE DE LA AUDITORÍA.

Deberá abarcar todos los programas, políticas y procedimientos de Recursos Humanos.

c.) TIEMPO ESTIMADO.

Para la determinación de este punto es conveniente tener presente al alcance de la auditoría, pues de ello dependerá en gran parte dicha estimación. También debe considerarse las dificultades que suelen encontrarse en la organización.

d.) PERSONAL NECESARIO.

Hay que considerar que algunas organizaciones se inclinan por la auditoría interna y otras por la auditoría externa, aunque lo ideal es trabajar en conjunto, ya que esto permitirá la combinación de varios factores.

e.) FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes que el auditor marque son las que le van a determinar sus trabajos. Son muchas las fuentes de información a las que se puede recurrir, pero hay que tomar en cuenta que la información deberá ser confiable y válida (suficiente y competente) para determinar si el desempeño se ha verificado de acuerdo a las políticas de la organización.

Durante el desarrollo de su trabajo examina registros, métodos, procedimientos, planes, operaciones, funciones, cargas de trabajo y utilización del personal. Los indicadores para reunir información que se pueda utilizar son los siguientes:

Organigramas

Manuales de organización, métodos y procedimientos.

Análisis y valuación de puestos.

Diagramas

Informes estadísticos.

Entrevistas y cuestionarios.

f.) RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El objetivo principal de la recopilación de datos, es contar con hechos dignos de confianza, ya que las conclusiones se basarán en ellos.

Se tiene que indicar la fuente de donde se obtuvo la información, basándose en lo esencial y siendo muy detallistas en partes importantes; respaldar toda la información mediante la comprobación; observar las

irregularidades, incertidumbres, conflictos y desacuerdos con los planes y políticas, en sí todos los puntos débiles que se encuentren.

g.) PAPELES DE TRABAJO.

El auditor deberá tener acceso a registros, informes, instalaciones, políticas y normas administrativas de operación.

Los hechos debidamente comprobados, así como los datos deberán registrarse en documentos, ya que éstos constituyen una historia de lo elaborado y sirve para consultas posteriores.

Los papeles de trabajo consisten en registros de datos recopilados o elaborados por el auditor durante el transcurso de su trabajo; hay que considerar que los registros deberán tener fecha para identificarlo con facilidad.

Se sugiere que sean hojas estándar, para una mayor facilidad y manejo de los mismos, y así mantener la información completa con sus conclusiones y comentarios especiales.

h.) ORDEN CRONOLÓGICO Y FUNCIONAL.

Toda la información similar y que corresponda a una determinada actividad, deberá ser agrupada, a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de dicha actividad, y así se podrá identificar dicho material debido al orden.

que se cumplan cada uno de los aspectos planeados con anterioridad a través de una supervisión estrecha que permita detectar aspectos débiles en los cuales habra que profundizar.

Con este proceso, el auditor se encontrara en posición de definir los hechos, localizar problemas y deficiencias y buscar las soluciones para los mismos, ya que el concepto tradicionalmente manejado de éste como "policía" se ha revolucionado a través del tiempo; la nueva concepción tiende a considerar a la auditoría más bien como un servicio de asistencia técnica y asesoría al personal sin descuidar su primordial responsabilidad de revisar las operaciones y evaluar el funcionamiento del control interno. Revisar a la par que asesorar es el verdadero objetivo dela auditoría interna.

"El elemento humano, constituye el capital de trabajo más valioso de cualquier empresa. Es obvio así mismo que cuanto mayor sea el grado de eficiencia del personal, tanto más fructífero será el resultado final de la gestión administrativa. Contribuir a desarrollar la calidad intrínseca de éste, mediante la pormoción intensiva de sus cualidades inhatas, debe ser, por coniguiente, de acuerdo con la nueva interpretación, una de las tareas básicas del auditor interno"¹⁴.

¹⁴ Bacon A. Charles, Manual de Auditoría Interna, Ed. Limusa, 3ª. Edición 1991, p.XI

2.10 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SUPERVISOR Y AUDITOR

A continuación se presenta el análisis y la descripción de los puestos de auditor y supervisor, ya que LA GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO propuesta en este trabajo de investigación, se enfoca específicamente a los primeros.

Como se mencionó anteriormente, el análisis de puestos sirve para precisar la objetividad del puesto, y se tomó como norma o estándar, contra el cual comparar el desempeño del empleado (en base a ellos, se diseñaron las cédulas de evaluación correspondientes).

2.10.1 DESCRIPCIÓN ANÁLITICA DEL PUESTO (SUPERVISOR)

Función.

1. Revisar en forma conjunta con el jefe de la unidad, las auditorías que se tienen programadas.
2. Planear la auditoría que va a llevarse a cabo, designando funciones específicas, a cada uno de los auditores que tiene a su cargo.
3. Presentar a su grupo de auditores, llevando los oficios de presentación y de comisión y acta de inicio de auditoría comentar con las personas

responsables del área auditada, los aspectos y unidades sujetas a revisión.

4. Vigilar en forma constante que el desarrollo de la auditoría, así como la designación de trabajos, se realice de acuerdo a lo planeado.
5. Revisar la forma en que están elaborando e interpretando los papeles de trabajo y dar la revisión final al informe que se va a presentar.
6. Dar lectura al Reporte de Observaciones encontradas, y establecer en forma conjunta con los responsables del área, las fechas de compromisos para su solventación.

Objetivos de la función

1. Calendarizar en forma adecuada la ejecución de auditorías, de acuerdo al programa anual.
2. Delimitar responsabilidades y cumplir con los objetivos previamente establecidos.
3. Solicitar a los responsables del área, se proporcione al grupo de auditores, la información requerida, sin trastornar demasiado las labores diarias del personal.
4. Propiciar que la auditoría se desarrolle en el tiempo fijado y con el personal planeado.
5. Verificar que el trabajo realizado, conduzca al objetivo de la auditoría.

6. Dar a conocer los resultados de la auditoría practicada, estableciendo las recomendaciones pertinentes y fijar en las cuales los responsables de las áreas se comprometan a corregir desviaciones.

Especificación del Puesto:

- Experiencia comprobada en la ejecución de auditorías administrativas, contables, financieras y operaciones (de 3 a 5 años).
- Habilidad para realizar correctamente cálculos aritméticos.
- Habilidad para coordinar las actividades de un grupo, poseer don de mando.
- Capacidad para comunicarse con su grupo de trabajo.
- Capacidad para elaborar informes preliminares.
- Habilidad para comunicarse con las demás personas.
- Conservar el carácter confidencial de su actividad.
- Desempeñar su trabajo con integridad y honradez.
- Actitud positiva para adecuarse a las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- Deseos de colaborar con su grupo de trabajo.

- Disponibilidad para viajar.

Escolaridad:

- Profesional correspondiente al puesto, título profesional, curriculum vitae.

Requisitos de Ingreso:

- Solicitud de empleo.
- Entrevista en Recursos Humanos.
- Aprobar examen teórico.
- Aprobar examen psicométrico.
- Entrevista con el funcionario del área solicitante.

2.10.2 DESCRIPCIÓN ANÁLITICA DEL PUESTO (AUDITOR)

Función

1. Coordinar el trabajo del grupo a su cargo, de acuerdo al programa previamente establecido.
2. Presentarse en las áreas y solicitar la información requerida.
3. Analizar la información

4. Formular diagnósticos
5. Integrar los “papeles de trabajo” (cédulas analíticas y sumarias).
6. Redactar el informe final
7. Lectura del informe de auditoría practicada

Objetivo de la Función:

1. Delegar responsabilidades y asignar trabajos a los miembros del grupo para cumplir oportunamente con los programas.
2. Obtener la información requerida para llevar a cabo la auditoría.
3. Comprobar si se está cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos.
4. Tratar de dar un “informe preliminar” de la problemática captada.
5. Sustentar con evidencia plena y suficiente las situaciones observadas, así como hacer constar el trabajo realizado por el grupo de auditores.
6. Presentar por escrito las situaciones anómalas encontradas, así como las recomendaciones pertinentes.
7. Dar a conocer a los funcionarios del área auditada, las situaciones anómalas encontradas.

Especificaciones del puesto:

- Experiencia comprobada en la ejecución de auditorías administrativas, contables, financieras y operacionales (1 a 3 años).
- Facilidad para expresar ideas en forma verbal.
- Disposición para participar en cualquier actividad encaminada a la realización de la auditoría.
- Capacidad para trabajar en grupo.
- Habilidad para comunicarse con las demás personas.
- Conservar el carácter confidencial de actividad.
- Desempeñar su trabajo con integridad y honradez.
- Actitud positiva para adecuarse a las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- Sentido de grupo.
- Capacidad para hacer aportaciones que mejoren el trabajo.
- Deseos de colaboración
- Disponibilidad para viajar.

Escolaridad:

- Profesional correspondiente al puesto (título profesional), curriculum vitae.

Requisitos de Ingreso:

- Solicitud de empleo
- Entrevista en Recursos Humanos.
- Aprobar examen teórico.
- Aprobar examen psicométrico.

- Entrevista con el funcionario del área solicitante

Objetivo del puesto:

Garantizar que las auditorías se lleven a cabo de acuerdo a las normas y técnicas aplicables en la materia y con la calidad y oportunidad requeridas.

Funciones del puesto:

- Planear y elaborar previa a la ejecución en campo las actividades a desarrollar en la práctica de auditorías, programas de trabajo específicos y cuestionarios de control interno, determinando el alcance y oportunidad que a su juicio requieran.
- Coordinar, dirigir y supervisar el trabajo en campo, del grupo de auditores a su cargo.
- Apoyar y asesorar, en el ámbito de su competencia al personal de las áreas del Instituto para el mejor desempeño de sus funciones.
- Ejecutar las auditorías programadas y especiales que indiquen sus superiores.
- Efectuar los seguimientos de auditorías practicadas en ejercicios anteriores.
- Comprobar que las observaciones que se hayan determinado, estén debidamente soportadas.

- Comentar con el personal de las áreas auditadas, los resultados de las auditorías que practique, en los que se contemplen las observaciones y la propuesta de medidas y acciones correctivas para su solución.
- Formular los pliegos de observaciones que procedan, derivados de las irregularidades detectadas con motivo de las auditorías practicadas.

CAPÍTULO 3

CONTRALORÍA

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Los antecedentes de la Contraloría se remontan a los inicios de la actividad donde el ser humano comenzó a proveerse de recursos y vio la necesidad de controlarlos.

Antiguamente las operaciones comerciales e industriales se llevaban a cabo en forma rutinaria. Las actividades de compra, venta, elaboración, guarda y custodia de las mercancías descansaban por lo general en una sola persona.

Al surgir la producción en serie y al revolucionarse el comercio y la industria, aparece la necesidad de un adecuado control en los negocios. El industrial y el comerciante, en vista del aumento del volumen de sus operaciones, observaron que no era posible efectuar por ellos mismos la supervisión del trabajo y el control. Fue entonces, cuando se estableció personal especializado que se responsabilizara de las funciones esenciales dentro del control de la administración en la empresa.

Como consecuencia de lo anterior, se capacito al personal para las funciones arriba mencionadas, y es justamente en esta etapa de desarrollo cuando nace la Contraloría y se implanta entonces, a un Coordinador

General de todas las actividades dentro de la empresa, en la persona del Contralor.

Los primeros antecedentes de las funciones del Contralor las encontramos en Europa, específicamente en Inglaterra en el siglo XVI, en varios puestos de la Casa Real. Por lo que respecta a la aparición de ésta en América, en Estados Unidos en 1789, el Gobierno Federal crea el Ministerio de la Hacienda e implanta a los primeros Contralores. A fines del siglo XIX, la iniciativa privada en los Estados Unidos de América, la crea dentro de algunas empresas como lo son: Ferrocarrilera Atchinson y Topeka Santa Fe en 1890, la Southern Pacific en 1885, la Lehigh Valley en 1890, la General Electric Co. en 1900, notándose cada día más la importancia y el desarrollo que va adquiriendo esta función.

Desarrollo de la Contraloría en México.

En México, al igual que en los Estado Unidos, surge la Contraloría dentro del Gobierno Federal, donde el primer antecedente en materia de control global dentro de la Administración Pública Mexicana fue la Tesorería General, cuya misión consistía en recaudar los ingresos del Gobierno Federal; distribuir los fondos nacionales y observar los pagos de los contribuyentes en la Contaduría Mayor a través del Departamento de Cuenta y Razón dentro del propio Ministerio de Hacienda suprimido en 1831, sufriendo modificaciones hasta 1917 donde surge propiamente el Departamento de Contraloría como un mecanismo para mejorar el funcionamiento de la Administración Publica y moralizar al personal al servicio del Estado.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Durante los años posteriores, las funciones de control y vigilancia que inicialmente las llevaba a cabo dicho departamento, fueron desagregadas y distribuidas a todas las Secretarías de Estado, de acuerdo a sus atribuciones.

En 1982 ante la necesidad de armonizar y fortalecer la función de control en el Sector Público, debido al crecimiento y complejidad alcanzado por éste, se creó la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, con el propósito de integrar las funciones de control y evaluación global de la gestión pública anteriormente dispersas. Posteriormente, el Estado modifica el nombre de la Dependencia, por su denominación actual, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, con objeto de modernizar y controlar las funciones administrativas fundamentales, en adición a las que le correspondían en materia de vigilancia y responsabilidades de los servidores públicos.

De esta forma, para la debida consecución del propósito mencionado, se dispuso que corresponde a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, los siguientes asuntos: desarrollo administrativo integral en Dependencias y Entidades; normar en materia de adquisiciones, servicios, obras públicas y bienes muebles; conducción de la política inmobiliaria federal, administración de los bienes inmuebles federales y para la conservación de dichos bienes.

Así, las atribuciones que tiene conferidas la Secretaría, le permiten diseñar lineamientos bajo un criterio de modernización administrativa para mejorar la prestación de los servicios públicos y la atención a la ciudadanía, así como fortalecer las funciones normativas que orientan el manejo transparente de los recursos del Estado, y la operación de los sistemas de

control y vigilancia para prevenir conductas indebidas e imponer sanciones en los casos que así se amerite.

Con la actualización de este ordenamiento se da respuesta a los reclamos de la sociedad para combatir la corrupción, a través de medidas de carácter inmediato y profundo que permitan hacer más eficientes las líneas de control en el ámbito en que el desempeño de la función pública requiere ser fiscalizado con prontitud y con acciones correctivas que impidan la desviación de conductas que dañen la dignidad de la misión y deberes de los servidores públicos.

Otro de los antecedentes en nuestro país de la existencia de un contralor en el Sector Privado se dio en la empresa General Motors de México, S.A. de C.V. en el año de 1935, siendo sus funciones en aquel entonces más propias de un auditor interno que de un contralor.

A partir de año de 1946, empezaron a definirse en forma más amplia y estructurada la autoridad y funciones de la contraloría en importantes empresas en México: Ford Motor Company S.A., en 1946, Industria Eléctrica S.A. en 1948; en General Popo, S.A. en 1952; siendo numerosas las empresas que posteriormente han creado esta área en forma sistemática por considerarse indispensable para el óptimo desarrollo y coordinación de sus operaciones y dada la complejidad de éstas dentro de su organización y administración se hizo necesaria la implantación de controles mediante los cuales la administración pudiera asegurarse, en lo posible, que en la organización y los fines que persigue se realicen conforme a lo planeado y a las políticas de la misma.

Es aquí donde se deja sentir la Contraloría como un medio de auxilio a la Administración Pública y Privada para el correcto encauzamiento de sus operaciones. Por lo que la Contraloría Pública deberá llevar a cabo su importante misión, "Fortalecer los sistemas de gestión y control, hacer respetar los derechos del ciudadano e inducir y promover el Desarrollo Administrativo en la Administración Pública Federal"¹⁵, en función de su visión "constituirse como un agente de cambio permanente".¹⁶

3.2 CONCEPTO DE CONTRALORÍA

En toda entidad que persiga o no fines lucrativos se necesita de alguien que lleve el control de todos los registros inherentes a dicha organización con el objeto de que forme un archivo de la misma.

Dicha persona debe contar con los suficientes conocimientos contables, administrativos y financieros a fin de que pueda presentar e interpretar la información que contienen, haciendo hincapié en que sus informes deben ser claros, veraces, oportunos y accesibles a la Administración, con el propósito de que se tomen las decisiones mas apropiadas para el funcionamiento de la misma.

Lo anterior, en parte, se apega a la definición de Contraloría de David R. Anderson y Leo A. Schmidt: "Contraloría es el proceso de reunir, registrar, reportar e interpretar la información cuantitativa, para lo cual es

¹⁵ <http://www.secodam.gob.mx/mision>

¹⁶ <http://www.secodam.gob.mx/vision>

necesario conocer el negocio en todos sus aspectos, el esquema de organización de autoridad y responsabilidad, los problemas a los que tendrá que enfrentarse la gerencia y disponer de un plan para obtener la información requerida".

Consideramos que tal definición es muy general e incompleta porque solo proyecta una parte de las funciones de la Contraloría. Es importante señalar que la Contraloría no necesariamente tiene una sola función en una empresa, dado que ésta, puede variar de una a otra, aún cuando ambas sean de la misma magnitud y con fundamento en lo antes expresado.

El C.P. Manuel Fernández Chávez, emitió en un curso de Contraloría Práctica en el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. donde comento que: "Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información-financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, información al gobierno, coordinación de auditoría externa, protección de los activos de la empresa y de su evaluación económica".

Otros autores exponen y conceptualizan en términos generales a la Contraloría como: "la actividad que planea la situación financiera de una empresa, mediante el establecimiento e implementación de controles que permitan facilitar la entrega de información, protección de los activos y la optimización de los recursos".

En resumen, la esencia de esta definición está basada en el hecho de que la Contraloría actúa en función de la vigilancia continua de los controles establecidos, vigilando y evaluando la operación, siempre y cuando se esté convencido que son los más apropiados para llevar a cabo una función administrativa óptima.

Derivado de las anteriores, expongo una definición de la Contraloría para el desarrollo del presente trabajo:

“Contraloría es la función de evaluar, controlar y vigilar la operación de la empresa o institución conforme a las normas en materia de control, auditoría y responsabilidades emitidas para tal fin, así como apoyar a las diferentes áreas en el efectivo desempeño de sus funciones, proporcionando asesoría y recomendaciones con el fin de promover el óptimo desarrollo administrativo, y la eficiencia, eficacia y calidad con que se están alcanzando las metas y objetivos institucionales”.

Después de haber analizado las definiciones y conceptos sobre contraloría que expone los diferentes autores, podemos concluir que la contraloría es considerada como el elemento clave en el desarrollo de los planes futuros de la entidad, puesto que a través de un análisis y evaluación de las alternativas se podrá establecer, coordinar y mantener un plan integral para el control de sus operaciones, comparando los resultados reales con los planeados y haciendo un análisis de variaciones, realizar una interpretación de los informes obtenidos; por lo anterior:

la contraloría esta estrechamente relacionada con el proceso administrativo, puesto que la función de órgano de control de las diferentes áreas de la organización va ligada a las etapas de planeación, organización, dirección y control.

Cabe mencionar que el Contralor desempeña la función de organización en un doble aspecto; como miembro del grupo de alta dirección participa en la coordinación de la empresa en general, aplicando sus conocimientos sobre mercadotecnia, consumo, distribución, finanzas, objetivos, normas y políticas de la compañía, etc. y además planea, organiza, dirige y controla su propia área y los departamentos de que ella dependen.

3.3 FUNCIONES DE LA CONTRALORÍA

Atendiendo a la definición que anteriormente expresamos, se deduce que sus funciones primordiales son vigilar, evaluar y controlar (planeación y control), mismas que ejecuta en coordinación con otras áreas, dependiendo

del tamaño de la empresa. Sin olvidar que tiene gran implicación en su desempeño con la previsión, la organización, la integración y la dirección.

A continuación enunciamos las funciones relacionadas con el proceso administrativo de la Contraloría.

EN CUANTO A LA PLANEACIÓN

- Planear programas para la realización de auditorías orientadas a vigilar que el ejercicio del presupuesto se lleve a cabo con apego a la normatividad emitida para tal fin, siendo empleado con criterios de honradez, racionalidad, eficacia, eficiencia y rentabilidad.
- Informes sobre perspectivas financieras, mediante análisis de las áreas de responsabilidad.
- Coordinar y dirigir la realización de su Presupuesto.

EN CUANTO A CONTROL

- Promover y vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y remuneraciones del personal, contratación de adquisiciones, arrendamientos, servicios y ejecución de obras, almacenes y recursos materiales.
- Establecer controles que procuren la salvaguarda y protección de los activos.
- Evaluar, y en su caso mejorar el Control Presupuestal.

- Análisis de las desviaciones en el Presupuesto establecido.
- Optimización de los recursos de la entidad, evitando su ociosidad, fugas y dispendios.
- Vigilancia y seguimiento de las normas y políticas de la empresa.
- Vigilar y promover acciones de modernización administrativa.
- Vigilar el cumplimiento de las medidas preventivas y correctivas derivadas de las auditorías, que permitan subsanar las observaciones determinadas.
- Proponer acciones necesarias para corregir o prevenir desviaciones y propiciar el mejor desarrollo de las actividades para maximizar los recursos humanos, técnicos y financieros.
- Informar periódicamente a los mandos superiores sobre el resultado de la supervisión y evaluación de las diferentes áreas administrativas así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización e informar a las autoridades competentes el resultado de tales intervenciones.

EN CUANTO A OTRAS ACTIVIDADES

- Promover y participar en programas de capacitación para el mejor desempeño de las funciones.
- Apoyar a las diferentes áreas asesorando en todos los aspectos de su competencia para el cabal cumplimiento de sus objetivos, a fin de mejorar y agilizar la planeación, ejecución y obtención de los resultados en sus actividades.
- Revisar que la información generada por las diferentes áreas cumpla con las características de confiabilidad, veracidad, calidad y oportunidad. Informes especiales para los altos mandos.

3.4 OBJETIVOS DE LA CONTRALORÍA

Los objetivos de la Contraloría deben estar ligados a los de la compañía, para que de esta manera exista una conjunción de planes estratégicos que persigan fines comunes. Tales objetivos deben estar formulados con fundamento en las necesidades y características de cada empresa para su cumplimiento, y no proporcionar una frustración al intentar su realización. Entre los más comunes que se aplican a cualquier tipo de empresa podemos citar:

- Emitir de informes que satisfagan las necesidades administrativas y financieras de la Administración.
- Fomentar la productividad de la empresa, maximizando los Recursos Humanos, Técnicos y Materiales a través de sus asesorías.
- Evitar contratos y operaciones que lesionen la economía de la empresa.
- Proteger de los activos de una compañía
- Verificar la selección, contratación, remuneración y desempeño del personal.
- Verificar el adecuado uso de maquinaria y equipo
- Establecer, coordinar y mantener a través de la administración un plan integral para el control de sus operaciones.
- Controlar e inspeccionar las operaciones.

- Evaluar los objetivos de la empresa e informar sobre su validez y sobre la efectividad de su política, su organización estructural y los procedimientos a seguir para alcanzar dichos objetivos.
- Comparar los resultados reales con los planeados y los estándares de operación aprobados, así como la interpretación de los resultados de las operaciones, informado sobre ellos a todos los niveles de la administración
- Obtener un rendimiento que compense adecuadamente la inversión, promoviendo la máxima eficiencia posible.
- Conocer las necesidades de la dirección de la empresa y el nivel gerencial, en cuanto a la información que requieren para conocer el resultado de las operaciones y que sirva de base para la toma de decisiones.
- Participar en las decisiones que tratan de resolver problemas de las diferentes áreas, evaluando métodos, alternativas y sugiriendo mejoras.
- Señalar honesta y en forma imparcial, las deficiencias que observa en la organización, aceptando sugerencias de otros, para evitarlas y corregirlas.
- Practicar un riguroso control de su propio trabajo, evitando aquellas actividades que le distraigan y que entorpezcan sus funciones y asegurarse completamente de que las normas y políticas de la empresa sean cumplidas de acuerdo a los planeado.

Es evidente que los objetivos esenciales de la Contraloría, se identifican con todos los aspectos en los que intervenga para diseñar y operar los registros de la entidad comunicando e interpretando la información de los mismos.

Todos estos propósitos que persigue son alcanzables dependiendo de la persona al frente del cargo, como el Contralor, ya que debe ser lo suficientemente capaz para transmitir sus ideas a través de su liderazgo; así como estar preparado y actualizado en diversas áreas para proponer soluciones a los problemas que se le presenten.

3.5 ALCANCES DE LA CONTRALORÍA

La gestión de la Contraloría, debe adaptarse a la demanda de servicios que haya de proporcionar, obteniendo el mejor provecho de los recursos existentes en el entendido de que el crecimiento general genera mayores retos que implican una reordenación de los elementos que integran la Contraloría.

La Contraloría tiene sus alcances acordes con los objetivos que pretende, mismos que ya mencionamos.

El ejercicio de la Contraloría requiere de apoyo de toda la organización y en especial de la Dirección o Gerencia General, dado que sin ésta, no podría ejercer ampliamente sus funciones.

LIMITACIONES

Algunas de las limitaciones que enfrenta la Contraloría, básicamente se encuentran ligadas a la persona que la lleva a efecto, es decir, primordialmente que el Contralor carezca del perfil necesario para ejercer el puesto que se le asigna, y de aquí se derivan a otras, que en muchos de los casos, están relacionadas con las barreras que impiden la comunicación, como son:

“Semánticas: cuando su origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

Físicas: fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

Fisiológicas: se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

Psicológicas: parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

Administrativas: la estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación."¹⁷

Para ejemplificar algunos casos de las anteriores, podemos comentar que dentro de las psicológicas se encuentra el carácter de cada persona en cuanto a la apatía, temor a la revisión de sus actividades, resistencia al cambio y en cuanto a las administrativas, en ocasiones la información solicitada a las áreas no la remiten o llega a destiempo, provocando con esto que la función de control no se realice adecuadamente. Otra limitación que engloba todas, es la incapacidad técnica y profesional del personal que labora en esta área, provocando mayores cargas de trabajo, pérdidas de tiempo, esfuerzo y sobre todo , impidiendo al Contralor que desarrolle sus funciones a plenitud.

3.6 EL PERFIL DE UN CONTRALOR

Es indiscutible que el Contralor es un ente administrativo por excelencia, principalmente por su amplia relación con la planeación y el

¹⁷ Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutierrez Emiliano, "Hacia una Comunicación Administrativa Integral" Edit. Trillas, 2ª edición, 1990, p.47 y 48.

control, que se combina durante toda su labor. Sin embargo además de poseer dotes administrativas se requiere una formación técnica sólida.

A continuación señalamos las características o conocimientos que debe poseer un Contralor.

Administrador.-	Se entiende que como tal debe ser capaz de aplicar el proceso administrativo en sus proyectos y actividades.
Contador Público	Los estudios de Contaduría le dan herramientas para concebir y explicar la información financiera de una manera más explícita. Tener conocimientos de Auditoría Interna ya que al poseerlos logrará establecer e implementar controles.
Don de mando	La Contraloría no existe sin subordinados y para llevarla a cabo se requiere orden y disciplina entre las actividades que realiza, y para ello es posible mediante un líder que es el Contralor.
Control	Su implicación en esta fase administrativa es amplia al evaluar y estudiar el seguimiento de lineamientos y el acatamiento de las políticas de la empresa.
Vocación	Algo importante e imprescindible es la vocación del Contralor, en ella se tiende a evaluar todo tipo de informes, todo control susceptible de mejorar y toda transacción financiera es aclarada en todo momento.

3.7 EL ENTORNO DE LA CONTRALORÍA

En los negocios pequeños las funciones de auditoría recaen en el dueño quien las realiza a través de una serie de actividades relacionadas con la Mercadotecnia, Ventas, Administración, Contabilidad, Recursos Humanos, etc. a fin de lograr que su establecimiento mercantil le proporcione los rendimientos esperados, tenga expectativas de crecimiento a corto plazo, y sea competitivo en el mercado, de todo esto, se deduce que tal persona desarrolla en mejor medida aquellas actividades que más domina y las otras que le restan las supla con una adecuada asesoría de expertos en la rama de que se trate. Ahora bien conforme dicha entidad vaya incrementando sus operaciones el dueño va a necesitar ir delegando sus funciones a personas especializadas, de tal forma que él únicamente se concrete a la toma de decisiones que más convenga a la empresa.

Después de lo anteriormente expuesto, nos damos cuenta que es imposible que una persona realice tantas ocupaciones a la vez, por lo que es necesario que exista un equipo de colaboradores que asistan al dueño, recalcando que esto sucede con mayor frecuencia tanto en la empresa mediana como grande, que es donde propiamente existe la división de funciones, mientras que en los negocios pequeños, el propietario realiza actividades análogas a las de un Contralor, orientando en el mayor de los casos por asesores externos.

Con base en lo aquí citado, nos damos cuenta que la Contraloría se ejercita sólo en empresas de cierta magnitud que les interesa cuidar su

imagen y desarrollo, seguir incrementando sus utilidades y tener la confianza, poseer su patrimonio debidamente protegido.

La importancia que tiene la Contraloría dentro de una organización consiste en su aportación a la planeación y su intervención e influencia en la ejecución e implementación de los controles.

La supervisión deber ser constante y a fondo para que el Contralor pueda conocer la marcha del negocio, los problemas y las posibles soluciones.

En nuestro país no todas las empresas cuentan con una división bien definida en cuanto a la Contraloría y Tesorería, y ello en gran parte se debe a la carencia de recursos económicos que en ellas se manejan y es cuando el Contralor se convierte en el artífice de la planeación financiera y el organizador de la tesorería de la entidad.

3.8 ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

El Contralor como responsable de su área no puede llevar a cabo todas las funciones, dada la cantidad y complejidad de éstas. Por lo tanto, se hace necesario delegar la autoridad a otras personas, para que bajo su supervisión y dirección se encarguen de la ejecución de las mismas.

Esto no significa que la responsabilidad del Contralor disminuya o se delegue, ya que tendrá la obligación de mantener una coordinación y control suficientes sobre sus ayudantes evaluando la eficiencia de sus actividades.

Es conveniente determinar los objetivos generales de la Contraloría para poder organizar con base en ello, la división o subdivisión de funciones en tantos departamentos como sea necesario, lo que origina gran variedad de alternativas a elegir, en cuanto a la estructura más adecuada y funcional, que en algunos casos depende de factores como:

1. Las características particulares de cada organización.
2. Los límites de la función de Contraloría.

Lógicamente el Contralor al delegar su autoridad deberá evaluar la función y eficiencia de esa delegación mediante una supervisión que asegure el cumplimiento de los objetivos y programas de trabajo y que las funciones y operaciones se desarrollen dentro de las normas preestablecidas.

Por esta razón la Contraloría en una empresa independientemente del tamaño de la misma, tiene que depender de la gerencia de mayor nivel,

porque si existieran otras jerarquías podrían obstruir la función esencial de ésta y perdería autoridad en la aplicación de los controles en las demás áreas.

Sea cual fuere la estructura adoptada por una entidad es prudente mencionar que la Contraloría tiene la obligación de dejar bien definidas las responsabilidades y objetivos de cada área a su cargo, así como organizar juntas para que esté al tanto de los problemas que impiden se lleve a cabo lo planeado, y de esa forma surjan los requerimientos de un área con otra.

3.8.1 POSICIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA

Ninguna estructura organizacional de la Contraloría llena absolutamente todas las necesidades. No se puede decir que exista un diagrama de una organización ideal para todas las empresas. Sin embargo, deben determinarse las funciones como requisito fundamental de organización, ya que ésta es el elemento administrativo que conjuga los objetivos, políticas, procedimientos y programas establecidos para lograr el fin planeado, es decir, lo que permite formular el organigrama general idóneo o adecuado de la empresa.

La asignación de labores se realiza en cada empresa de acuerdo con sus necesidades específicas. No obstante, podemos generalizar en el sentido de que las actividades del Contralor siempre serán básicamente de planeación, implementación y control.

Debido a esto han surgido dos teorías de organización en relación con las funciones del Contralor.

La primera sostiene que éste es un ejecutivo de línea al que sólo se le confieren tareas que caen dentro del campo de las operaciones básicas de la empresa y como se reconoce que su labor es de tipo administrativo, también se le autoriza para participar en otras funciones como la supervisión de ventas y producción, aunque únicamente en lo que se refiere a la operación desde el punto administrativo, así también considerando al "Contralor Administrativo" (que así se le puede designar), se le confiere sobre el personal administrativo y lo responsabiliza de las decisiones que tengan lugar en su área. En este caso, él decide diariamente las operaciones que deben efectuarse.

La segunda teoría lo reconoce como un ejecutivo (staff), es decir, que realiza labores de asesoría técnica o consultoría, desentendiéndose de las operaciones diarias de la empresa. Éste asesor trabaja con planes a largo plazo, recomendando políticas generales y supervisión del trabajo administrativo. Tiene autoridad de línea únicamente sobre su departamento y autoridad funcional sobre todas las áreas de la empresa, lo cual le ayuda a compilar e interpretar datos que le servirán para asesorar a otros ejecutivos en la determinación de políticas sanas y su correcta ejecución.

De las dos teorías anteriormente descritas podemos desprender una tercera, que es la combinación de ambas.

El contralor de asesoría y de línea conserva de la organización lineal la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. A su vez asesora a cada una de las áreas de la

empresa, actuando como un cuerpo de asesoramiento y servicios especializados para cada función.

De lo anterior, podemos concluir que las necesidades y el volumen de operaciones de la empresa, así como su magnitud son las razones que motivan que sea conveniente que el contralor sea designado como ejecutivo de línea o staff o la combinación de ambos.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE AMBAS CONSIDERACIONES.

Contralor Administrativo

- Ejecutivo de línea
- Autoridad sobre el personal administrativo
- Responsabilidad sobre sus decisiones
- Sus labores son de vigilancia
- Sus actividades se enfocan hacia el control
- Es recomendable en empresas de tamaño mediano

Contralor- Asesor (Staff)

- Asesora a ejecutivos de línea.
- Autoridad de línea sólo sobre su departamento y funcional sobre el resto de la empresa.
- Sus actividades se especializan en planeación a largo plazo, así como organización y estudio de nuevos procedimientos de control.
- Sus labores son de consultoría y asesoría, trabajando con planes a largo plazo, recomendando políticas generales y supervisando el trabajo administrativo.

- Es recomendable en empresas de gran magnitud.

Como se puede observar, el Contralor Administrativo, como ejecutivo de línea, ejerce autoridad a fin de que las decisiones que tome sean obligatorias para sus subordinados recayendo toda la responsabilidad en él. Por otro lado, el trabajo del Contralor-Asesor es más especializado en cuanto a planeación y organización. Por la posición que guarda dentro de la empresa motivará que los demás ejecutivos acepten sus proposiciones respecto a sistemas, procedimientos, cambios de políticas, etc., por convencimiento y autoridad.

3.9 RELACIONES DEL CONTRALOR

Debido a su actividad, el contralor mantendrá relaciones internas y externas a la empresa.

RELACIONES INTERNAS DEL CONTRALOR:

Además de los departamentos que dependen directamente de él.

Con Presupuesto:

El Contralor debe tener autoridad directa con éste departamento debido a que constituye una herramienta importante en la toma de decisiones, ya que analiza y verifica que el presupuesto ejercido se haya utilizado con eficiencia, eficacia y economía de acuerdo a la normatividad emitida para tal efecto.

Con Contabilidad

En este departamento debe supervisar, analizar e interpretar los informes y estados financieros que se preparan de acuerdo con las necesidades de información económica y financiera, para que con ello los ejecutivos de las diferentes áreas puedan tomar decisiones.

Con auditoría interna

Las funciones son de mucha transcendencia para la proyección de la empresa. De ahí que la relación con este departamento y su responsable debe ser muy estrecha, puesto que los informes que supervisa para entregarlos directamente al director e indirectamente al Consejo de Administración y a la Asamblea de Accionistas son o representan una garantía de su capacidad, por lo cual esa información debe ser verídica ya que estaría sujeta a examen continuo por el departamento de auditoría interna, que coordine sus actividades con el auditor externo, a fin de proponer correcciones y modificaciones en el control interno, y así evitar falsedad en los datos y cifras proporcionadas.

Con Tesorería:

El contralor en forma conjunta con el Tesorero analizará y evaluará los proyectos de inversión así como las necesidades de efectivo relacionadas con crédito y cobranzas, la aplicación de excedentes de efectivo y todo lo relacionado con las fuentes de financiamiento de la empresa asimismo elaborarán informes periódicos sobre la administración financiera de la empresa.

Con la Dirección General:

El Contralor deberá informar a la Dirección General de los resultados obtenidos a través del análisis y evaluación de los informes que le proporcionen las diversas áreas de la empresa mediante información verbal o escrita que contenga los datos necesarios para que se expongan ante los altos mandos la situación de la empresa con el propósito de discutirla y tomar decisiones.

Con Mercadotecnia:

Deberá tener control sobre el trabajo que se realiza en sus oficinas, pero es indiscutible que en lo referente a su relación con ventas, al igual que con las demás áreas de la empresa, es limitada y tendrá una jurisdicción sobre los mismos en forma indirecta.

Contar con la autoridad necesaria para exigir de las áreas que forman la organización, la información para la preparación de las estadísticas de importancia para la misma. En el caso de ventas, ésta tendrá la obligación de proporcionar los datos que el Contralor necesite para su información y

puesto que él es encargado de la supervisión de presupuestos, el Director de Mercadotecnia deberá proporcionarle los cálculos de las ventas y las estimaciones que sean necesarias para la preparación de los mismos.

La aprobación del presupuesto deberá llevarse a cabo después de la revisión y deberán hacerse resaltar las condiciones con que ambos están de acuerdo y los puntos en que se encuentren en desacuerdo, a fin de estudiarlos y llegar a conclusiones que sean lógicas y beneficien a la empresa.

Con Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos es de los principales auxiliares en la dirección de la empresa. La misma área es la encargada de la preparación de los instructivos para el personal con el propósito de definir y evaluar los puestos.

Deberá existir, como en todos los casos, un director de Recursos Humanos que será el más indicado para que él y el Contralor establezcan las relaciones necesarias, derivadas del ejercicio de las funciones que cada uno de ellos desempeñe. En cuanto a esta área nos encontramos que deberá establecer normas a seguir para la contratación, concesión de ascensos, sistemas de salarios, discusión de programas de trabajo, establecimiento de planes de incentivos etc. La dirección de recursos humanos deberá intervenir también en la organización de instituciones que beneficien al personal que agrupan, encauzándolo hacia la formación de cajas de ahorro, fondos de ahorro, pensiones, fondos de riesgo por accidente, etc., y deberá en combinación con las funcionarios de la empresa

señalar los procedimientos seguir, para proporcionar a los trabajadores comodidad y mejoramiento personal, entre lo cual podemos mencionar:

- Servicios Médicos
- Capacitación
- Despensas familiares
- Actividades sociales recreativa
- Bibliotecas
- Becas
- Seguro y fianzas

En cuanto a la función del Contralor General dentro de la Dirección de Recurso Humanos, se limitará a realizar los estudios que crea conveniente para la determinación de la política a seguir en la empresa, referente a las prestaciones hechas al personal, expone su opinión acerca de las mismas, realiza estadísticas de trabajo, gastos y sueldos, es el encargado de la vigilancia de fondos y pensiones, gastos de previsión social, así como responsable en el manejo de las inversiones que se hagan de los fondos del personal por medio de tesorería.

Con Adquisiciones (Compras):

Esta área tiene como propósito el suministrar a la empresa de los insumos necesarios para su operación, tomando como base la existencia de mercancías y los requerimientos que se tengan de activos fijos.

El Contralor deberá mantenerse informado de las operaciones realizadas con el área de compras con el objeto de que sean consideradas dentro de los requerimientos de efectivo, este control se llevará a cabo a través de las requisiciones respectivas. Otro aspecto a considerar en este

punto será el de las inversiones a futuro con el propósito de que sean tomadas en cuenta en la realización del presupuesto anual, de esta manera la dirección general tomará las decisiones pertinentes.

RELACIONES EXTERNAS

Comprenden todas aquellas relaciones con personas u organismos que tengan interés en diversos aspectos de la empresa.

Con auditoría externa

La relación existente se establece con la información que requiera el auditor para efectos de su revisión pero primordialmente creemos que lo que debe buscarse es la coordinación entre el Contralor y el Auditor Externo para evitar duplicidad en los trabajos a realizar, así como para lograr una mejor y más completa dictaminación de los estados financieros.

Con terceros, acreedores, inversionistas, sindicatos, etc.

Estas relaciones surgen de la necesidad que tienen personas u organismos de conocer en un momento determinado cual es la situación de la empresa con el propósito de tomar decisiones de acuerdo a la posición que guarden ante la empresa.

Con las autoridades

Es la persona responsable de que se cumplan todas las obligaciones legales y fiscales a las que está sujeta la empresa. Deberá vigilar que éstas

se apeguen a lo previamente establecido por las leyes correspondientes y se cerciorará de la corrección de los datos que se enteran.

Es muy conveniente que mantenga relaciones con aquellos funcionarios gubernamentales con los que la empresa tenga relaciones oficiales; asimismo deberá proporcionar la información que se le requiera por cualquier organismo gubernamental.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1 ANTECEDENTES

La Contraloría Interna objeto del presente trabajo pertenece al Sector Gubernamental, específicamente se encuentra dentro de una Secretaría de Estado, la cual tiene como objetivo principal conducir la política energética del país a través de controlar y verificar el cumplimiento de las políticas que en materia de energía fija el Presidente de la República, así como realizar su evaluación y el uso eficiente de la misma.

Cabe mencionarse que al frente de cada Secretaría de Estado está un Secretario, el cuál para el desarrollo de sus atribuciones se auxilia de los Subsecretarios de Estado y el Oficial Mayor. La Contraloría Interna dadas sus atribuciones y funciones depende directamente del Secretario de Estado. Al frente de la Unidad de Contraloría se tiene un Contralor, quien en el ejercicio de sus facultades, se auxiliará por los titulares de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades, designados por él mismo.

La estructura organizacional está conformada por el Contralor, Subcontralor de Procedimientos, Responsabilidades y Sanciones, Subcontralor de Auditoría, Director de Unidad, dos Auditores Ejecutivos de Auditoría (Directores), Director de Asuntos Contenciosos, Auditor Ejecutivo de Servicios Informaticos y Apoyo Técnico (Director), Analista Jurídico, ocho

Audidores, un Coordinador de Sistemas y Apoyo Técnico y un Coordinador Administrativo (ver anexo 1).

La estructura presenta un mayor peso en auditoría, puesto que dado el tamaño y funciones de la Secretaría de Estado, se hace más necesario enfocar revisiones hacia las diversas unidades administrativas sustantivas de la misma; por otra parte, los problemas que se presentan por posibles responsabilidades, sanciones o asuntos contenciosos de los servidores públicos no son muchos, pero no dejan de ser importantes, es por ello que solo existen dos direcciones para la operación de tales funciones.

Asimismo, se cuenta con un Auditor Ejecutivo de Servicios de Informática y Apoyo Técnico, que como su nombre lo indica, ayuda a la Contraloría hacia el interior en los problemas de informática y el equipo técnico de la misma; y por último, el coordinador administrativo lleva las cuestiones administrativas como trámite de incapacidades, entrega de recibos de nómina, requerimientos de papelería, etc., de todo el personal que la conforma.

En el área de Subcontraloría de Auditoría, existe la problemática de que los auditores adscritos a ésta presentan inconformidad por un mal reconocimiento de sus capacidades, derivado de que al ser evaluados hay confusión en cuanto a los parámetros que se deben utilizar para evaluar el desempeño de los mismos. Esto provoca que los auditores en muchas ocasiones estén desmotivados y su entusiasmo por el trabajo decaiga, teniendo pérdidas de tiempo hombre y que las cargas de trabajo sean excesivas al final de cada auditoría realizada, además de estar mal distribuidas. Por otra parte al existir confusión sobre en base a que

parámetros evaluar al personal, no permite detectar correctamente las necesidades específicas para un buen desempeño laboral.

Específicamente los dos auditores ejecutivos que trimestralmente evalúan a los seis auditores a su cargo, tres por cada uno (ver anexo 2), cuentan con guías para evaluar el desempeño, no adecuadas para tal fin, ya que éstas fueron formatos que enviaron instancias externas para que se aplicaran tanto en esta Contraloría, perteneciente a dicha Secretaría de Estado, como a todo el Sector Gubernamental, sin tomar en cuenta que son confusas, utilizan tecnicismos y son poco claras, además de no adecuarse a las necesidades que el departamento exige.

Es aquí donde se detectó, que al aplicar dichos formatos para la evaluación del desempeño de los auditores, los parámetros utilizados no son adecuados, ya que el personal que trabaja con mayor eficiencia muchas de las ocasiones obtenía una calificación igual o muy similar a aquel que desarrolla sus funciones adecuadamente; siendo este no tanto el problema del auditor ejecutivo que los evalúa sino la puntuación que se le daba a dichos parámetros, ya que al existir confusión de términos se decidía por alguno de ellos sin estar convencido de que fuera el más adecuado dadas las características del evaluado; por lo que es muy subjetivo conocer y medir de manera óptima la potencialidad del auditor para tener una mayor productividad en sus funciones, así mismo, los puntos de vista entre el evaluador y el evaluado son distintos, lo que no permite vincular al auditor de manera correcta con su cargo y por ende, no se logra un justo reconocimiento de los esfuerzos de cada uno para posibles oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los auditores.

Así que para conocer realmente las causas que originan esta serie de problemas, y poderlos enmarcar como fallas de los instrumentos administrativos o fallas del propio personal que evalúa, se realizó una encuesta a los auditores que permitiera sondear con mas efectividad la situación, detectando las necesidades específicas.

DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO.

Para realizar las encuestas, se tomo a seis de los auditores motivo de la problemática (100%), los cuales están divididos en dos grupos de tres personas cada uno, dependiendo de su respectivo Auditor Ejecutivo (ver anexo 2). Dicho porcentaje nos permite tener el marco general para emitir opiniones que pueden ser claves en el conocimiento del área. Por lo tanto los cuestionarios aplicados cubren con la validez y confiabilidad que se requiere. La estructura del cuestionario es la siguiente:

Nombre de la Dependencia:				
Fecha:				
Nombre del Auditor:				
Área a la que pertenece:				
Antigüedad en el Puesto:				
Antigüedad en la Dependencia:				
Instrucciones: Por favor conteste cada pregunta de acuerdo a la respuesta que más se asemeje a cada caso.				
1. ¿Ha sido evaluado periódicamente?				
Siempre ()	Casi siempre ()	En ocasiones ()	Rara vez ()	Nunca ()

2. ¿Considera que el formato utilizado para su evaluación es sencillo, claro y práctico?				
Siempre ()	Casi siempre ()	En ocasiones ()	Rara vez ()	Nunca ()
¿Porqué? _____				
3. ¿Los resultados de las evaluaciones le han permitido conocer los conceptos a mejorar (puntos débiles)?				
Siempre ()	Casi siempre ()	En ocasiones ()	Rara vez ()	Nunca ()
4. ¿Los resultados de las evaluaciones le han permitido conocer sus fortalezas?				
Siempre ()	Casi siempre ()	En ocasiones ()	Rara vez ()	Nunca ()
5. ¿El formato contempla un apartado para comentarios tanto suyos como del evaluador para conocer ambos puntos de vista y lo utilizan?				
Siempre ()	Casi siempre ()	En ocasiones ()	Rara vez ()	Nunca ()
¿Porqué? _____				
6. ¿ Logra beneficios tales como reconocimientos, incentivos o promociones derivado de las evaluaciones?				
Siempre ()	Casi siempre ()	En ocasiones ()	Rara vez ()	Nunca ()
7. Respecto a los puntos a mejorar, ¿ha sido capacitado?				
Siempre ()	Casi siempre ()	En ocasiones ()	Rara vez ()	Nunca ()
8. Considera que la coordinación entre sus compañeros y usted es:				
Muy buena ()	Buena ()	Regular ()	Mala ()	Muy mala ()

9. ¿Las cargas de trabajo asignadas son excesivas?				
Siempre ()	Casi siempre ()	En ocasiones ()	Rara vez ()	Nunca ()
10. ¿Considera importante contar con una Guía para evaluar su desempeño de manera objetiva, clara, sencilla y que sea periódicamente?				
Muy importante ()	Importante ()	Poco importante ()	Sin importancia ()	Intrascendental ()
¿Porqué? _____				

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados nos muestran los siguiente puntos:

- Las evaluaciones no se realizan con una periodicidad adecuada, ya que no se delimitan exactamente las fechas compromiso para llevarlas a cabo (gráfica 1).
- Las guías utilizadas para evaluar el desempeño no son sencillas, claras y objetivas para tal fin, ya que los parámetros utilizados no se adecuan a las necesidades de la Contraloría Interna (gráfica 2).
- No son confiables para conocer los aspectos que el evaluado tiene que mejorar, ya que los resultados no son precisos y por ende se desconoce cual es la mejor manera de proponer un plan de capacitación (gráfica 3 y 7).

- Al no ser claros y precisos, tampoco se tiene la certeza de que las fortalezas detectadas por cada auditor evaluado sean las correctas para posibles reconocimientos, incentivos o promociones (gráfica 4).
- Derivado del poco interés por ser evaluado, los comentarios para enriquecer las evaluaciones no son tomados en cuenta y por ende no aportan nuevas ideas para mejorar el desempeño del personal (gráfica 5).
- No es justo el reconocimiento de los esfuerzos realizados ya que los beneficios que puede aportar la evaluación solamente son disfrutados por aquellos que son calificados por favoritismo sin ser objetivos (gráfica 6).
- Aunque en términos generales existe una adecuada coordinación entre el personal para el desarrollo de las auditorías, esta puede mejorar substancialmente si se evaluara correctamente, de tal forma que fuera justa y todos realmente fueran reconocidos en la labor que desempeñan (gráfica 8).
- Otro de los problemas existentes es que derivado de la incormunidad por las evaluaciones, las cargas de trabajo entre los auditores no se reparten de manera equitativa, derivado de la desmotivación de que son objeto (gráfica 9).
- El personal considera que se debe contar con una guía para evaluar su desempeño clara, objetiva, sencilla y que utilice parámetros acorde a las necesidades de la propia Contraloría Interna.

Como se puede observar, los resultados obtenidos en los cuestionarios nos lleva a afirmar que se carece de una guía sencilla, clara y objetiva para una

correcta evaluación de los auditores adscrita a dicha Contraloría y que permita el justo reconocimiento de los esfuerzos para alcanzar el éxito seguro de su entorno.

4.2 JUSTIFICACIÓN Y NECESIDAD

Toda vez que el objetivo principal que se persigue con la evaluación del desempeño, es coordinar los esfuerzos de la empresa o institución y de la persona en un programa de autodesarrollo, ayudándole a identificar sus fortalezas y las áreas que requiere mejoría, es necesario contar con un instrumento que ayude a lograr lo anterior, el cual contenga datos y parámetros claros, sencillos y veraces con objetivos específicos, permitiendo tener una directriz para determinar si el personal cumple de manera eficiente y eficaz sus tareas encomendadas o sus programas asignados, y de no ser así, determinar las causas que se lo impidieron.

Por lo anterior, es imprescindible tener un instrumento que nos ayude a conocer y medir la potencialidad del empleado de la mejor manera, para lograr una mayor productividad en sus funciones; determinar los diferentes puntos de vista entre el jefe y trabajador (evaluador-evaluado) para mejorar las relaciones entre ambos, e involucrar a éste último con su cargo y posiblemente detectar oportunidades de crecimiento condiciones de efectiva participación, en su caso. Por lo que presento una propuesta de guía para llevar a cabo lo arriba mencionado.

4.3 PROPUESTA

Para lograr una óptima evaluación del desempeño de los auditores adscritos a la Contraloría Interna de la Secretaría de Estado a que hicimos referencia al inicio de éste capítulo, presentamos la siguiente Guía.

OBJETIVO.

Contar con un instrumento sencillo, claro y práctico que ayude a evaluar el desempeño de los auditores adscritos a la Contraloría Interna de una Empresa Pública de Servicios, permitiendo coordinar los esfuerzos de ambos identificando sus fortalezas (actitudes, aptitudes y conocimientos), así como los aspectos susceptibles de mejorar, para otorgar un justo reconocimiento de los esfuerzos, y en su caso, promociones y estímulos.

NORMAS PARA LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL.

- La evaluación se realizara a todos los auditores adscritos a la Contraloría Interna.
- Se realizará al término de cada auditoría, y por la persona que lo dirigió y superviso (Auditor Ejecutivo).
- La evaluación deberá ser imparcial y profesional, considerando únicamente la actuación del evaluado en el desempeño de sus funciones.
- El titular de la Contraloría será el responsable de establecer el sistema de registro y seguimiento de las calificaciones obtenidas,

con el propósito de tomar las medidas que considere pertinentes, de acuerdo al comportamiento de los puntajes que se vayan obteniendo.

- Una vez identificado los aspectos en los que el personal requiere mejorar, derivado de dichas evaluaciones, se deberá tomar en cuenta estos aspectos para elaborar un programa de capacitación.

INSTRUCCIONES

- a) Existe una sola cédula para evaluar el desempeño y una tabla de puntaje para cada nivel de cumplimiento de expectativas, esto es, la forma en la que el individuo cumple con sus tareas.
- b) Es importante preparar cuidadosa y objetivamente esta evaluación ya que de ella depende el desarrollo y crecimiento del personal, así como de la empresa.
- c) Para llenar la cédula, lea detenidamente la conceptualización del punto a evaluar, para que posteriormente se elija entre cinco **grados de evaluación**, siendo éstos los siguientes:

5. Actuación excepcional, su contribución al éxito de la organización. es del orden más elevado (**EXCEPCIONAL**).

4.- Consistentemente excede el nivel esperado del desempeño en calidad cantidad y tiempo. Contribuye significativamente al éxito de la Contraloría Interna (**NOTABLE**).

3.- Logra el cien por ciento del nivel esperado del desempeño en calidad, cantidad y tiempo. No requiere ayuda del supervisor (SATISFACTORIO).

2.- El desempeño esta por debajo del nivel esperado. Cumple con la mayor parte pero no todos los requisitos de trabajo. Tiene deficiencias pero muestra voluntad y habilidad para superarlas (INSATISFACTORIO).

1.-Falla en cumplir los requisitos del trabajo. Tiene dificultades mayores en el desarrollo de su trabajo, las cuales no pueden ser corregidas frecuentemente (DEFICIENTE).

- d) Anote en el grado de evaluación el que mejor describa la actuación de evaluado (1). Multiplique el peso relativo por el grado de evaluación en cada renglón y anote el resultado en calificación ponderada (2). Sume las calificaciones ponderadas por apartado y multipliquelas por el peso relativo (3) y divídalas entre el valor de la calificación ponderada(4) para cada apartado (10,28 ó 5.25) y anote en ese renglón la calificación (5). Para la evaluación final totalice la suma de calificaciones de las tres áreas de actuación (5,6,7) y coloque el resultado en el renglón calificación. Por último transcriba los resultados de las calificaciones por cada apartado al cuadro resumen, para una mejor visión del resultado general.
- e) Si se requiere hacer alguna aclaración o formular un comentario por parte del evaluador o del evaluado, utilice el área de comentarios.
- f) Firme la cédula en el espacio correspondiente y anote la fecha en la que se llevo a cabo.

- g) El responsable de el área respectiva deberá verificar la evaluación, firmando de visto bueno en el espacio correspondiente.
- h) Las calificaciones deberán ser dadas a conocer al personal durante los tres días siguientes después de practicada la evaluación.

**GUÍA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS AUDITORES
ADSCRITOS A LA CONTRALORÍA INTERNA EN UNA EMPRESA
PÚBLICA DE SERVICIOS**

DESCRIPCIÓN	PESO RELATIVO	GRADO DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		(1)	(2)
1.1 De auditoría.	.50		
1.2 De contabilidad.	.50		
1.3 De organización y control interno.	.50		
1.4 Utilización adecuada de programas de computo.	.50		
	.50*(3)		(4)/10 = (5)
2. ACTUACIÓN PROFESIONAL			
2.1 Cuidado, esmero, pulcritud y diligencia en los trabajos asignados.	.35		
2.2 Capacidad de planeación y organización del trabajo.	.35		
2.3 Habilidad para lograr objetivos.	.35		
2.4 Grado de cumplimiento entre el tiempo	.35		

estimado y el efectivo de los trabajos asignados.			
2.5 Capacidad y objetividad de juicios.	.35		
2.6 Grado de aceptación de mayores responsabilidades.	.35		
2.7 Grado de eficiencia la dirección del personal y uso de materiales proporcionados.	.35		
2.8 Concluye los trabajos encomendados.	.35		
2.9 Cumple las instrucciones recibidas.	.35		
2.10 Grado de exactitud en los resultados de sus trabajos.	.35		
2.11 Habilidad para trabajar bajo presión.	.35		
2.12 Creatividad e imaginación para innovar y mejorar las actividades del trabajo asignado.	.35		
2.13 Grado de cooperación con el Equipo de Trabajo.	.35		
2.14 Creatividad e imaginación para mejorar y asesorar las actividades de las áreas auditadas.	.35		
2.15 Grado de actualización profesional.	.35		
2.16 Grado de capacidad de expresión oral y escrita.	.35		
	.35		28 (6)
3. PERSONALIDAD			
3.1 Puntualidad.	.15		
3.2 Asistencia.	.15		

3.3 Optimas relaciones con el área auditada y su personal.	.15		
3.4 Habilidad de Liderazgo.	.15		
3.5 Capacidad para capacitar a su personal.	.15		
3.6 Grado de actitud positiva y optimista.	.15		
3.7 Pulcritud y presentación personal.	.15		
	.15		5.25 (7)
CALIFICACIÓN	1.00		(5+6+7)

COMENTARIOS:	
EVALUADOR:	EVALUADO:

RESUMEN:

AREA DE ACTUACIÓN	SUMA DE CALIFICACIONES
1. Conocimientos Técnicos	
2. Actuación Profesional	
3. Personalidad	
EVALUACIÓN FINAL	

EVALUADOR:

EVALUADO:

Nombre, firma y puesto

Nombre, firma y puesto

Visto Bueno del Responsable del área:

Nombre y firma.

Fecha de la evaluación: _____

4.4 CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada, podemos afirmar que la problemática no es que el responsable de realizar las evaluaciones lo haga de manera incorrecta , sino que existe confusión en cuanto a que parámetros utilizar, lo cual provoca inconformidades por un mal reconocimiento de las capacidades de los auditores. Esto provoca que dicho personal adscrito a la Contraloría Interna esté en muchas ocasiones desmotivado y que su entusiasmo por sus labores decaiga, teniendo horas hombre desaprovechadas y cargas de trabajo excesivas al final de cada auditoría realizada.

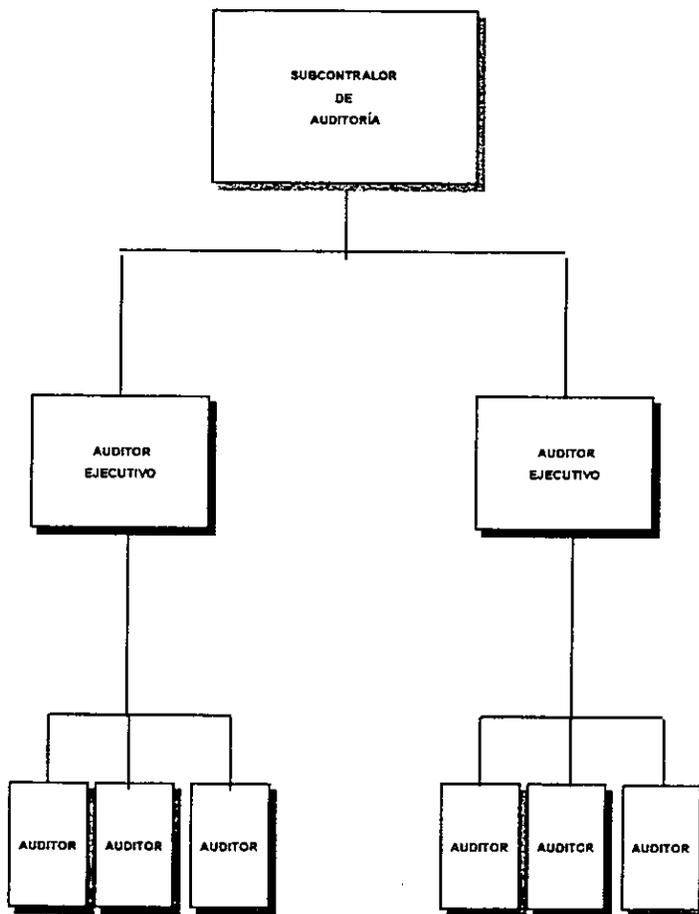
Por otra parte, las guías utilizadas no permiten detectar correctamente las necesidades específicas en las cuales debe mejorar el evaluado para que se capacite al personal, o en su defecto, se reubique en el área. Tampoco se logra conocer y medir la potencialidad de éste, para lograr una mayor productividad en sus funciones.

Asimismo, no se logra conocer los puntos de vista entre el trabajador y su superior para que las relaciones entre ambos mejore sustancialmente en beneficio tanto de ellos como del área en general, lo cual nos lleva a determinar que el individuo no logra vincularse realmente con su cargo y por ende las oportunidades de un efectivo crecimiento, desarrollo y las condiciones de efectiva participación a todos los miembros del área se ve limitada.

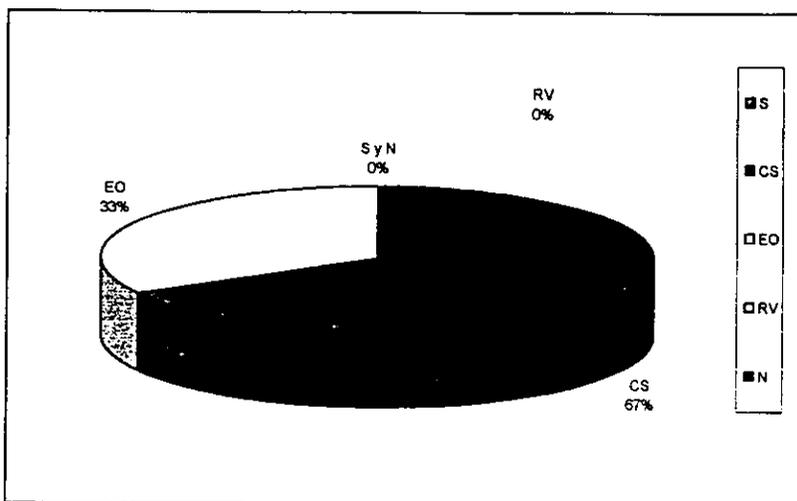
En resumen, la presente guía pretende cubrir todas las deficiencias enmarcadas anteriormente, ya que es imprescindible contar con un instrumento básico y tan valioso como es ésta, para lograr el desarrollo y crecimiento sostenido del personal, y por ende, de la propia área objeto del estudio.

Por último, si la Contraloría quiere cumplir con su objetivo y mantenerse con un nivel de calidad dentro del Sector Gubernamental, deberá continuar evaluando a su personal permanentemente para alcanzar mejores niveles de productividad y el justo reconocimiento de sus colaboradores, con lo cual lograra el éxito seguro en su entorno.

ANEXOS



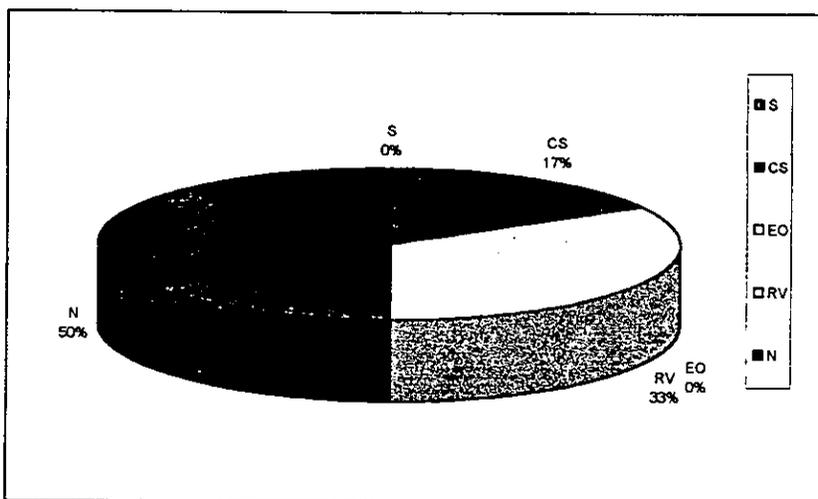
PERIODICIDAD



NEMOTECNIA

- S Siempre
- CS Casi Siempre
- EO En ocasiones
- RV Rara vez
- N Nunca

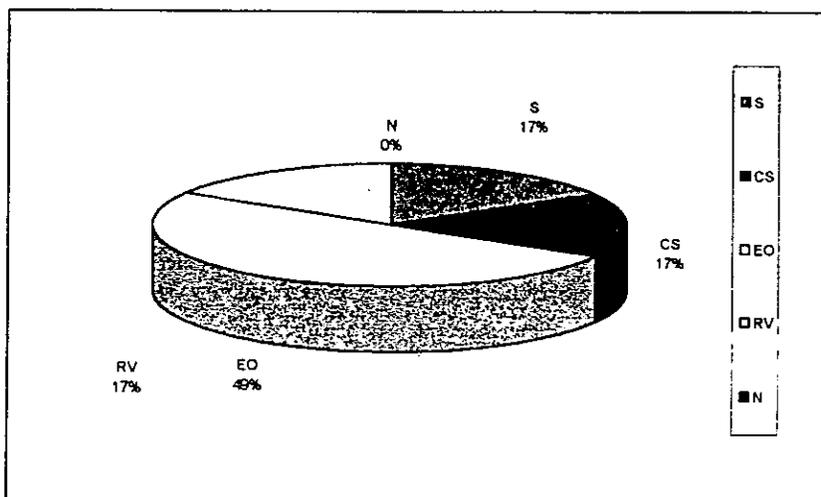
FORMATO OPTIMO



NEMOTECNIA

- S Siempre
- CS Casi Siempre
- EO En ocasiones
- RV Rara vez
- N Nunca

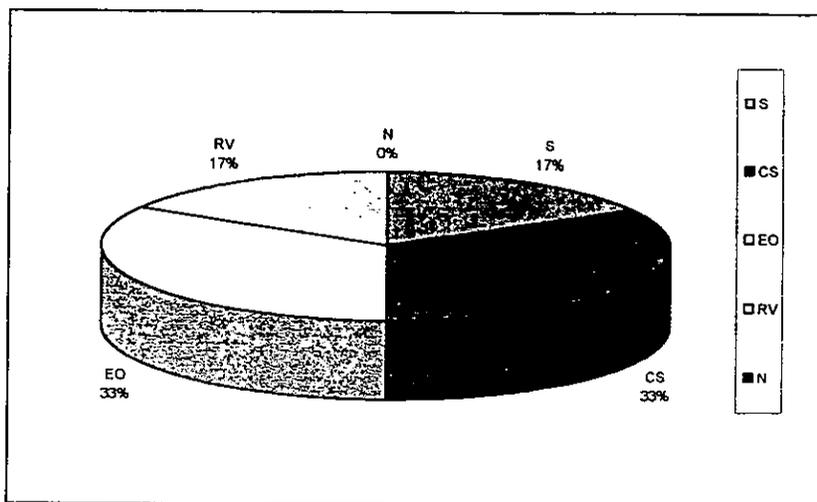
ASPECTOS A MEJORAR



NEMOTECNIA

- S Siempre
- CS Casi Siempre
- EO En ocasiones
- RV Rara vez
- N Nunca

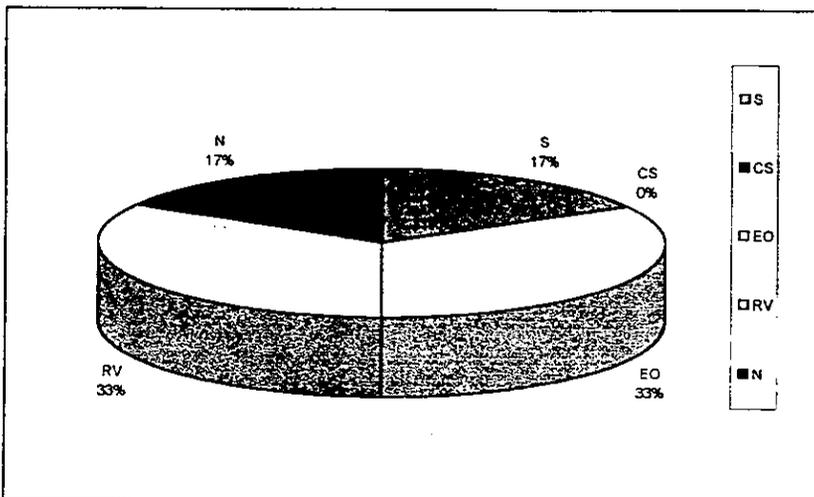
FORTALEZAS



NEMOTECNIA

- S Siempre
- CS Casi Siempre
- EO En ocasiones
- RV Rara vez
- N Nunca

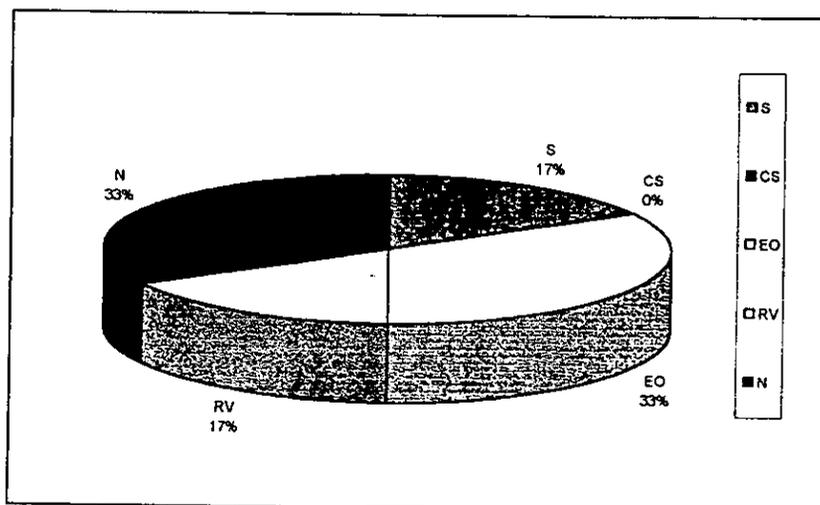
PUNTOS DE VISTA



NEMOTECNIA

- S Siempre
- CS Casi Siempre
- EO En ocasiones
- RV Rara vez
- N Nunca

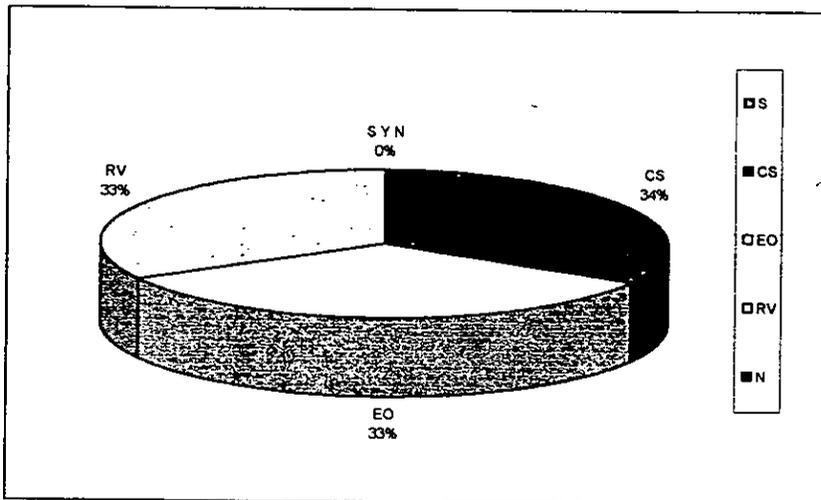
RECONOCIMIENTO



NEMOTECNIA

- S Siempre
- CS Casi Siempre
- EO En ocasiones
- RV Rara vez
- N Nunca

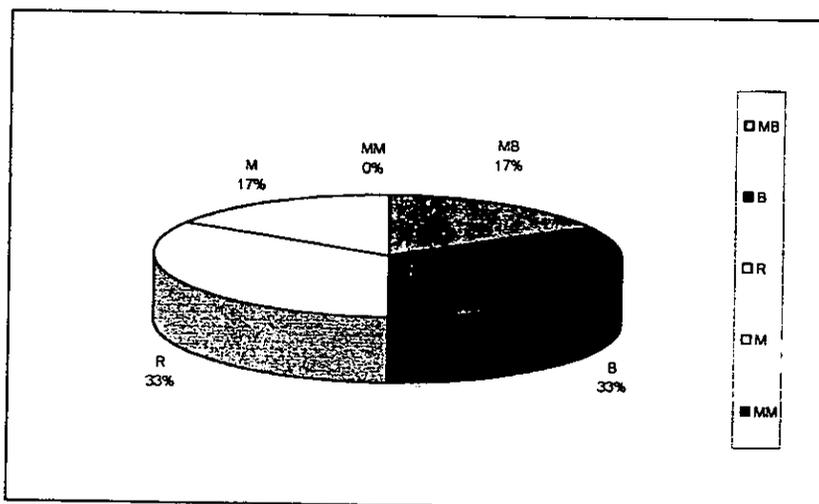
CAPACITACIÓN



NEMOTECNIA

- S Siempre
- CS Casi Siempre
- EO En ocasiones
- RV Rara vez
- N Nunca

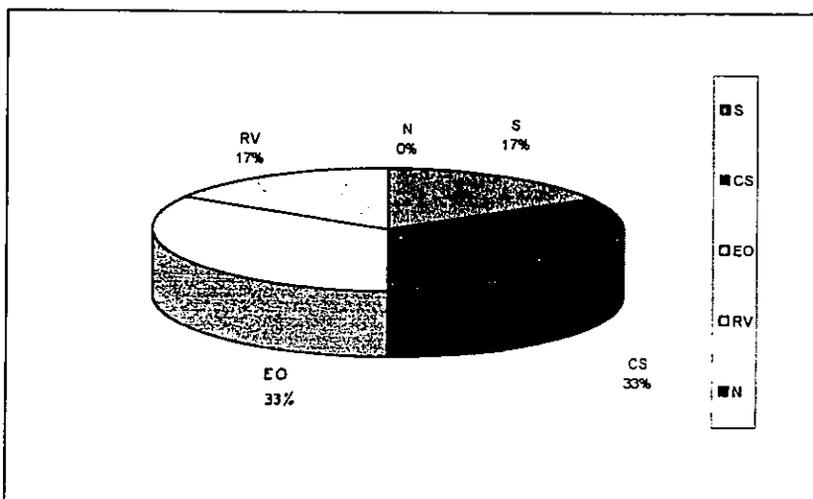
COORDINACIÓN



NEMOTECNIA

- MB Muy Bien
- B Bien
- R Regular
- M Mala
- MM Muy Mala

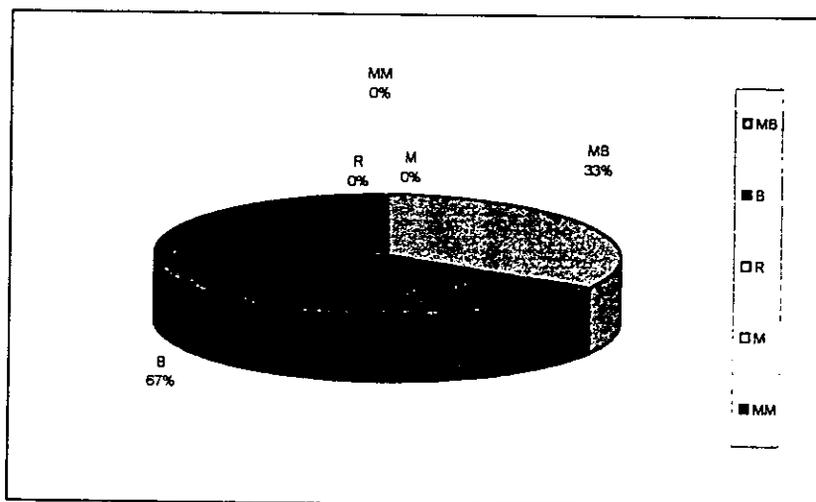
CARGAS DE TRABAJO



NEMOTECNIA

- S Siempre
- CS Casi Siempre
- EO En ocasiones
- RV Rara vez
- N Nunca

IMPORTANCIA DE GUÍA



NEMOTECNIA

- MB Muy Bien
- B Bien
- R Regular
- M Mala
- MM Muy Mala

BIBLIOGRAFÍA

GARY DESSLER

Administración de Personal, 4ª. Edición

Editorial Prentice Hall. 1991

CHIAVENATO IDALBERTO

Administración de Recursos Humanos

Editorial Mc. Graw Hill. 1996

STONNER JAMES A.F.

Administración

Editorial Prentice Hall. 1989

WERTHER, WILLIAM B./ DAVIS, KEITH JR.

Administración de Personal y Recursos Humanos

Editorial Mc. Graw Hill. 1991

GÓMEZ MORFIN, JOAQUIN

El Control en la Administración de Empresas

Editorial Diana. 1994

NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO TEMATIZADA Y SISTEMATIZADA
Editorial Trillas. 1991

FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO
La Auditoría Administrativa
Editorial Diana. 1997

ARIAS GALICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas. 1984

BACON A. CHARLES
Manual de Auditoría Interna
Editorial Limusa. 1991

INTERNET
<http://www.secodam.gob.mx/vision>

INTERNET
<http://www.secodam.gob.mx/mision>

FLORES DE GORTARI SERGIO Y OROZCO GUTIERREZ EMILIANO
Hacia una Comunicación Administrativa Integral
Editorial Trillas. 1990

ECO HUMBERTO

Como se Hace una Tesis

Editorial Gedisa. 1993

HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO

Metodología de la Investigación

Editorial Mc. Graw Hill. 1991