



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727- 08

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE CONTADURÍA**

**Propuesta de diseño de control interno enfocado en el ciclo de nóminas de una pequeña empresa en la ciudad de Uruapan, Michoacán.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Contaduría**

Presenta:

**Lizbeth Contreras Arizaga.**

**Asesor:**

**L.C. Lucinda Gaona Marín.**



**Uruapan, Michoacán., 11 de Agosto de 2021.**



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.

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de la carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Javier Contreras y Leticia Arizaga por brindarme una excelente educación en el transcurso de mi vida, por ser el ejemplo de vida que quiero tomar y por inculcarme valores y la sabiduría necesaria para hacer las cosas correctamente, sobre todo les agradezco por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional que me motivaron para seguir adelante. Sin ustedes esto no hubiera sido posible.

A mis hermanas Lilian y Naomi por ser parte importante de mi vida y por hacerme querer ser una mejor persona cada día.

A mi novio Natán por brindarme su apoyo incondicional y estar conmigo en el transcurso del camino.

A mi asesora la Contadora Lucinda Gaona por brindarme su apoyo y confianza para la realización de la tesis y a los profesores por haber compartido conmigo sus conocimientos y experiencias profesionales.

Y por último pero no menos importante agradezco a mis amigas Diana, Adriana, Susana y Judith por confiar y creer en mí y haber hecho en mi etapa universitaria un trayecto de vivencias agradables que nunca olvidare.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>05</b>
--------------------------	-----------

## **CAPÍTULO I.- LA EMPRESA**

<b>1.1 Concepto de empresa .....</b>	<b>07</b>
<b>1.2 Clasificación de empresas.....</b>	<b>09</b>
<b>1.2.1 Por su tamaño .....</b>	<b>09</b>
<b>1.2.2 Por su origen .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.3 Por su aportación de capital .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Elementos de la empresa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1 Recursos humanos.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2 Recursos materiales.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.3 Recursos financieros .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.4 Recursos técnicos .....</b>	<b>13</b>

## **CAPÍTULO II.- LA CONTADURÍA**

<b>2.1 Concepto de contaduría .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1 Ramas de la contaduría .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Contabilidad .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Información financiera .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Estados financieros... ..</b>	<b>19</b>
<b>2.4.1 Estados financieros básicos .....</b>	<b>19</b>

<b>2.5 Normas de Información Financiera.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5.1 Estructura.....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.2 Marco conceptual.....</b>	<b>22</b>
<b>2.5.3 Postulados básicos .....</b>	<b>22</b>
<b>2.5.3.1 Sustancia económica.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5.3.2 Entidad económica .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5.3.3 Negocio en marcha.....</b>	<b>24</b>
<b>2.5.3.4 Devengación contable .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5.3.5 Asociación de costos y gastos con ingresos.....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.3.6 Valuación .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.3.7 Dualidad económica .....</b>	<b>26</b>
<b>2.5.3.8 Consistencia .....</b>	<b>26</b>

### **CAPÍTULO III.- CONTROL INTERNO**

<b>3.1 Concepto del control interno.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Objetivos básicos e importancia del control interno.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Estudio y evaluación del control interno.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 Metodología para realizar el estudio y evaluación del C.I... ..</b>	<b>38</b>
<b>3.5 Ciclos de control interno por transacciones.....</b>	<b>40</b>
<b>3.5.1 Ciclo de ingresos.....</b>	<b>41</b>
<b>3.5.2 Ciclo de compras.....</b>	<b>47</b>
<b>3.5.3 Ciclo de producción.....</b>	<b>50</b>
<b>3.5.4 Ciclo de nóminas.....</b>	<b>55</b>
<b>3.5.5 Ciclo de tesorería .....</b>	<b>58</b>

## CAPÍTULO IV.- CASO PRÁCTICO

<b>4.1 Aspectos generales de la empresa.....</b>	<b>65</b>
4.1.1 Historia de la empresa.....	65
4.1.2 Filosofía de la empresa.....	66
4.1.3 Organigrama de la empresa.....	67
4.1.4 Reglamento Interno de trabajo en la empresa .....	67
<b>4.2 Metodología de la investigación.....</b>	<b>70</b>
<b>4.3 Aplicación del control interno a la empresa .....</b>	<b>74</b>
<b>PROPUESTAS.....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>96</b>

## INTRODUCCIÓN

La planeación, organización, dirección y control en cada una de las áreas que se encuentran en función dentro de una entidad económica son clave importante para el buen funcionamiento y estabilidad de una empresa, pero ¿Qué ocurre cuando no se establecen en un área determinada? la existencia de problemas y desviaciones en las metas y propósitos se hacen más propensas.

Por ello la problemática planteada dentro de esta investigación es la falta de controles internos que no permiten desarrollar correctamente las actividades asignadas del personal en las empresas, claro ejemplo se presenta en el caso de la entidad que se estudiará y analizará en la presente investigación, la cual tendrá como objetivo el brindar una propuesta de mejora del control interno enfocado en el ciclo de nóminas así como el identificar, establecer y formular procesos , políticas y formatos de control que permitan el mejor desempeño de las actividades de los empleados para lograr la estabilidad y mejora de la empresa.

En relación a lo establecido en la hipótesis al eficientizar la operatividad, crecimiento y desarrollo de la entidad con el diseño de control interno enfocado en el ciclo de nóminas en los trabajadores de una pequeña empresa y aplicando el método de cuestionarios para identificar ampliamente las fortalezas y debilidades que se presentan, permitirá desarrollar propuestas que impulse el crecimiento de la misma.

Para lograr un entendimiento óptimo en esta investigación se desglosara la información más importante y relevante en cuatro capítulos.

El primer capítulo permitirá entender de una manera clara y sencilla los diferentes tipos de empresas que existen y todos aquellos elementos que la conforman con la finalidad de establecer el entendimiento de la base de esta investigación.

Como segundo capítulo se explicará de manera objetiva el reconocimiento e importancia de la contaduría e información financiera el cual es vital en una entidad para conocer, asegurar y reforzar adecuadamente las áreas que permitan el crecimiento de la empresa.

El tercer capítulo presentado en esta investigación es la clave que permitirá conocer el control interno que toda entidad necesita tener en sus áreas para establecer un adecuado manejo y control de ellas, dicho esto se demostrará en el capítulo cuatro un caso práctico que establecerá la realidad de una empresa al no llevar a cabo un control interno en el área de recursos humanos.



## **CAPÍTULO I**

### **LA EMPRESA**

Las empresas a través de los años han sido la base para muchas personas para crear y formar la manera de crecer económicamente, cambiar o apoyar a la sociedad a través de la producción o prestación de un servicio, volviéndose esto importante para el sistema económico del país. La empresa, aunque su principal función es cumplir con los objetivos y metas para poder maximizar su rentabilidad piensa también que el poder satisfacer las necesidades de la sociedad a través de un buen servicio, calidad en su trabajo, control de las actividades y un valor agregado a sus bienes y servicios son punto clave para el crecimiento y productividad de la entidad.

Para conocer la empresa en la cual se aplicará el control interno es indispensable saber sobre las empresas, por eso en este primer capítulo se explicarán los conceptos generales con el propósito de entender mejor la investigación, por lo que a continuación se mencionará la definición de empresa, la clasificación que tienen y sus respectivos elementos.

#### **1.1 Conceptos de empresa**

La Empresa es una entidad económica que se encarga de brindar bienes o servicios a sus consumidores a través de los recursos humanos, materiales y financieros con la intención de cumplir y satisfacer necesidades de la sociedad.

A través de los tiempos los conceptos de la empresa se han ido modificando por la globalización y diversos cambios como lo son los tecnológicos, ya que están en

evolución constante, pero sin perder su esencia básica, se harán a continuación mención de algunos términos.

- “La unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que, como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.” (LFT, 2012:5)
- “Unidad económica productiva conformada por recursos humanos, materiales y técnicos, que interactúan con los procesos productivos, relaciones humanas y relaciones técnicas y sociales de producción, con el objeto de transformar insumos en bienes y servicios destinados al intercambio con otras unidades económicas” (MÉNDEZ,2007: 9)
- “Nombre que se le da a la unidad que realiza actividades económicas (de comercio o de producción, extracción o reproducción de bienes y servicios), coordinando recursos materiales y humanos”. (LÓPEZ, 2008:112)
- "Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (GARCÍA, 2014: 2)

## 1.2 Clasificación de empresa

Los cambios y avances tanto tecnológicos como económicos, produjeron un cambio en la forma de ver a la empresa como tal, es por eso que al existir una diversidad de empresas es importante establecer y señalar la clasificación con ciertos criterios para poder ubicar a cada una de ellas.

### 1.2.1 Por su tamaño

La Empresa de acuerdo a los volúmenes de venta, de producción, del personal con el que cuenten y su capital, será una forma adecuada de determinar el tipo de tamaño que constituyen. A continuación, se muestra en la presente tabla la clasificación de acuerdo a los empleados que tiene y el giro de la empresa.

<b>TAMAÑO</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>INDUSTRIA</b>
<b>MICROEMPRESA</b>	0-5	0-20	0-30
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	6- 20	21-50	31-100
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	21-100	51- 100	101- 500
<b>GRAN EMPRESA</b>	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	501 EN ADELANTE

(MÉNDEZ, 2007: 45)

### **1.2.2 Por su origen**

Otra de las clasificaciones importantes de la empresa es de acuerdo a su origen, la cual estas pueden ser:

- Empresas Nacionales. Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país.
- Empresas Extranjeras. Aquellas en las que se establecen sus empresas en otro u otros países.
- Empresas Mixtas. Es la alianza entre empresarios nacionales y extranjeros que asocian y fusionan sus capitales, por lo tanto, están compuestas de una parte de capital nacional y otra extranjera.

(MÉNDEZ, 2007: 47)

### **1.2.3 Por su aportación de capital**

Dependiendo de qué tipo de capital se utilice para la gestión de la empresa, se podrá considerar los siguientes modelos de empresa:

-Empresas privadas: el capital y la inversión realizada en estas empresas proviene de personas particulares que buscan obtener una rentabilidad y beneficios a través de la actividad de la empresa.

-Empresas públicas: en estas empresas, el capital que se utiliza para su actividad provienen de capitales públicos o estatales y se utilizan con fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.

-Empresas mixtas: este tipo de empresa posee parte de capital público y parte de capital privado. Este modelo se produce cuando la inversión pública no es suficiente para el éxito de las empresas que trabajan para el estado y por ello, puede que aporten capital, mano de obra o equipos de trabajo las empresas privadas.

(MÉNDEZ, 2007: 48)

### **1.3 Elementos de la empresa**

Dentro de una organización es importante determinar los recursos necesarios que se encuentran presentes, con la finalidad de hacer funcionar correctamente las operaciones a realizar. Sin importar el tamaño o giro de la empresa los elementos a utilizar deberán de ser:

#### **1.3.1 Recursos humanos.**

En una organización las personas son una parte fundamental para el buen funcionamiento de las actividades a realizar ya que ellos son quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los recursos necesarios para lograr los objetivos establecidos en la entidad. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico que ejerzan dentro de la organización se encuentran:

- a) Obreros. - Es aquel trabajador que realiza actividades manuales, las cuales se clasifican en calificados (tienen un entrenamiento especial) o no calificados (su trabajo al ser físico no requiere mucho desarrollo intelectual).
- b) Empleados. Son aquellas personas que se encargan de desempeñar un cargo determinado al realizar tareas y actividades que requieren un mayor esfuerzo intelectual.
- c) Oficinistas. Empleados que se encargan de realizar actividades y funciones vinculadas al buen funcionamiento y maximización de la entidad.
- d) Supervisores. Al ser un elemento clave en la organización, el supervisor es aquella persona que dirige y evalúa el trabajo o actividad de los trabajadores para asegurar el éxito empresarial.

- e) Técnicos. Personas con principios científicos que buscan crear nuevos diseños de productos, métodos, controles, sistemas. etc. para aplicarlos en la organización.
- f) Ejecutivos. Personas que al tener un cargo alto en dirección o algún tipo de poder realizan funciones de ejecutar o tomar decisiones sobre determinadas situaciones administrativas.
- g) Directores. Encargados de prevenir, coordinar y dirigir las actividades y tareas a realizar de los empleados para asegurar que las metas y objetivos se cumplan en una empresa.

(RODRÍGUEZ, 2011:58)

### **1.3.2 Recursos materiales**

Son los recursos básicos que se deben utilizar en una organización para permitir la producción y prestación de servicios. Al ser importantes en la empresa llegan a dividirse en:

- a) Bienes materiales. Son aquellos bienes tangibles que integran la empresa como el terreno, edificio, maquinaria, elementos de oficina, etc. Que permiten llevar acabo el cumplimiento y productividad en el trabajo.
- b) Recursos naturales. Constituyen la materia prima y cualquier otro recurso obtenido directamente de la naturaleza que forman parte del producto, del proceso y en el artículo terminado.

### **1.3.3 Recursos financieros**

Los recursos financieros al ser los elementos económicos con que cuenta la empresa se utilizan principalmente para llevar a cabo las operaciones de la organización, y garantizar los medios para cumplir con los compromisos de esta.

Entre los recursos financieros a utilizar, se pueden citar:

- a) Dinero en efectivo
- b) Aportaciones de socios
- c) Prestamos de entidades bancarias
- d) Emisión de acciones

### **1.3.4 Recursos técnicos**

De acuerdo con Joaquín Rodríguez los recursos técnicos son el conjunto de procesos, sistemas y métodos utilizados en la organización en las diferentes actividades u operaciones relacionadas con la producción de bienes y servicios, los cuales ayudan a mejorar y facilitar el trabajo a realizar por el personal de la empresa.

Dichos recursos como patentes, formulas, desarrollo de tecnología, sistemas de producción, ventas, finanzas, administrativos, etc. son claros ejemplos que se utilizan en las organizaciones para la mejora en el trabajo.

Se llega a la conclusión dentro de este capítulo el conocimiento sobre la empresa, sus características y elementos necesarios para formar una estructura sólida y bien definida de la entidad, estableciendo que existen diferentes tipos de empresas que son creadas para cumplir con un fin o giro en específico, lo cual permite adaptar las necesidades de estas a su capacidad de trabajo, desde micro hasta grandes empresas, nacionales o extranjeras o hasta su nivel de aportación de capital llegan a ser creadas para satisfacer la necesidad de sus consumidores ; sin importar la manera de cómo se encuentra constituida la empresa es necesario e importante establecer los adecuados recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que se requieren para hacer cumplir adecuadamente las funciones establecidas dentro de la entidad y así funcione correctamente.



## **CAPÍTULO II**

### **LA CONTADURÍA**

Dentro de cualquier tipo de organización es importante establecer que la contaduría, es una de las disciplinas principales que se requieren en las empresas para el buen funcionamiento y control de las mismas. La base para que una empresa sea reconocida como estable es estudiando las áreas que se desarrollan en ellas, por ello, cabe mencionar que la contabilidad es una rama de vital importancia dentro de una entidad ya que permite la obtención de una correcta información financiera que determina el estado real de la empresa; por tal razón en este capítulo se estudiará la contaduría (entender lo general ) hasta las normas de información financiera (lo particular ) para poder comprender el origen y comportamiento de la información que el contador recaba en los estados financieros para la buena obtención de la toma de decisiones.

#### **2.1 Concepto de contaduría**

La mayoría de las personas que no ejercen esta profesión piensan que la contaduría y contabilidad son términos utilizados para describir las mismas actividades a realizar dentro de una entidad, pero lo que llegan a desconocer en realidad, es que un término va más allá que el otro, es decir, son conceptos que, aunque se relacionan, no son lo mismo por la gran generalidad y particularidad que tienen uno del otro.

De acuerdo a diferentes autores se establece que la contaduría es:

- Disciplina profesional de carácter científico que, fundamentada en una teoría y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas. (LÓPEZ, 2006:3)

Por lo que se puede concluir que la contaduría es aquella disciplina profesional que permite informar sobre la obtención y aplicación de los recursos financieros de las organizaciones para que por medio del análisis e interpretación que se haga de los estados financieros se facilite la toma de decisiones.

### **2.1.1 Ramas de la contaduría**

La contaduría al ser una gran disciplina desprende las siguientes secciones:

- a) Contabilidad. Rama de la contaduría que se encarga de proporcionar información financiera generada por las actividades de las empresas y controlar sus recursos.(SÁNCHEZ, 2014:25)
- b) Costos. Genera la información financiera relativa a la transformación de materia prima para fabricar un satisfactor.
- c) Finanzas. Evalúa la información financiera para desarrollar parámetros y medir el uso suficiente del dinero de una empresa.
- d) Auditoria. Opina sobre la razonabilidad de la información financiera. En términos generales, se encarga de revisar lo que hacen las otras ramas. (SÁNCHEZ,2014:25)

- e) Fiscal. Rama que se encarga de calcular y pagar las obligaciones tributarias que debe cumplir el contribuyente para contribuir al gasto público.

## **2.2 Contabilidad**

Al ser una de las ramas importantes de la contaduría es importante establecer que la contabilidad es aquella técnica empleada para realizar los registros contables de una organización y así obtener de manera ordena y sistematizada la información financiera.

De acuerdo a otros autores consideran que la contabilidad es:

- “Técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos.” (NIF, 2015:9)
- “Sistema de información, que de acuerdo con un marco conceptual, estructurado por objetivos, principios y normas básicas, identifica, clasifica, valora, registra y comunica datos específicos mediante la presentación de estados e informes, de tal forma que sean útiles para orientar la gestión, la toma de decisiones y sirvan de control de los recursos.” (CANO,2006 :11)
- “Técnica de registro de las operaciones de naturaleza económica que afectan al patrimonio de la empresa.” (PAREDES,2015:10)

## **Ramas de la contabilidad**

Como se ha comentado, la contabilidad al ser una técnica que se utiliza para presentar la información actual en las empresas, se muestra a continuación algunas de las ramas más relevantes que logran verificar la situación real:

- Contabilidad de auditoria. Es un proceso sistemático de revisión de las cuentas de una empresa con el fin de comprobar que estas reflejan la información financiera correctamente.
- Contabilidad financiera. Se refiere a la información contable desarrollada para que sea utilizada por partes externos como accionistas y dependencia gubernamentales. (HORNGREN, 2000:3)
- Contabilidad fiscal. Es la contabilidad que se utiliza para que las organizaciones lleguen a calcular, determinar y pagar los impuestos que se tienen que brindar al estado para apoyar con el gasto público.
- Contabilidad administrativa. Proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que ayuda a los administradores a cumplir con los objetivos de las organizaciones. (HORNGREN,2000:3)

### **2.3 Información financiera**

La información financiera al ser muy necesaria en las entidades es importante identificar que es aquella recopilación de información que permite la adecuada interpretación y análisis de textos cuantitativos que se presentan en los estados

financieros, con la finalidad de presentar la correcta toma de decisiones que se le brinda al usuario;

O que, de acuerdo a las Normas de Información Financiera, es aquella información que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas.

## **2.4 Estados financieros**

“Los estados financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad, convenciones contables y el juicio personal, que se formulan con objeto de suministrar información a los interesados en un negocio acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo como consecuencia de las operaciones realizadas.” (RAMÍREZ, 1997:29)

Por lo tanto, los estados financieros son los documentos encargados de mostrar la información financiera y económica que se presentan en un periodo o tiempo determinado en la entidad o a los usuarios interesados.

### **2.4.1 Estados financieros básicos**

Al ser varios estados financieros que se llegan a utilizar dentro de una organización se presentan a continuación los estados financieros básicos que hacen posible el análisis e interpretación de la información financiera para la toma de decisiones:

- Balance general o también llamado Estado de Situación o Posición Financiera es aquel estado financiero que muestra información relativa a un punto en el tiempo sobre los derechos y obligaciones financieros de la entidad.
- Estado de resultado para entidades lucrativas o Estado de actividades para entidades no lucrativas es aquel estado que muestra información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo, es decir, se encarga de mostrar el origen de la utilidad o pérdida de un periodo mediante el detalle de los elementos que lo integran.
- Estado de variaciones en el capital contable en el caso de entidades lucrativas, es el estado que muestra los cambios en la inversión de los accionistas, socios o dueños durante el periodo.
- Estado de flujo de efectivo o estado de cambios en la situación financiera se encarga de mostrar información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento

Fuente: Elaboración propia con datos de las Normas de Información Financiera, 2018

## **2.5 Normas de información financiera**

Conocer las Normas de Información Financiera es algo básico que en el ámbito contable se debe de saber y aplicar, ya que a través de las normas generales y particulares que se establecen, se logra regular la elaboración y presentación de la información que se encuentra contenida en los estados financieros y de esa manera hacer la información más útil y entendible para las empresas.

### **2.5.1 Estructura**

Normas de Información Financiera. Se refiere al conjunto de pronunciamientos normativos, conceptuales y particulares, emitidos por el CINIF (Consejo Mexicano para la Investigación y el Desarrollo de Normas de Información Financiera) o transferidos al CINIF, que regulan la información contenida en los estados financieros y sus notas en un lugar y fecha determinados, que son aceptados de manera amplia y generalizada por todos los usuarios de la información financiera.

Las NIF se conforman de:

- a) Las NIF y las interpretaciones a las NIF (INIF) aprobadas por el Consejo Emisor del CINIF y emitidas por el CINIF
- b) Los boletines emitidos por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y transferidos al CINIF el 31 de mayo de 2004, que no hayan sido modificados, sustituidos o derogados por nuevas NIF y
- c) Las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables de manera supletoria.

Las NIF se conforman de cuatro grandes apartados:

- a) Normas de Información Financiera conceptuales o Marco conceptual
- b) Normas de Información Financiera particulares
- c) Interpretaciones a las NIF o INIF
- d) Orientación a las NIF u ONIF

### **1.5.2 Marco conceptual**

Para que se pueda llevar a cabo las Normas de Información Financiera es importante establecer su marco conceptual, el cual siendo este un sistema coherente de objetivos y fundamentos interrelacionados, agrupados en un orden lógico y sistemático que permiten servir como sustento racional para el desarrollo de normas de información financiera y como referencia en la solución de los problemas que surgen en la práctica contable.

El marco conceptual como parte de las Normas de Información Financieras sirve al usuario al:

- Permitir un mayor entendimiento acerca de la naturaleza, función y alcance del sistema contable.
- Constituir un marco de referencia para aclarar y sustentar tratamientos contables para el buen funcionamiento en las empresas.
- Identificar las necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros.

### **2.5.3. Postulados básicos**

Los postulados básicos son fundamentos que configuran el sistema de información contable y rigen el ambiente bajo el cual debe operar. Por lo tanto, tienen influencia en todas las fases que comprenden dicho sistema contable; esto es, inciden en la identificación, análisis, interpretación, captación, procesamiento y, finalmente, en el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas y de otros eventos, que se llevan a cabo o que afectan económicamente a una entidad.



Como se mencionaba en el párrafo anterior dentro de una empresa es importante identificar cada uno de los fundamentos que configuran el sistema de información contable para establecer y regir adecuadamente la información y documentación necesaria para identificar los movimientos y registro económicos de la empresa, por ello a continuación se dará una explicación de cada uno de los postulados que están obligadas las empresas a llevar acabo.

#### **2.5.3.1 Sustancia económica**

La sustancia económica debe prevalecer en la delimitación y operación del sistema de información contable, así como en el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a una entidad.(NIF.2018:20)

Es decir, el sistema de información contable debe captar la esencia económica de la empresa y reflejarla en el momento de su reconocimiento contable de acuerdo con su realidad económica y no solo en atención a su forma jurídica, cuando una y otra no coincida.

#### **2.5.3.2 Entidad económica**

De acuerdo con lo establecido con las Normas de Información Financiera la entidad económica es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros, conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietario o patrocinadores.

Así como se mencionaba en el capítulo anterior la empresa siempre será aquella entidad que se encarga de realizar actividades económicas para satisfacer necesidades a cubrir por sus consumidores a través de los bienes, productos o servicios que produzcan o realicen con la ayuda de sus recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de una manera eficaz y eficiente para mejorar continuamente.

### **2.5.3.3 Negocio en marcha**

Al ser uno de los postulados que demuestra que la empresa se encuentra trabajando continuamente y no aparenta tener actividades simuladas, con problemas económicos o en liquidación por un tiempo de largo plazo es importante reconocerla como en existencia a la entidad.

Estando de acuerdo con las Normas de Información Financiera se llega a establecer que la entidad económica se presume en existencia permanente, dentro de un horizonte de tiempo ilimitado, salvo prueba en contrario por lo que las cifras en el sistema de información contable representan valores sistemáticamente obtenidos con base en las NIF. En tanto prevalezcan dichas condiciones, no deben determinarse valores estimados provenientes de la disposición o liquidación del conjunto de los activos netos de la entidad (disolución, suspensión de actividades, quiebra o liquidación).

### **2.5.3.4 Devengación contable**

De acuerdo con las Normas de Información Financiera los efectos derivados de las transacciones que lleva a cabo una entidad económica con otras entidades, de las transformaciones internas y de otros eventos, que le han afectado económicamente,

deben de reconocerse contablemente, en el momento en que ocurren, independientemente de la fecha en que se consideren realizados para fines contables.

Es importante destacar que debemos entender como realización el momento en que se materializa el cobro o el pago de la partida en cuestión, lo cual normalmente sucede al recibir o pagar efectivo o su equivalente, o bien al intercambiar dicha partida por derechos u obligaciones. Aun cuando no se haya materializado dicho cobro o pago, la partida en cuestión se considera devengada cuando ocurre, en tanto se considera realizada para fines contables, cuando es cobrada o pagada.

#### **2.5.3.5 Asociación de costos y gastos con ingresos**

De acuerdo con este postulado los ingresos deben de reconocerse en el periodo contable en el que se devenguen, identificando con ello los costos y gastos que se generaron.

Es decir, así como se menciona en las Normas de Información Financiera los costos y los gastos de una entidad deben de identificarse con el ingreso que generen en el mismo periodo, independientemente de la fecha en que se realicen.

#### **2.5.3.6 Valuación**

Los efectos financieros derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a la entidad deben de cuantificarse en términos monetarios, atendiendo a los atributos del elemento a ser valuado, con el fin de captar el valor económico más objetivo de los activos netos.

### **2.5.3.7 Dualidad económica**

La estructura financiera de una entidad económica está constituida por los recursos de los que dispone para la consecución de sus fines y por las fuentes para obtener dichos recursos, ya sean propias o ajenas. (NIF, 2018:26)

Derivado de lo anterior se destaca que los activos representan recursos económicos con los que cuenta la entidad, en tanto que los pasivos y el capital contable o patrimonio representan participaciones en la obtención de dichos recursos.

### **2.5.3.8 Consistencia**

Este postulado hace referencia ante la existencia de operaciones similares en una entidad, que debe corresponder un mismo tratamiento contable, el cual debe permanecer a través del tiempo, en tanto no cambie la esencia económica de las operaciones.

Por lo expuesto anteriormente se comprende que la entidad al querer mejorar continuamente es necesario diagnosticar las áreas empleadas en la contundía y la correcta información financiera a través de la contabilidad, que le permita identificar, analizar, comprender y evaluar a través de cada uno de los estados financieros el desenvolvimiento y comportamiento constante de la empresa.

También al contar con una información financiera correcta la cual se presenta en los registros contables que se apegan a las Normas de Información Financiera y los postulados básicos permite al usuario en general realizar la toma de decisiones económicas necesarias para el bienestar y crecimiento de la entidad .

## **CAPÍTULO III**

### **CONTROL INTERNO**

Al tener como objetivo principal los directivos o propietarios de una empresa el máximo crecimiento y funcionamiento de esta, se reconoció a través del tiempo que la manera para poder cumplir dicha meta es poder implementar cada vez, mejoras a través de herramientas, sistemas o procedimientos que permitan la optimización , rendimiento y eficacia de las actividades encomendadas a los trabajadores y así tener que evitar problemas o riesgos que hagan que la empresa sufra alteraciones que podrían causar cambios significativos en ella ; empezando a implementar lo que en un principio fue el control y que tiempo después se fue convirtiendo en control interno (el cual siendo un proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de la entidad), permite asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, por eso en este capítulo se explicara con más profundidad el estudio, evaluación , metodología y ciclos para entender de una manera más clara y objetiva lo que implica el control interno.

#### **3.1 Concepto del control interno**

El control interno desde un punto de vista se puede entender como el conjunto de métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las

actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

De acuerdo a estudios de varios autores definen que el control interno es:

- “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.”  
(PERDOMO, 2000:3)
- “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.”  
(SANTILLANA,2000:18)
- “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adaptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración” (GÓMEZ, 1994:81)

### 3.2 Objetivos básicos e importancia del control interno

El control interno es una parte significativa que debe quedar claro en las organizaciones y que todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos, por eso el saber los objetivos con los que cuenta una empresa es una parte importante que permitirá cumplir de manera más acertada el control interno administrativo como contable.

Los objetivos básicos que Santillana menciona que se deben tratar en una empresa al momento de utilizar un adecuado control interno son:

**1er Objetivo. -Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.** La razón es obvia; el contar con sólidas y bien estructuradas políticas-respetables y respetadas -permitirán una administración y operación ordenada, sana y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación.

**2do Objetivo. -Promover eficiencia en la operación.** Las políticas y disposiciones instauradas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar. Dichas políticas habrán de identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos estos indispensables hacia la óptima sinergia operativa integral.

**3er Objetivo. - Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genera en la entidad.** La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el

desempeño sucedido; el cómo se encuentra la entidad en la actualidad; y una base fundamental para la toma de decisiones que garantice su bienestar futuro. La información dirá que tan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas; y que tan eficiente ha sido la operación. Una entidad sin buena información hace endeble su existencia y subsistencia.

**4to Objetivo. - Protección de los activos en la entidad.** Este cuarto objetivo se da, de hecho, con la observancia de los tres objetivos anteriores: es indiscutible que debe haber políticas claras y específicas, y que se respeten, que involucren el buen cuidado y alta protección y administración de los activos, por ejemplo, en los flujos de fondos; las cuentas y documentos por cobrar; los inventarios; los inmuebles, maquinaria y equipo; etc. las políticas deben tender hacia una óptima eficiencia en la operación con los activos. Y obviamente, los activos deben estar registrados en la contabilidad y que se informe que se está haciendo con ellos; activos no registrados correctamente son activos sin control. (SANTILLANA, 2000:18)

La conceptualización de Santillana nos ha sido útil para entender que a partir de los objetivos trazados anteriormente permite comprender de una manera correcta lo necesario para llevar a cabo en una empresa el control interno que permita evitar mediante las políticas establecidas fraudes, robos, malversaciones, etc.

En cuanto a la importancia de contar con medios de control dentro de una empresa Perdomo explica que en todo tipo de empresa ya sea cualquier giro que tengan deben de contar con instrumentos de control interno para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros para brindar la información necesaria que permita demostrar el buen funcionamiento de la empresa.



Es por eso que el sistema de control interno es tan importante, porque su finalidad radica en detectar cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas, así como encontrar objetivos establecidos que pudieran afectar las operaciones de la entidad y puedan asegurar así que cada una de las áreas que se establecen en una organización cumplan adecuadamente con las políticas y actividades que se le encomiende para prevenir fraudes, localizar errores administrativos, contables y financieros, proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa y hasta detectar desperdicios innecesarios tanto de materiales, tiempo, etc.

### **3.3 Estudio y evaluación del control interno**

El estudiar y evaluar a la organización es una parte fundamental que debe de realizarse indudablemente, esto con el propósito de encontrar la manera más apropiada de utilizar la herramienta de control interno en cada una de las áreas en las que se divide la empresa y así aplicar cada uno de los elementos de la estructura del control interno que servirán para un adecuado funcionamiento de la empresa.

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: "El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría" (IMCP, 1996: 17)

De acuerdo a lo establecido en el boletín 3050 “Elementos de la estructura del control interno” tiene como objetivo principal definir los elementos y establecer los pronunciamientos normativos aplicables a su estudio y evaluación ,así como señalar los lineamientos que deben seguirse al informar sobre debilidades o desviaciones al control interno, es decir, la estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos y aplicados para brindar una seguridad razonable al cumplimiento de los objetivos trazados en la organización.

Los elementos de la estructura del control interno son:

- El ambiente de control.
- La evaluación de riesgos.
- Los sistemas de información y comunicación.
- Los procedimientos de control.
- La vigilancia.

La creación de los cinco elementos del control interno es la manera más útil y certera de permitir evaluar y estudiar el impacto de los controles internos de una entidad en la auditoría.

### **Ambiente de control.**

Es el componente básico de la organización ya que comprende los estándares, procesos y estructuras que aportan las bases para ejercer el control interno a lo largo de la entidad.

De acuerdo con el Boletín 3050 Estudio y Evaluación del Control Interno los factores que en un momento determinado fortalecen o debilitan las políticas y procedimientos de la organización son:

a) Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos

Para que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio depende fundamentalmente de la actitud y las medidas de acción que tome la administración respecto de:

- la importancia, cumplimiento y respeto de los controles
- la atención que se presta a los sistemas de información
- las debilidades a tratar, etc.

La efectividad del control interno depende en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad demostrando así el compromiso que tienen para ejercer un buen control interno eficiente y por lo tanto un ambiente de control también eficiente.

b) Estructura de organización de la entidad

La estructura de organización de la entidad proporciona el marco dentro del cual se planean, ejecutan, controlan y vigilan las actividades junto con las operaciones, para lograr los objetivos de la empresa, tomando en cuenta el tamaño de la estructura de la organización, el conocimiento necesario y la experiencia del personal para evitar riesgos que puedan debilitar a la empresa.

c) Funcionamiento del consejo de administración y sus comités

Las actividades de revisar, evaluar y verificar que realizan el consejo de administración y otros comités sobre las políticas y objetivos que cumplir son puntos clave para lograr que los controles y acciones en la empresa sean mejorados.

d) Métodos para asignar autoridad y responsabilidad

Es importante que la jerarquía de la autoridad y responsabilidad esté acorde con los Objetivos y metas organizacionales a través un organigrama, y que éstos se hagan a un nivel adecuado para asegurar que todo el personal comprenda su función dentro de la empresa y no exista duplicidad de tareas.

e) Métodos de control administrativo

Es la supervisión continúa sobre la operación formal que lleva a cabo la administración para reconocer el seguimiento y brindar evidencias como evaluaciones y documentación del cumplimiento adecuado del sistema de control interno del negocio y de si las medidas correctivas se realizan en forma correcta.

f) Políticas y prácticas de personal

La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento y la habilidad de la compañía para reclutar y retener suficiente personal competente y responsable depende, en gran medida, de sus políticas y prácticas sobre recursos humanos por lo que permite fortalecer el ambiente de control.

g) Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad

En la entidad para generar un mejor sistema de control interno es importante crear canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos que permitan informar o recibir información sobre las normas éticas de la entidad o sobre cualquier cambio en las necesidades de la misma que necesiten ser tratadas para mejorar la empresa.

**Evaluación de riesgos.**

Al realizar una evaluación de riesgos se establece una probabilidad de que ocurra un evento que genere un conflicto u obstáculo para no tener a la empresa funcionando correctamente; para evitar esas situaciones el auditor a través de una evaluación analiza e identifica los riesgos que pudiera evitar que la información financiera a que se haya producido en base a las NIF `s genere problemas a la empresa.

Al existir muchos riesgos dentro de una empresa, el boletín 3050 de Auditoria hace mención que los riesgos podrán surgir de las siguientes circunstancias:

- a) Nuevo personal
- b) Obsolescencia tecnológica
- c) Pérdida de mercado
- d) Dependencia hacia pocos clientes o proveedores
- e) Personal con mucha antigüedad
- f) Naturaleza y complejidad de sus operaciones

### **Sistemas de información y comunicación.**

El sistema de información y comunicación son métodos y registros que se encargan de identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones de una entidad económica para la toma de decisiones y controlar las actividades para preparar reportes financieros contables y oportunos.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, de acuerdo con el boletín 3050 deben de existir métodos y registros que permitan:

- Identificar y registrar únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios por la administración
- Describir oportunamente transacciones detalladas para clasificar
- Cuantificar el valor en unidades monetarias
- Registrar transacciones en el periodo
- Presentar y revelar transacciones de los Estados Financieros

El sistema de comunicación permite reconocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los informes financieros.

### **Procedimientos de control.**

Tanto las actividades como operaciones de una entidad se realizan conforme a políticas establecidas por la administración de una empresa. Los controles son las políticas y procedimientos generados por la administración para prevenir y detectar riesgos, con ello proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos en el desarrollo de las actividades y el registro de las operaciones de la entidad.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles y áreas de la organización y del procesamiento de las transacciones. Estos pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de los sistemas de Información y comunicación. De acuerdo al Boletín 3050 estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las operaciones. Mientras los procedimientos de control detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que, durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

El hecho de que existan formalmente políticas en los procedimientos de control, no necesariamente significa que estén operando efectivamente, por eso es importante mencionar que los procedimientos de control están dirigidos a cumplir objetivos como: tener una debida autorización de actividades, una adecuada segregación de funciones , diseñar documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones así como establecer dispositivos de seguridad que protejan los activos esto para permitir que el procedimiento de control sea correcto.

### **Vigilancia.**

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control

en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha (en el momento que se llevan a cabo las operaciones normales), evaluaciones separadas o por la combinación de ambas.

Una importante responsabilidad de la administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con objeto de identificar si éstos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes.

### **3.4 Metodología para realizar el estudio y evaluación del control interno**

En las empresas que se establece y se utiliza un control interno se debe de considerar la mejor metodología a utilizar para obtener un estudio y evaluación correcto, brindando un conjunto de respuestas que permitan reconocer que tan aceptable o desfavorable es el sistema de control interno que aplican, esto con la intención de modificar o arreglar las desviaciones o problemas que en un futuro dado pudiera provocar riesgos significativos a la entidad.

De acuerdo con Santillana en su libro “Sistema de Control Interno” el auditor se puede apoyar en el uso de cualquiera de los métodos que se explicaran a continuación:



### **Método descriptivo**

Este método como su nombre lo indica consiste en la narración de los procedimientos y actividades relacionados con el control interno describiendo de una forma detallada lo que en cada área a tratar, el personal desarrolla como las funciones y procedimientos que realizan.

### **Método grafico**

Consiste en la preparación de diagramas, cuadros o graficas de flujo de los procedimientos ejecutados en cada uno de los departamentos o puestos donde se presentan las medidas de control.

### **Método de cuestionarios**

Este método es aquel que consiste básicamente en un listado de preguntas previamente realizadas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Estos cuestionarios se aplican a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar y contienen preguntas de cómo se efectúa el manejo de las operaciones y transacciones y quien tiene a cargo dichas actividades.

### **Método de detección de funciones incompatibles**

El Método de detección de funciones incompatibles o de segregación de funciones es aquel método en el que el auditor, con el uso de sencillos cuestionarios, detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración,

control y marcha de la entidad sujeta a auditoría, esto con la finalidad de evitar que un empleado realice actividades que pudieran probar debilitar o nulificar los controles internos.

### **Método por ciclo de transacciones**

Método en el que se agrupan todas las funciones a realizar de una empresa en cinco grandes ciclos que permiten observar y analizar la conexión de una función con otra y con toda la organización para no estudiarlas de manera aisladas.

“Es el conjunto de transacciones y funciones identificadas en un proceso global que las agrupa, persiguiendo un objetivo específico, desde que opera, opera y concluye.”

(SANTILLANA, 2015:205)

Los cinco ciclos en los que se relacionan mutuamente son:

- Ciclo de Ingresos
- Ciclo de Compras
- Ciclo de Producción e Inventarios
- Ciclo de Nómina
- Ciclo de Tesorería

### **3.5 Ciclos de control interno por transacciones**

En el ciclo de transacciones al ya entender que son aquellas áreas en donde se pueden agrupar aspectos que se conectan e identifican entre sí, permiten asegurar de mejor manera las funciones y actividades en la empresa que hacen reconocer si existen incoherencias o diferencias en las funciones empleadas.

La auditoría por ciclos de transacciones se basa fundamentalmente en verificar los diferentes pasos que se dan al procesar una transacción, por eso de acuerdo con Santillana en su libro *Sistemas de Control Interno* la agrupación de transacciones en ciclos permite establecer una relación entre las partes que intervienen en este proceso, cuya secuencia en acción es la siguiente:

Se tiene que identificar las actividades que integran una función; y las funciones consecuentes que dan lugar a un ciclo, documentar el análisis que se realice a los procedimientos de operación implícitos en cada función, obtener información a través de entrevistas con el personal involucrado en el procesamiento de las transacciones, revisión de los manuales de operación en uso, análisis de políticas, etc. así como brindar observaciones e identificar objetos estratégicos de control interno, medidas o procedimientos de control e identificar riesgos por incumplimiento de las acciones de control para así permitir al auditor tener una visión de conjunto al analizar los hechos económicos de una manera integral y no aislada.

### **3.5.1 CICLO DE INGRESOS**

El ciclo de Ingresos es aquel que de acuerdo a una organización se requiere para que todas las funciones que se realizan con los clientes tengan como finalidad el vender el bien o servicio para obtener a cambio el efectivo que permitirá hacer crecer a la entidad.

El ciclo de ingresos según Juan Ramón Santillana cuenta con los elementos de recepción del dinero, cuentas por cobrar, otras cuentas por cobrar y documentos

por cobrar los cuales permiten apoyarse mutuamente para tener un buen control de ingresos.

### **Recepción del dinero**

La recepción del dinero, como una función del ciclo de ingresos o ventas se encuentra conectada con cajas directamente, por lo que al existir riesgos inevitables en ella es importante mencionar los principios fundamentales que constituyen su protección y aseguramiento:

1. La contabilización debe efectuarse lo más pronto posible. Este principio se cumple cuando se registra contablemente la operación realizada en ese momento, con la finalidad de llevar mejor control y no existir faltantes o sobrantes de dinero.
2. Los registros contables deben de estar orientados, lo más racionalmente posible hacia los ingresos de caja. estableciendo una contabilización correcta al ligar los ingresos con sus operaciones respectivas.
3. Se deben de instituir controles para asegurar que se cobren los servicios. como acción principal al realizar una venta es que el cliente pague por el bien o servicio que está adquiriendo por lo que, a través de controles eficientes brindados por la empresa, permitan cumplir este principio, ya sea mediante el ticket de cobro, un recibo o comprobante.
4. Se debe utilizar, hasta donde sea posible un control adicional. En ciertas situaciones el brindar un control adicional permite tener certeza del control

brindado a la empresa, ejemplo de ello puede ser la verificación que realiza el cliente por las compras realizadas.

5. Conciliar los ingresos de caja. la manera más eficaz de obtener un control es el realizar conciliaciones de los ingresos con caja para verificar la entrada y salida de dinero por las ventas realizadas, así como verificar las funciones correctas que debería estar realizando el empleado al momento de atender cajas.
6. Los ingresos de caja deben separarse de los egresos. este principio tiene la finalidad de mantener de manera aisladas las actividades empleadas de ingreso con egresos para evitar cualquier faltante en cajas.
7. Los ingresos a caja deben permanecer intactos y depositarse de inmediato. se debe de depositar o transferir de manera inmediata el ingreso obtenido para evitar retrasos, tentaciones y permitir el identificar con rapidez un depósito específico como el brindar un mejor uso de los recursos a la entidad.
8. Deben contabilizarse de manera adecuada las contrapartidas. en este principio es importante el establecer la adecuada contabilización de las contrapartidas que se realizan en la empresa como es el caso de las cuentas por cobrar y ventas.
9. Los registros contables de ingresos deben ser operados de manera independiente. los registros deben de ser realizados por personas que no tengan responsabilidad directa con los registros contables principales y de preferencia rotar al personal que majen cheques o transferencias electrónicas, esto para que el efectivo se maneje correctamente en la contabilización.

Es importante mencionar que las cuentas más utilizadas dentro de este ciclo de ingresos son:

- Ventas
- Comisiones y descuentos sobre ventas
- Cuentas por cobrar
- Cuentas incobrables
- Costo de ventas

### **Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar que son utilizadas en una empresa para aquellos clientes o empleados que pagan total o parcialmente en un tiempo determinado sus adeudos son acciones que cuentan con un proceso en el que se establecen políticas que permiten mantener los lineamientos de crédito y administración de las cuentas por cobrar.

El proceso de las cuentas por cobrar consta de tres etapas:

1. Creación de la cuenta por cobrar

Debido a que esta cuenta es originada por la venta de algún bien o servicio es recomendable enfocar el elemento que origina la cuenta por cobrar utilizando las políticas y controles siguientes:

- Revisión y aprobación de los créditos por los funcionario o empleados

- Determinar la disponibilidad de los productos para facturar únicamente los que tengan listos para la venta
- Los precios y términos de las operaciones deben de estar estandarizados para todos los clientes, y solo debe variar las cantidades que puedan adquirir de acuerdo a las políticas establecidas.
- Contar con un número de copias necesarias para documentación requerida en otros propósitos operativos.

## 2. Administración de las cuentas por cobrar

Esta etapa comienza con la creación de la cuenta para después ser manejada y controlada de una manera adecuada, terminando en el momento en que es liquidada la cuenta. Los principales controles que se pueden aplicar son los siguientes:

- Control independiente de los registros de cuentas por cobrar, en especial de aquellos casos que haya acceso a los clientes o caja
- Registro y control diario de cualquier cargo a bancos u otra cuenta que ocasione un registro de abono a las cuentas por cobrar para mantener actualizada la información.
- Oportuno y adecuado sistema de reporte que permita administrar adecuadamente la recuperación del efectivo.
- Envío de estados de cuenta de clientes de forma directa e independiente para acelerar la cobranza de cuentas retrasadas.

### 3. Disponibilidad de las cuentas por cobrar

Al representar para las empresas la cuenta por cobrar un activo exigible para los clientes, es importante que su recuperación sea extinguida por procesos o controles autorizados, los cuales son:

- Cobranza el cual liquida las cuentas por cobrar que tenían los deudores.
- Devoluciones de mercancías que son autorizadas y que ahora tendrán que ser devueltas a la entidad.
- Ajuste y descuentos especiales que de acuerdo a la situación o momento lo ameriten
- Cancelación de cuentas malas porque el cliente no puede controlar el cumplimiento de sus obligaciones a causa de siniestros, quiebra, desaparición del mismo, etc.

#### **Otras cuentas por cobrar**

Existen otras actividades a parte de las ventas de la entidad que generan cierto tipo especial de cobranza, tales como:

- Anticipo a empleados generados por venta de bienes o servicios, prestamos, etc.
- Depósitos con terceros que sirven para garantizar un servicio u otros propósitos temporales o permanentes.
- Reclamaciones hechas por proveedores, transportistas o cualquier otro servicio que deben ser registrados para llevar un control de estas cuentas por cobrar.



- Acumulación de ingresos que se capitalizan antes de ser cobrables

### **Documentos por cobrar**

En algunos casos las cuentas por cobrar se garantizan mediante un documento por cobrar, aunque en los documentos también suelen tener problemas para su recuperación por lo que es necesario controles para autorizarlos.

### **3.5.2 CICLO DE COMPRAS**

El ciclo de compras en una organización es aquel que incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar para la adquisición de bienes, mercancías y servicios para poder llevarse a cabo las actividades en la empresa.

De acuerdo con Joaquín Gómez Morfin, el ciclo de compras “es el ciclo que tiene las funciones de realizar las requisiciones de los materiales que son necesarios para que la entidad pueda producir los artículos que vende, otros artículos necesarios, realizar cotizaciones y especificaciones a los proveedores, colocar órdenes de compras, recibir e inspeccionar los artículos, registrar las cuentas por pagar, realizar descuentos y devoluciones.” (GÓMEZ, 1997:90)

Este ciclo es de gran interés e importancia dentro de la entidad ya que las compras representan un gran porcentaje de los costos que son utilizados para poder llevarse a cabo las funciones o actividades principales dentro de la entidad.

Las cuentas más utilizadas dentro del ciclo son:

- Caja
- Cuentas por pagar

- Inventarios
- Activos Fijos
- Gastos de Fabricación u operación

### **Ciclo normal de compras**

Las principales actividades que se realizan en el ciclo de compras son las siguientes:

1. Determinar las necesidades específicas dentro de la organización que deben ser satisfechas mediante los productos que necesita la entidad, teniendo en cuenta sus especificaciones, cantidades, requerimientos, y demás información que sea necesaria para realizar la compra.
2. Después de saber que se necesita y como se obtendrá la compra debe existir la autorización de la misma para poder realizarla.
3. Ejecutar la compra al localizar proveedores para conseguir los artículos deseados de una manera que beneficie a la organización.
4. Seguimiento por parte del grupo de compras desde que se realiza hasta que se entrega la mercancía para poder utilizarla una vez llegada a la empresa.
5. Liquidación de la compra al proveedor de acuerdo con lo que se haya pactado.

### **Otros aspectos de interés**

Para que se pueda tener un control que resulte eficaz en el ciclo de compras, se deben tratar asuntos como:

- Situación organizacional de la función de compras en la que se define si el grupo de compras fue colocado adecuadamente en el nivel de organización que le corresponde.
- Centralización contra descentralización. Se debe definir si el personal que realiza las compras debe encontrarse en un nivel bajo y que responda a otro grupo central de compras, o debe ubicarse en un nivel alto.
- Jurisdicción de Compras. Se debe establecer qué tipo de compras son las que realizarán el departamento, ya que puede presentarse el caso de que para algunos departamentos sea más útil realizar las compras por ellos mismos. Por estas razones es importante contar con los controles que establezcan las funciones de todos los departamentos.
- Compras de emergencia. Estas compras tienen lugar cuando el personal de la entidad no tiene suficiente tiempo para solicitar, o adquirir un producto pero que se necesita realizar para que la entidad pueda seguir operando.
- Compras para empleados. Se puede presentar el caso en el que el mismo personal requiera adquirir productos por ellos mismos, pero para evitar problemas entre los miembros de la entidad se deben tener controles para determinar estas compras.
- Capacidad analítica para comprar. La eficacia del departamento de compras y su personal depende del análisis que realicen para efectuar las compras, ya que deben considerar varios factores para adquirir los productos o servicios que requiera la entidad.

- Tener un control de tendencias indebidas para el personal de compras. Para que no se vean envueltos en situaciones que afecten sus decisiones al momento de realizar sus compras, buscando siempre el bien de la entidad.

### **3.5.3 CICLO DE PRODUCCIÓN E INVENTARIOS**

El ciclo de producción e inventarios es el ciclo en el que dentro de una entidad se realizan actividades donde los materiales o insumos que fueron comprados con anterioridad son transformados de manera significativa con la ayuda brindada de la mano de obra, maquinaria y gastos indirectos requeridos, generando un volumen de mercancía que será utilizado para la venta al consumidor.

La importancia de este ciclo depende de la entidad de que se trate, ya que dependiendo de la actividad o giro que tenga la empresa será la importancia brindada.

El ciclo de producción al ser importante dentro de una organización que se dedica a la fabricación o transformación de un producto comprende las siguientes etapas:

#### **1. Determinación de la demanda de productos**

Permite determinar los productos que deben fabricarse en el momento que se requieran para su venta. Para esto es importante incluir en la determinación de la demanda:

- Acordar con la administración el tiempo y costo que invertirán para la fabricación del producto.

- Reunir información necesaria sobre el mejoramiento de las técnicas de producción para aumentar capacidad o reducir costos.
- Realizar investigaciones de procesos, sistemas y diseños del producto para aumentar capacidad o reducir costos.

## **2. Planeación de la producción**

Es el principio o base para determinar las necesidades del área de producción y se debe considerar lo siguiente:

- La capacidad de la planta para fabricar los productos en los tiempos y volúmenes especificados
- Cómo ampliar la capacidad de la empresa para intensificar la producción a través de los equipos y personal con que se cuenta.
- Verificar las instalaciones y decidir si se deben mejorar o construir nuevas para mejorar la producción.
- Determinar las características de la producción puestas en práctica para cumplir con las especificaciones del producto.
- Determinar el equipo necesario para producir y satisfacer necesidades de producción.
- Determinar el lugar de almacenamiento de los productos elaborados.
- Determinar la fuerza de trabajo y la necesidad de material necesaria para la fabricación de los productos.
- Asegurar los servicios para realizar la producción.

### **3. Procuración de las necesidades de entradas**

Una vez que las necesidades de entrada se han establecido, se tiene que identificar que se cumplan dichas necesidades para que en conjunto con los departamentos involucrados como lo son compras, de almacén y recursos humanos tengan lo necesario para realizar el producto.

### **4. Recepción, Instalación y prueba**

Ya obtenidos los materiales necesarios para la fabricación del producto se tiene que trasladar al departamento de producción y se debe considerar el diseño en cuanto a cantidad y especificaciones para que se pueda realizar correctamente el producto y así poder controlar todos los riesgos que se puedan presentar para evitar problemas, provocar costos excesivos o retrasos en la producción.

### **5. Producción actual**

Una vez que se ha comenzado a producir, se deben tener en cuenta actividades principales como complementarias para que el proceso productivo sea eficiente, actividades como:

- Manejo y uso eficiente de los materiales
- Administración de la mano de obra
- Adecuado control de costos
- Inspección de actividades de producción
- Mantenimiento de planta y equipo
- Etc...

## **Producto final**

Cuando termina el proceso productivo, se obtiene un producto que se encuentra listo para trasladarse fuera del área de producción, a los almacenes y posteriormente a los vendedores que lo trasladan al consumidor final.

Generalmente, antes de que los productos salgan del departamento de producción, se procede a realizar una inspección física de los mismos para verificar su condición y su calidad y así cumpliendo con los estándares de producción.

De acuerdo con el ciclo de inventarios es importante mencionar que la materia prima o insumos que son requeridos para la fabricación o elaboración del producto pueden utilizarse total o parcialmente, por lo que todo aquel material que no es utilizado se queda guardado por un tiempo en almacenes o también ser utilizado para almacenar mercancía que será vendida al consumidor final.

La función de inventarios al tener un amplio campo de actividades como recepción, inspección, producción, mantenimiento y ventas requiere tener un cierto control que permita mantener los materiales o productos correspondientes en buenas condiciones y disponible en el momento que se requiera, por lo que tiene que considerar:

### **1. Determinación de necesidades**

Siendo la base para estimar la demanda de materiales o de productos ya terminados se debe considerar el tiempo que transcurre la orden o pedido solicitado con el tiempo que se tarda en recibirlo, así como los costos que hay

que contemplar para procesar cada orden individual, el mantener los inventarios y los costos financieros sobre la inversión de inventarios, seguros, etc. Esto para evaluar y adoptar medidas de control cuidadosamente que permitan emitir nuevas órdenes de compras.

## **2. Aceptación de materiales por el departamento de almacenes**

Al momento de tener en el almacén el material que fue ordenado o fabricado debe de considerarse los siguientes aspectos para poder ser aceptados:

- Debe de tener el consentimiento del departamento de recepción y compras.
- el departamento de recepción debe realizar un conteo e inspección que asegure que se encuentre completo y en buenas condiciones el pedido.
- dicha aceptación debe de estar avalada por una firma en la orden de compra.

Es importante mencionar que gracias a la aceptación de la mercancía o material entregado en recepción es utilizada la partida para los registros contables y controles de inventarios a través de la tarjeta kardex, la cual es un documento o registro utilizado para mantener el control de las entradas y salidas de las mercaderías, así como la existencia de los artículos en venta.

## **3. Almacenamiento de los inventarios**

En el espacio disponible para el área de almacenamiento se debe de considerar:



- Almacenar las ordenes más voluminosas
- Ampliar adecuadamente
- Usar de manera eficiente anaqueles, estantes, etc.
- Utilizar carros sobre rieles
- Prever necesidades de pasillo
- Identificar claramente las ordenes

Tomando en cuenta todo lo anterior de acuerdo a las necesidades y características del pedido.

#### **4. Recolección y entrega de materiales**

Las órdenes solicitadas son transportadas en vehículos donde serán llevados a su destino final para que una vez ahí se realice la entrega de materiales o productos con la autorización firmada en el documento por el personal correspondiente.

#### **3.5.4 CICLO DE NÓMINA**

El ciclo de Nóminas en una organización consiste en todas aquellas funciones que se requieren llevar acabo para la contratación y utilización de la mano de obra, su pago y su correspondiente clasificación, resumen e informe que permita el buen manejo y funcionamiento de la empresa.

El ciclo de nóminas al ser importante dentro de la organización debe de comprender las fuentes de información, la preparación de la nómina, el pago de sueldos y salarios y las bases de control de nóminas.

## **1. Fuente de información de nóminas**

Para la fuente de información de las nóminas es necesario contar con individuos que tengan la autorización para laborar en la empresa, esto mediante un contrato en el que se estipule los términos y condiciones que hay que cumplir dentro de la entidad estableciendo también las actividades a realizar en ella.

Dentro de la empresa se debe de tener controles y registros (principalmente en horarios y tiempos) que permitan con más exactitud saber si el empleado cumple con las políticas o estatutos que fueron establecidos en su contrato, esto para calcular correctamente su nómina y así evitar cualquier tipo de error en ella.

## **2. Preparación de la nómina**

El personal que trabaja en la organización al realizar sus actividades por un periodo determinado, logra tener una remuneración económica a través de un cálculo específico en la nómina que le da normalmente semanal a la mano de obra y quincenalmente al personal administrativo.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para realizar el pago de nóminas son:

- Obtener evidencia de trabajo. Se deben tener registros numéricos y administrativos para comprobar las actividades que realiza el personal esto mediante controles confiables.
- Aplicación de tarifas. El trabajo que desarrolla el personal debe ser remunerado equitativamente y de forma correcta a través de tarifas ya establecidas para que se pague y sume el sueldo con otras bases que autorice la entidad.

- Distribución contable. Los importes que se paguen por los servicios prestados por parte del personal, deben encontrarse debidamente contabilizados para un buen control en los pagos efectuados.
- Aplicación de deducciones. Se deben realizar todas las deducciones que establecen los aspectos legales o por políticas de la entidad con documentación y fundamentadas para su aplicación.
- Determinación del pago neto. Se realizará al empleado el pago de su remuneración, una vez que a sus ingresos se les hayan disminuido sus correspondientes deducciones, lo que da el pago neto.

### **Pago de sueldos y salarios**

Es recomendable para el departamento de nóminas realizar el pago de sueldos y salarios a cada empleado por medio de un cheque o tarjeta de débito reduciendo el manejo del efectivo y evitando así riesgos o manipulaciones con el dinero; es importante proporcionar un registro del trabajador que recibe su ingreso con la finalidad de llevar un control exacto del cumplimiento y conformidad hacia el empleado y las políticas aplicadas en la empresa.

### **Bases de control de nóminas**

El departamento de nóminas debe tener mucho cuidado al momento de calcular la nómina, y debe hacerlo mediante procedimientos de control. Dicho esto, es recomendable que diferentes personas realicen la nómina, otras que la revisen, así como otras quienes la autoricen esto para garantizar un buen control en el departamento.

### **3.5.5 CICLO DE TESORERÍA**

Este ciclo consiste en llevar a cabo todas aquellas funciones que se requieren para la estructura y rendimiento de capital necesario para hacer cumplir las obligaciones y actividades a realizar dentro de la organización, las cuales inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible y terminan con la devolución de rendimientos a los inversionistas y acreedores.

Es importante mencionar que el ciclo de tesorería al ser parecido a la administración financiera ambas llegan a tener diferentes funciones y actividades dentro de una organización, ya que de acuerdo a lo mencionado anteriormente, la administración financiera se llega a diferenciar de la tesorería al realizar funciones de programar o llevar a cabo inversiones o financiamientos así como el control del proceso de administración del dinero de la entidad que permite asegurar un control del efectivo.

Para Santillana, el ciclo de tesorería representa la implementación de controles para captación de recursos, su manejo y custodia y el programa de egresos que se encarga de que el flujo de fondos sea correcto.

#### **Captación de recursos**

La entidad puede obtener recursos de dos tipos de fuentes las cuales son internas y externas.

#### **Recursos internos**

Los recursos internos se encuentran conformados de la siguiente manera:

- **Aportaciones de accionistas.** Representa el pago del compromiso que contrajo una persona ya sea física o moral para aportar principalmente recursos financieros o en especie a una entidad para poder realizar actividades económicas y con ello hacer crecer el negocio en marcha. El área de tesorería debe verificar que las aportaciones se realicen en forma según lo establece la ley general de sociedades mercantiles para llevar una relación con los accionistas o inversionistas de manera legal y lícita.
- **Cuentas y documentos por cobrar.** El área de tesorería se encarga de recuperar y hacer que la entidad tenga más recursos una vez que las cuentas por cobrar se han registrado en el ciclo de ingresos.
- **Venta de activos fijos que son diferentes a la actividad principal de la entidad.** La empresa al pasar el tiempo puede llegar a tener activos fijos que compro para utilizarlos en la realización de la actividad principal del negocio, pero al no ser útiles o necesarios en el presente, estos activos llegan a ser remplazados por otros para mejorar las actividades en la organización, como resultado de esto, el dinero que es obtenido por la venta de los activos permite generar recursos necesarios para ser utilizados de la mejor manera en la empresa.

### **Recursos externos**

Dentro de los recursos externos se pueden presentar en dos plazos los cuales son:

#### **A corto plazo**

Dentro de los recursos a corto plazo se encuentran:

- **Proveedores.** La empresa al adquirir productos para poder ser operable, necesita del apoyo de los vendedores de mercancía o materia prima que permitan realizar la transacción de compra- pago en una fecha y crédito conveniente para la empresa, la cual debe ser la más amplia posible, esto con la intención de que el área de tesorería sea eficaz en la función de compras sin que afecte la buena marcha del negocio.
- **Créditos bancarios sin garantía.** Se obtiene en una empresa por la buena relación y la experiencia que se tiene con las instituciones bancarias para financiar actividades de la entidad, se realizan mediante un pagare o un convenio de crédito.
- **Créditos con garantía.** Esto se realiza mediante el factoraje, es decir, la entidad otorga un préstamo sobre facturas pendientes de cobro y terminan cuando vencen las facturas; o mediante garantía sobre los inventarios, que como su nombre lo indica, consiste en dejar los almacenes como garantía.

### **A largo plazo**

Dentro de los recursos a largo plazo se encuentra:

- **Créditos bancarios.** Estos créditos son aquellos que utilizan en una empresa para financiar o cubrir necesidades de la entidad que requieren gran cantidad de dinero ya sea para el capital de trabajo, adquirir algún bien o maquinaria o

como el pago de una obligación, por lo que tiene de característica que su pago se realiza a un plazo mayor de un año.

- **Fondos gubernamentales.** Los diferentes niveles de gobierno pueden otorgar recursos a las entidades como apoyarlas en las mismas, esto con la intención de que sigan con sus actividades económicas.

## **Manejo y custodia de dinero**

### **Proceso de caja**

La caja como se sabe es una de las transacciones cotidianas que se realizan en una empresa por lo que es importante reconocer el proceso de dónde, cómo y por qué funciona o no la caja dentro de una entidad.

Al reconocer que las entidades que recurren a la caja buscan manejar sus recursos de forma eficiente se deben de utilizar controles que se encarguen de seguir el adecuado manejo de la caja, dichos controles son los siguientes:

- Dependiendo de las cantidades de dinero que se maneje y de los riesgos presentes en caja será la salvaguarda física del dinero.
- contar con seguros para cubrir posibles riesgos internos como externos en la empresa.
- Mantener la caja con niveles mínimos de efectivo para evitar dinero ocioso.
- Poner fondos fijos en cuentas de inversión u otros instrumentos para generar rendimientos.

- Afianzar al personal de caja para evitar problemas de desfalco y mejorar los estándares de diligencia.
- Mantener registros y reportes actualizados y oportunos a través de las nuevas tecnologías.
- Conciliar las cuentas bancarias de forma periódica para el manejo de los ingresos y egresos de la empresa.

### **Manejo y custodia de valores**

El manejo de valores de la entidad lo hace generalmente una institución financiera, por lo que el director de finanzas al ser el encargado de verificar la adecuada contabilización y salvaguarda de los valores realiza:

- La recepción de los valores. Se puede realizar de forma normativa o pagadera al portador, definiendo al que será el encargado de dichos valores, aunque es de importancia mencionar que al ser creada al portador luego puede causar riesgo de robos o malas interpretaciones.
- El manejo de los valores estableciendo quien será responsable del acceso de los valores y su salvaguarda física.

### **Programa de egresos**

Las entidades al tener ingresos son reconocidas como recursos que permiten cubrir necesidades para hacer trabajar mejor a la empresa tales como compras de insumos, pagos o inversiones a realizar, para esto hay que verificar el egreso para que el beneficio obtenido sea proporcional con lo erogado.



Por ello dentro del control interno hay que utilizar controles que puedan emplearse para los egresos tales como:

- Separar las funciones de ingreso y egresos.
- La liquidación de las cuentas por pagar se debe realizar cuando se tenga toda la documentación que ampare dichas cuentas.
- Se debe tener un fondo fijo de caja que sea resolvente a gastos menores y los pagos que se hagan deben tener documentación que la respalde.
- Los cheques deben tener dos firmas mancomunadas para evitar fraudes y tener un mejor control sobre los cheques utilizados.
- Las actividades de la función de egresos deben de estar a cargo de diferentes personas para que estas lleven un mejor control y sirvan de respaldo.

Con la emisión de este capítulo se reconoce que dentro de una empresa es importante contar con un control interno que permita realizar de una manera clara, específica y sencilla el estudio y evaluación de la organización para encontrar la manera más apropiada de utilizar las herramientas del control interno en cada una de las áreas en las que se divide la empresa y así reconocer el ambiente de control, su evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de control y la vigilancia que se necesitan para un adecuado funcionamiento de la entidad.

Así como se mencionaba en este capítulo es también importante dentro del control interno el saber qué tipo de método utilizar para poder detectar alguna falla o error que hay que corregir en la entidad, desde un punto de vista se recomienda utilizar el

método de transacciones principalmente , esto para agrupar todas las funciones a realizar de una empresa en cinco grandes ciclos (Ciclo de Ingresos, de Compras, de Producción e Inventarios, de Nomina y de Tesorería ) que permitan observar y analizar la conexión de una función con otra y con toda la organización sin tener que estudiarlas de manera aislada y con ello detectar cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas, así como encontrar objetivos establecidos que pudieran afectar las operaciones de la entidad y puedan asegurar que cada una de las áreas que se establecen en una organización cumplan adecuadamente con las políticas y actividades que se le encomiende para prevenir fraudes, localizar errores o simplemente para proteger y salvaguardar a la entidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **CASO PRÁCTICO**

En el presente capítulo se tomará como base la parte de la teoría estudiada anteriormente con la finalidad de proponer un diseño de control interno enfocado en el ciclo de nóminas de acuerdo con el tamaño de una pequeña empresa en la ciudad de Uruapan, Michoacán, esto para poder estimular la importancia de un área de recursos humanos o talento humano en la entidad.

Iniciando este caso práctico de tesis reconoceremos algunos aspectos generales de la empresa para poder tener una perspectiva clara del estudio que se pretende realizar.

#### **4.1 Aspectos generales de la empresa**

Para aplicar y desarrollar el presente trabajo se visitó y utilizó la información de las instalaciones de una empresa dedicada a la venta de productos lácteos, abarrotes, y embutidos ubicados en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

##### **4.1.1 Historia de la empresa**

Todo surgió cuando el dueño de la empresa por necesidad, tuvo la iniciativa de vender cárnicas (chicharrón de cerdo) en la calle, utilizando como instalaciones la parte trasera de su automóvil, este con la necesidad de ir mejorando con el tiempo y no dejarse vencer por la competencia empezó a integrar nuevos productos a la venta que le permitieran crecer y desarrollar de una mejor forma la entidad.

Con el paso del tiempo al ir incrementando las ventas, el dueño del negocio se vio a la necesidad de buscar tanto nuevas instalaciones, equipo de transporte como el personal necesario para empezar a cubrir las necesidades de sus clientes de una mejor forma y comodidad en la ciudad de Uruapan, Michoacán y a sus alrededores.

Actualmente con una bodega donde guardan la mercancía, 3 camionetas tipo doble rodado, 2 camionetas pick-up y con la ayuda de sus 10 empleados, la empresa se dedica a comercializar y distribuir tanto al público en general como a diferentes tiendas que se encuentran en la ciudad de Uruapan y en otras localidades como Tapacuaro, Turícuaro, Paracho, Nahuatzen, San Angel, San Andrés Coru entre otras, los siguientes productos:

Abarrotes.- huevo, aceite, azúcar y arroz

Lácteos.- yogurt, queso y crema

Cárnicas.- chicharrón de cerdo y carne seca

Embutidos.- Salchicha y jamón

#### **4.1.2 Filosofía de la empresa**

##### **Misión**

Somos una empresa familiar que busca ofrecer los productos lácteos estrella, derivados de cerdo, carnes frías de calidad y prestigio que solicitan los clientes, destacando siempre nuestro trato y calidad en el servicio.

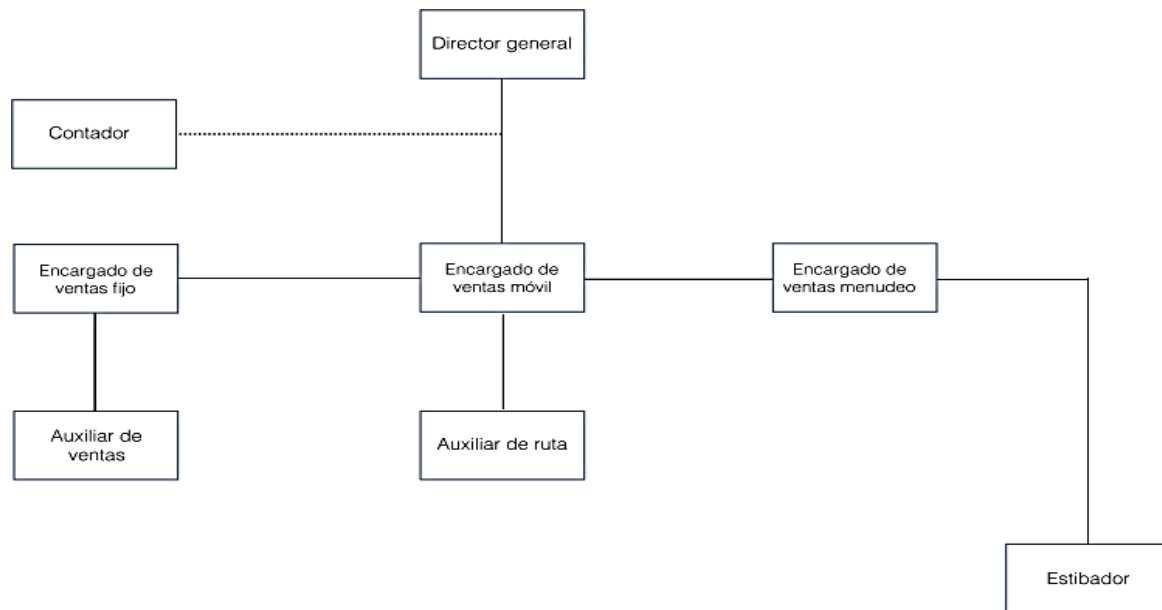
## Visión

Ser la empresa con mayor participación de mercado en la meseta purépecha ofreciendo los productos de calidad y prestigio que solicite nuestros clientes.

## Valores

Responsabilidad, Calidad, Honestidad, Limpieza, Honradez, Servicio.

### 4.1.3 Organigrama de la empresa



### 4.1.4 Reglamento interno de trabajo en la empresa

Al ser una investigación que su enfoque es la necesidad de establecer un encargo de recursos humanos para establecer un control interno en el ciclo de nóminas, la empresa nos dio a conocer el reglamento interno de trabajo que utilizan para establecer un orden entre los empleados.

## REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

1. Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan así:

**Lunes y jueves:** 8:00 a 17:00

**Martes, miércoles y viernes:** 6:30 a 17:00

**Sábado:** 6:00 a 17:00

**Domingo:** 5:00 a 17:00

Y para los trabajadores de medio tiempo será:

**Lunes a Sábado:** 18:00 a 22:00

En caso de incumplir con esto más de 3 veces en un periodo de una semana, se dará una llamada de atención, más de tres llamadas de atención darán un acta Administrativa.

2. Se prohíbe llegar en estado de ebriedad o bajo el uso de sustancias tóxicas; en caso de llegar en este estado la persona, se regresa a su casa con falta y no se le pagara.

3. Cuidar las herramientas de trabajo pues son los instrumentos para cumplir nuestras actividades; en caso de incumplir, se le dará una llamada de atención.

4. Los trabajadores están obligados a solicitar permisos para faltar a sus labores, por escrito y dirigido a su jefe inmediato con 48 horas de anticipación; incumplir con esto, ocasionará un acta administrativa y al momento de suceder tres veces en un periodo de 30 días, se le negara la entrada al trabajador, descansando 3 días laborables sin goce de salario.

5. Se prohíbe jugar en horario de trabajo y el uso inapropiado de las herramientas.
  
6. Se encuentra totalmente prohibido jugar con la mercancía; se debe cuidar el producto al momento de su descenso y su carga; mercancía dañada será descontada al trabajador o en conjunto en caso de haber sido por situaciones diversas.
  
7. Los salarios de los trabajadores serán cubiertos en el lugar donde presten sus servicios, dentro de las horas de trabajo o al término de la jornada laboral.
  
8. Cuando el trabajador sufra un accidente de trabajo, deberá dar aviso de inmediato a su jefe directo a fin de que adopten con toda urgencia las medidas pertinentes.
  
9. Son Disposiciones generales las siguientes, mismas que deberán respetar todos los empleados de la fuente de trabajo:
  - Portar el uniforme mientras se encuentre dentro del horario de operación.
  
  - Mantener una imagen impecable mientras se encuentre en funciones, manteniendo el calzado adecuado y limpio, pelo corto y arreglado en el caso de los hombres y manos limpias con las uñas.
  
  - Utilizar un lenguaje digno y abstenerse de utilizar señas o lenguaje obsceno.

- Utilizar los canales establecidos para sugerir mejoras, hacer comentarios y observaciones.
- Mantener en todo momento un trato respetuoso con los compañeros de trabajo, evitando en todo momento las discusiones y la violencia.
- No alejarse de su área ni descuidar sus funciones en ningún momento, estas deben de ser atendidas en todo momento.
- No otorgar ningún descuento ni consideración especial a ningún cliente, a reserva de los autorizados por el jefe directo.
- Mantener en óptimas condiciones e higiénicas el área de trabajo, mobiliario, herramientas y equipo.
- No entregar ningún producto si no se lleva a cabo el procedimiento necesario.
- Invitar a la gente a adquirir nuestros productos.

El faltar en alguna de estas disposiciones, serán causante de una llamada de atención, el cumplir más de tres veces, causarán un acta administrativa.

## **(REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE LA EMPRESA GRUPO GAITÀN)**

### **4.2 Metodología de la investigación**

#### **Planteamiento del problema**

La falta de organización, control y decisiones erróneas realizadas dentro de una entidad económica, puede traer consigo resultados que perjudiquen el crecimiento de una empresa.



Hoy en día es de vital importancia que dentro de una empresa (no importa la magnitud de ésta) debe de contar con un área que se encargue específicamente de llevar todo registro, control y documentación de cada uno de los trabajadores que laboran dentro de la entidad, ya que ellos al ser uno de los motores que impulsan el crecimiento y desarrollo de la empresa, es importante y necesario que exista un área o persona que se encargue específicamente de ellos.

Es así, como se presenta en la entidad donde se llevará a cabo la propuesta de implementar un área de recursos humanos para mejorar el control interno en el ciclo de nóminas, ya que esta al ser una pequeña empresa familiar que no maneja con mucho personal para las actividades a realizar, consideran innecesario implementar el área de recursos humanos el cual con el paso del tiempo el director general (dueño de la empresa) y sus hijos han sido los encargados de llevar las funciones correspondientes dentro de esta área, por lo que al ser varios encargados de los trabajadores se crean un control interno deficiente dentro del ciclo de nóminas.

### **Justificación**

Al existir empresas que son de gran magnitud es de gran evidencia que son las que principalmente cuentan con un área de recursos humanos, pero, ¿qué pasa con aquellas pequeñas y micro empresas que no cuentan con esa área? .La mentalidad y actitud que toman esos empresarios es de no necesitar a alguien responsable y dedicado al personal que labora en la empresa ya que por lo general son los propios dueños los encargados de realizar esas funciones.

Por ello en esta investigación se pretende incorporar una propuesta de un diseño de control interno enfocado en el ciclo de nóminas y la administración sobre el personal de dicho recurso humano estableciendo el orden y control que estas traerían a la entidad.

### **Objetivo general**

Generar una propuesta de diseño de control interno enfocado en el ciclo de nóminas en una pequeña empresa de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores que se requieren evaluar para mejorar el desempeño de las actividades de los empleados.
- Diagnosticar las necesidades de la entidad para mejoras en los procesos de personal.
- Establecer un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción al personal.
- Formular políticas que brinden un adecuado control con el personal de la empresa.
- Proponer formatos de control como base para mejorar las acciones dentro del área relacionada al ciclo de nóminas.

## **Hipótesis**

Con la propuesta de diseño de control interno enfocado en el ciclo de nóminas en los trabajadores de una pequeña empresa de la ciudad de Uruapan, Michoacán puede efficientar la operatividad, crecimiento y desarrollo de la entidad.

## **Metodología**

Posteriormente de haber realizado la investigación documental de los primeros capítulos teóricos, se da paso a un cuarto capítulo práctico en el cual se utilizará el método de cuestionarios a los empleados, entrevista con el dueño y observación directa dentro de la empresa en que se realizó el caso práctico.

Con el propósito de hacer cumplir los objetivos planteados en esta investigación y observar el nivel de control que se tiene a través de este método de cuestionarios se espera detectar cada una de las principales deficiencias que provocan la inestabilidad y falta de crecimiento y desarrollo de la empresa de tal forma que podamos identificar, analizar e incentivar algunas propuestas que ayuden al mejoramiento de la empresa en el área de recursos humanos.

## **Técnicas de investigación**

Para poder detectar más fácilmente las situaciones, tanto de manera general como específicas se utilizaron varias técnicas de investigación; la principal fue la **investigación de campo**, por lo tanto se puede tener así un mayor conocimiento y contacto directo con la empresa, detectando los problemas con más facilidad.

La **investigación bibliográfica** también estuvo presente ya que se recabo información de varios medios, como lo fueron páginas de internet, apuntes escolares y libros.

### **4.3 Aplicación del control interno a la empresa**

Con motivo de realizar una evaluación sobre la eficiencia con que cuenta el control interno referente al ciclo de nóminas, que al parecer resulta ser el más afectado a causa de la falta de políticas y control de estas, se procedió a visitar a la empresa para aplicar uno de los métodos de evaluación del control, mencionado anteriormente.

Para la aplicación del presente cuestionario se contó con el apoyo del director general para dar un estudio y evaluación del personal que compone la empresa.

Entendido con lo anterior, se presenta a continuación el cuestionario.

PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
	N/A	SI	N O	
<p>1. ¿Existe un encargado de personal que mantenga un registro completo del Personal con todos los datos necesarios?</p> <p>2. ¿Realizan en la empresa la nómina? Si es así ¿Quién la realiza?</p> <p>3. ¿Existe una separación definida sobre las labores de :</p> <p>a) Personal que prepara la nómina</p> <p>b) Personal que hace los pagos</p> <p>4. ¿ Los cambios en los importes de sueldos se hacen solamente con autorización escrita de algún funcionario autorizado Independiente del que prepara la nómina?</p> <p>5. ¿ Las personas que pagan la nómina , tienen rotación dentro de la empresa?</p>		X	X	Director General

6. ¿Se comprueba dos veces el cálculo de la nómina antes de su pago?		X		
7. ¿ Aprueba la nómina de sueldos un funcionario responsable? De ser así ¿Quién lo hace?			X	
8. ¿A todos los empleados se les paga en efectivo?		X		
9. ¿Se da de alta a todo el personal en el IMSS?			X	Solo personal de tiempo completo
10. ¿Aprueban las horas extras u otras prestaciones especiales?		X		
11. ¿Se autorizan comúnmente anticipos por pago de nómina de sueldos?		X		No llevan control
12. ¿Se usan relojes chocadores como base para la preparación y chequeo de la nómina?			X	

13. ¿El personal que disfruta de vacaciones es sustituido por alguien durante su ausencia ?		X		
14. ¿Le entregan algún recibo de nómina al trabajador, haciendo referencia a su pago?			X	
15. ¿ El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?			X	
16. ¿Se utiliza algún sistema para la selección de personal?			X	
17. ¿Establecen algún perfil específico para algún puesto a cubrir?			X	
18. ¿Hay un encargado de autorizar la contratación del personal? Si es así ¿Quién lo realiza?			X	

19. ¿Establecen contratos a los trabajadores?			X	Lo realizan verbal
20. ¿Se le proporciona información de las actividades al empleado de nuevo ingreso?		X		
21. ¿Hay un encargado de dar seguimiento y apoyo a las actividades del empleado?		X		
22. ¿Existe duplicidad de actividades de los empleados?		X		
23. ¿Existe un buen ambiente laboral con los empleados?		X		
24. ¿Toman en cuenta las opiniones de los trabajadores?				



25. ¿Miden el desempeño laboral de sus empleados?	X	X
---	---	---

En este método de cuestionario para medir la efectividad del control interno con el que se cuenta, se establece que cada respuesta negativa significa una deficiencia en la aplicación del control o en su caso inexistencia del mismo, por lo que lógicamente las respuestas afirmativas conforman aquellos rubros del control que muestran un grado de aceptación.

Al evaluar y conocer los resultados del cuestionario realizado a la empresa, se dio a conocer que la entidad cuenta con las siguientes características operacionales:

## Diagnostico

- La empresa no cuenta con un departamento o área de recursos humanos, por lo tanto no existe una persona específica encargada de ver todo lo relacionado a los empleados y hacer la entrevista a las personas que serán contratadas.

De tal manera que quien entrevista y contrata a las personas en dicho momento es el director general (dueño de la empresa) y sus hijos.

Ellos la mayoría de las veces al necesitar de un trabajador no realizan entrevistas con la finalidad de cubrir el puesto, solo les basta que lleven su solicitud de empleo, ya que ellos tienen la mentalidad de que al ayudar a una persona necesitada con el tiempo sabrá hacer el trabajo.

- En lo que se refiere a la contratación de personal no se realizan contratos de trabajo en que se estipule las condiciones referentes a la relación laboral que dará inicio.

Al momento de contratar a dicha persona para el puesto solo se le dice cuáles serán sus actividades, el horario que cubrirá y el sueldo que percibirá por dichas labores.

- En la entidad existe un organigrama pero al realizar una verificación personalizada se detectó que los trabajadores de la empresa no tienen conocimiento de quien es su jefe inmediato.
- No existen manuales de organización que permitan advertir a las personas de nuevo ingreso sobre las principales actividades que deben llevar a cabo , por lo tanto, las funciones y actividades solo se dicen de manera verbal al personal para que las desarrollen.
- Los altos mandos de la empresa solo cuentan con reglamentos de conducta hacia el personal no tienen las políticas ni el cuidado de medir el desempeño o rendimiento con que cuenta su personal, simplemente les basta con que una persona este cubriendo el puesto y sus actividades.
- Al realizar el director general algún préstamo a sus trabajadores no lleva un control adecuado y como consecuencia o descuido no le descuenta después ese préstamo al empleado.
- No existe ninguna herramienta que permita controlar la asistencia y puntualidad de los trabajadores.
- La empresa no realiza ninguna actividad extra laboral que motive e integre a su trabajo de equipo.
- No evalúan el desempeño del personal por lo que no reconocen el esfuerzo de los trabajadores.
- En la empresa no se estipulan metas para llegar a un fin común.

Con base a lo ya detectado y explicado se entiende que no se da una adecuada segregación de funciones ni control hacia el personal por lo que se ha afectado y disminuido el control interno en un área que ni siquiera se encuentra identificada, al ser la mayoría de las respuestas negativas es necesario reestructurar y crear procedimientos, políticas y formatos que permitan establecer un orden y control a las actividades y operaciones relacionadas con el ciclo de nóminas.

La investigación al utilizar el método de cuestionario permitió detectar, verificar y resaltar todas aquellas debilidades que al no ser corregidas adecuadamente provocan la deficiencia e inestabilidad de la empresa, las cuales al no ser resueltas serán propensas a aumentar y causar un crecimiento y desarrollo tardío.

Con base a lo anterior, se establece posteriormente algunas propuestas que serán de gran ayuda para mejorar y arreglar los principales problemas respecto al personal que se detectan en la empresa.

## **PROPUESTAS**

### **Propuesta 1**

A pesar de que la empresa se clasifica como pequeña por el número de trabajadores que laboran en ella se sugiere establecer que en vez de que todos los miembros de la familia que se encuentran trabajando en la entidad, solo uno de ellos (de preferencia uno de los hijos que lleve más control y manejo de personal) realice las actividades y responsabilidades relativas a cualquier diligencia o proceso referente al personal.

Con ello, la delegación de responsabilidades se dará de una mejor forma evitando que dichas actividades operacionales se dupliquen al participar todos los miembros de la familia; constando solamente que el director general se involucre con el personal cuando se realice el pago de sueldos o para la autorización que el encargado del personal requiera del director.

Permitiendo de igual manera que con la ayuda de expedientes de los empleados el encargado de personal tenga un mejor control y registro de ellos.

\*(La propuesta incluye la formación de un nuevo departamento que requiere un expediente que utilice el encargado para llevar el control de los empleados el cual se presenta en el Anexo 1)

## **Propuesta 2**

Como se mencionaba anteriormente, la empresa cuenta con un organigrama que no se encuentra a la vista del personal en general, por lo que le es difícil al empleado identificar la jerarquía de poder dentro de la empresa.

Por tanto se propone realizar la correspondiente actualización, proyectando clara y específicamente los puestos y departamentos que existen dentro de la empresa.

Además de presentarse a la vista de todo el personal la jerarquía de poder con la finalidad de contar con un organigrama que permita a los empleados identificar quien es el superior a quien deben de acudir para tratar asuntos de la empresa.

\*(La propuesta incluye la formación de un departamento y por ende, restructuración de un nuevo organigrama que lo presente, este se encuentra en el Anexo 2)

### **Propuesta 3**

Con el entendido de que dentro de la empresa se encuentra ya establecido un manual en el que se identifica los perfiles de los puestos a requerir para las actividades de los empleados dentro de la entidad, se pudo reconocer que estos no son lo adecuadamente diseñados para establecer el tipo de empleado que se requiere.

Por tanto se sugiere reestructurar los perfiles de puestos que sean apropiados a las actividades que deben de desempeñar los trabajadores, con el objetivo de que las funciones a realizar en cada puesto, sea llevado acabo correctamente por una persona que cumpla con los requisitos.

Al ir identificando el encargado de personal en cada puesto lo que se requiere cumplir será una mejor forma de contratar al personal idóneo que podrá cumplir de manera eficaz y eficiente las funciones que se establece en su puesto.

\*(Mencionando la presente propuesta ir al Anexo 3)

#### **Propuesta 4**

Al identificar en la entidad que los empleados no le toman la importancia debida a la puntualidad y asistencia que se requiere para realizar las actividades dentro de la empresa, provoca y afecta la visión que se pretende cumplir dentro de la entidad.

Por ello se hace la propuesta de utilizar un dispositivo (reloj checador) o un sistema que permita controlar la asistencia como las entradas y salidas que realicen el personal dentro de la entidad, esto con el fin de ir monitoreando y controlando los retardos como inasistencias que hacen los trabajadores.

Con ello al realizar esta acción el encargado del personal podrá tomar decisiones importantes y necesarias que pueden afectar la nómina del empleado, generando en él la conciencia necesaria para corregir esos hábitos.

También cabe mencionar que si la empresa realiza algunas estimulaciones en su nómina que generen interés al empleado (premio de puntualidad, asistencia, bono de productividad, etc.) podrá hacer conciencia y un cambio en la actitud del trabajador para lograr un mejor desempeño.

\*(Con lo establecido en esta propuesta se sugiere ver los Anexos 4 y 5)



## **Propuesta 5**

Después de observar y analizar la forma en que la empresa recluta, selecciona, contrata e induce al personal, se reconoció que se debe de implementar un proceso que se encargue de realizar el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, en el que se establezca y cumpla el proceso que permita llevar una correcta integración del personal que laborará dentro de la empresa.

En lo relativo a la contratación será necesario que se cuente con la aplicación y firma de un contrato de trabajo individual, que cubra los aspectos legales y generales necesarios, y que sirva como sustento de la relación laboral. Así mismo establecer y acatar los procedimientos básicos referentes a dicho proceso.

\*(Para visualizar un ejemplo de lo establecido en esta propuesta, se presentan los Anexos 6, 7, 8,9)

## **Propuesta 6**

Al identificar que en la empresa no se establecen políticas que permitan el cumplimiento adecuado del proceso de búsqueda de nuevo personal se propone crear políticas o medidas que brinden un adecuado sistema laboral para identificar el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Con ello el encargado del personal acatará y dará a conocer al Director General para dar como reconocimiento y aprobación toda política que genere un equilibrio y control en el área del personal permitiendo la correcta integración de un nuevo trabajador que responda a su puesto con un gesto de compromiso mutuo y constante hacia la misma empresa y lograr con ello el crecimiento de esta.

\*(Con motivo de implementar la propuesta en la entidad, ir al Anexo 11)

## **Propuesta 7**

Al observar el reglamento que se presenta dentro de la entidad se reconoció que es necesario implementar mejoras a los puntos que conforman el reglamento actual de la empresa.

Por ello se sugiere reestructurar y formular un reglamento interno de trabajo, que establezca al personal las medidas que deberá acatar, las actividades que deberá cumplir y las causales de sanciones a que se pueda ser acreedor en caso de infringir alguno de los puntos que se establezcan dentro del reglamento de la entidad.

Además de lo dispuesto en el párrafo anterior, al implementar mejoras en el reglamento permite desarrollar un mejor sistema de control, que al personal le servirá para estar al tanto de todos aquellos lineamientos y criterios de orden que se deben de cumplir para que proactivamente se realicen las actividades de los trabajadores.

\*(Con motivo de la propuesta manifestada, se presenta la mejora del reglamento interno en el Anexo 12)

## Propuesta 8

Como parte de un crecimiento y desarrollo que se espera lograr en la empresa es recomendable integrar y dar a conocer a los empleados que son un equipo de trabajo, que al realizar de manera eficiente su labor habrá un mutuo beneficio entre las partes, por lo cual para poder lograr este cometido es sugerible que se realicen reuniones periódicas que permitan:

- Establecer objetivos de cada trabajador y dar prioridad a los asuntos que así lo requieran para promover la eficiencia y la productividad.
- Promover la implementación de ciertas estrategias que permitan lograr el desarrollo de la empresa.
- Reconocer las contribuciones del personal y fomentar la comunicación con el director general, encargado de personal y con el resto de los miembros del equipo.
- Reconocer las metas logradas y establecer las que esperan lograr a futuro.
- Escuchar opiniones, sugerencias u observaciones en las actividades desempeñadas por el personal así como la venta y la compra de mercancías.
- Reconocer y premiar el desempeño de los trabajadores a través de las metas cumplidas.

\*(Con la finalidad de medir el desempeño e interés del personal se presenta el Anexo 13)

Como en cualquier proyecto realizado a una empresa, se tiene la finalidad de proponer, opinar, estudiar y evaluar cada una de las actividades y operaciones a realizar en la empresa para dar un resultado que permita arreglar las fallas o errores que hacen que la empresa no crezca y se desarrolle económicamente; lo cual como ya se ha observado hay varias sugerencias que considerar en el área de personal, el cual al no ejecutar de manera oportuna los movimientos necesarios para corregir las diferencias que están provocando un entorpecimiento en la empresa , no será de utilidad las propuestas señaladas en esta investigación que hagan que la empresa mejore.

Dichas propuestas de mejoras son establecidas con la finalidad de eliminar las debilidades y futuras amenazas que puedan provocar un peligro en el desarrollo y crecimiento en el personal y actividades que estos desempeñan, ya que como hemos establecido al ser el factor humano una de las áreas más importantes en el crecimiento de una empresa se debe tener control y vigilancia para que la empresa prospere en sus metas y objetivos.

## CONCLUSIÓN

Como se ha empleado a lo largo del tiempo, una empresa es aquella que se compone de ciertos recursos y elementos que le son necesarios para poder funcionar y realizar adecuadamente sus funciones, pero ¿qué pasa cuando uno o algunos de sus recursos no son los suficientemente funcionales para poder cumplir las actividades presentes y las metas futuras de la empresa?

La entidad empieza a detectar fallas o errores que provocan alteraciones o desviaciones a la misión y visión que se tienen en la empresa; generando con ello un estancamiento que origina un desafío para el mejoramiento, crecimiento y desarrollo de la entidad.

En el caso de una pequeña empresa al realizar menores funciones u operaciones que otras empresas con magnitudes más grandes, es necesario establecer los mismos recursos que emplean las demás, ya que al tener actividades menores no les hacen acreedoras a descartar los mismos recursos y elementos que realizan las entidades con mayor operatividad.

Algunos de los problemas más comunes de las pequeñas empresas es que no existen objetivos, estrategias o metas establecidas que permitan lograr de una mejor forma el crecimiento de la empresa o si es que se encuentran presentes, existen factores que al no estar funcionando correctamente provocan el desequilibrio en lo planeado y prometido.

Con ello se establece que uno de los factores más influyentes y por lo general el más afectable que puede hacer o impedir el crecimiento y desarrollo de la entidad es el factor o recurso humano, el cual es uno de los elementos más indispensables dentro de la entidad ya que permite llevar a cabo las actividades y operaciones de la empresa.

Es así como en la entidad en la cual se llevó a cabo la presente investigación encaminada al control y administración del factor humano, se puede afirmar y relacionar con lo expuesto anteriormente, que ante la falta de control, conocimiento y un adecuado manejo de aquellas personas que son el impulso y motor de la empresa, genera un desequilibrio y descontrol en las metas que se deben de cumplir para el crecimiento y desarrollo de la entidad.

De igual manera al existir varias personas realizando el manejo del personal crea una inestabilidad en el registro y control de los trabajadores, por lo que es importante señalar que al existir un encargado de personal que realice todas las funciones relacionadas con los empleados apoyándose de formatos, procesos y políticas se establecerá un mejor orden y control que generará el cumplimiento de las actividades de la entidad.

Relativo a lo anterior es de importancia mencionar que al seguir de manera ordenada y estricta todas y cada una de las políticas, procedimientos de control como los lineamientos o reglas que se establecen en las propuestas y anexos mencionadas en la presente investigación, provocará de manera positiva un cambio en la entidad que

beneficiará el control y manejo del personal obteniendo como resultados un equilibrio que hará que la entidad a su debido tiempo vaya cumpliendo sus metas y objetivos hasta lograr el crecimiento y estabilidad que esta necesita.

De tal manera y con la terminación del presente trabajo al contar con el personal idóneo para realizar las actividades de la empresa y creándole un entorno de confianza, solidaridad y motivación a través de incentivos que deberán reflejarse en su recibo de nómina se establecerá y creará en el trabajador la estabilidad que la empresa necesita para evitar la rotación de personal y con ello estancamiento en las actividades.

Mencionando y descartando del aprendizaje obtenido en la contaduría es de importancia establecer, que para lograr una mejora y control en la empresa es necesario también tomar en cuenta la contabilidad a través de la información financiera para poder generar la toma de decisiones que establezca el mejor uso de los recursos económicos, que le van a permitir a la empresa aumentar la productividad y aprovechamiento del patrimonio con el que se cuenta para el logro de las metas y objetivos propuestos .

De tal forma se concluye que al proponer las sugerencias de un adecuado diseño de control interno en el ciclo de nóminas podrá generar el orden, control y manejo que permitirá el desarrollo, crecimiento y estabilidad laboral y económica que la entidad necesita.



## BIBLIOGRAFÍA

MÉNDEZ, Morales José Silvestre, *Economía y la Empresa*. Ed McGraw-Hill, México, 1989

SÁNCHEZ, Oscar, Introducción a la contaduría, 1ª Ed. México, D.F, 2008

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas de Información Financiera (NIF). IMCP, 12ª. Edición, México, 2018.

RAMÍREZ, David, Contabilidad Administrativa, 5ª Ed, México D.F, 1997

HORNGREN, Charles, Contabilidad Administrativa.9ª Ed. México, D.F, 2000

PERDOMO Moreno, Abraham. Fundamentos de Control Interno, Ed THOMSON, México, 2000

SANTILLANA González, Juan Ramón, Auditoria II, Ed.ECAFSA, México 2000

SANTILLANA González, Juan Ramón, Sistemas de Control Interno, Ed. PEARSON México, 2015

GÓMEZ, Morfin Joaquín, El Control Interno en los Negocios, Ed. Forma de cultura económica, 2da edición. MEXICO, 1997.

**ANEXOS**

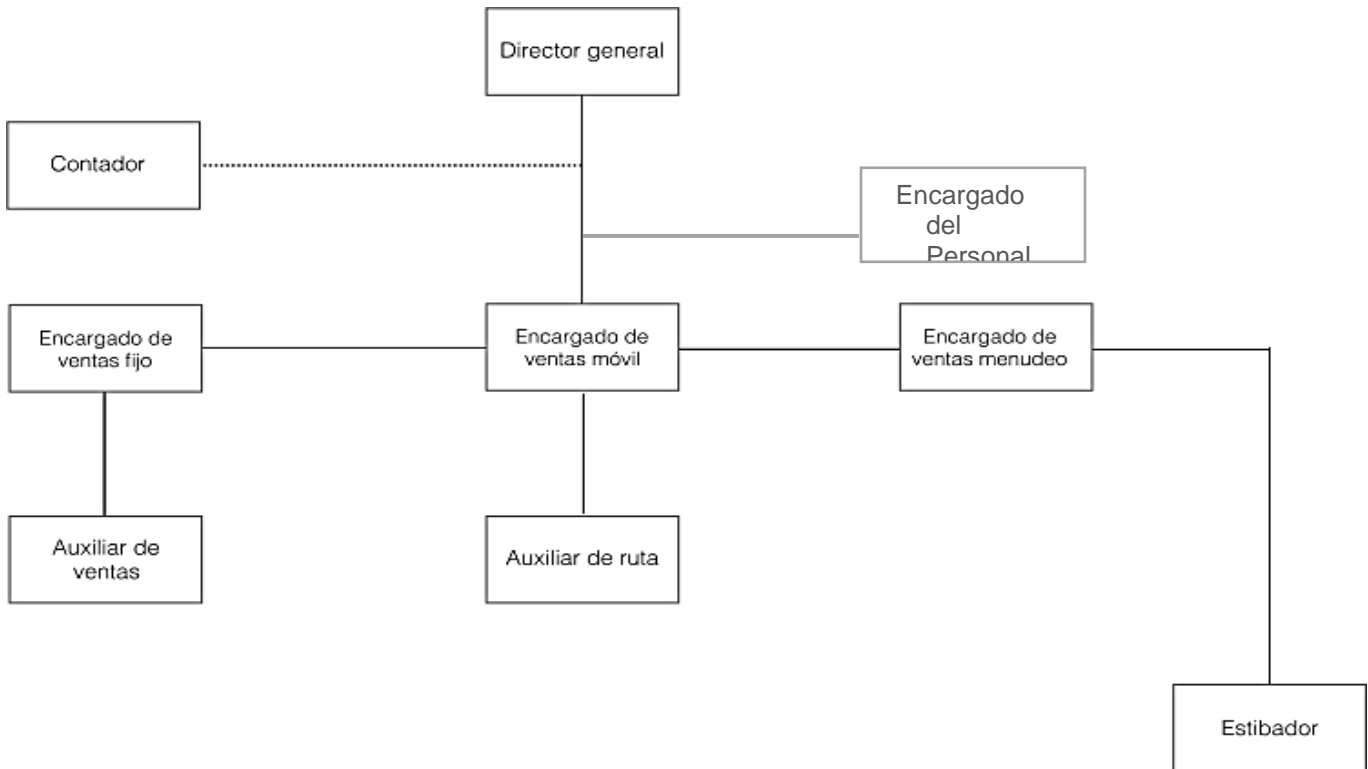
**ANEXO 1**

**EXPEDIENTE PARA INVENTARIO DE PERSONAL**

FICHA PERSONAL			
Número de NSS	<input type="text"/>	Su foto Aquí	<input type="text"/>
Apellidos	<input type="text"/>		
Nombres	<input type="text"/>		
Teléfono Convencional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Teléfono Celular	<input type="text"/>		
Correo Electrónico	<input type="text"/>		
Estado Civil	<input type="text"/>		
Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento		
Dirección	Calle	Colonia	Código Postal
Vive con :	Padres <input type="text"/>	Familia <input type="text"/>	Solo <input type="text"/>
Personas que dependen de usted	Hijos	Cónyuge	Padres Otros
<b>OBSERVACIONES</b>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> ELABORO ENCARGADO DE PERSONAL			

## ANEXO 2

### ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



## ANEXO 3

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

GENERALIDADES	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Encargado de ventas fijo
<b>Área:</b>	OPERATIVA
<b>Número de personas en el puesto:</b>	1
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director General
<b>Puestos bajo su mando directo:</b>	Auxiliar de ventas Auxiliar de ruta
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A

#### DESCRIPCION GENERAL

##### Objetiv

Ejecutar todas las ventas del mercado de la localidad correspondiente

##### Función

Encargarse de todas las ventas de mercado de la localidad

#### DESCRIPCION ESPECIFICA

Actividad	Diaria	Periódica	Esporádica
Llegar al punto de venta con la estructura del puesto	*		
Levantar la estructura del puesto de venta	*		
Acomodar los productos a vender	*		
Verificar pedidos de tiendas de la localidad	*		
Informarle los pedidos al auxiliar de ventas	*		
Cobrar pedidos y ventas	*		
Recoger productos y estructura del puesto de venta	*		

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO (Perfil)**

<b>Conocimientos</b>		<b>Habilidades</b>	
EXPERIENCIA EN VENTAS		EMPATÍA, TOMA DE DECISIONES E INICIATIVA	
<b>Escolaridad</b> MINIMO PREPARATORIA			
<b>Experiencia</b>			
<b>Tiempo</b> 1 AÑO Y 6 MESES		<b>Asunto</b> EXPERIENCIA EN VENTAS	
Iniciativa: 70%			
<b>Esfuerzo</b>			
<b>Mental</b>	<b>Visual y/o auditivo</b>		<b>Físico</b>
20%	20 %		60%
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
<b>Ambiente de Trabajo:</b>		BAJO PRESION	
<b>Riesgos de Trabajo:</b>		Accidente automovilístico, accidentes lumbares	

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado Civil</b>
20 a 45	INDISTINTO	INDISTINTO
<b>Otras Características Deseables de la Persona</b>	<b>RESPONSABILIDAD, ATENTO, VALORES</b>	

**MATERIAL DE TRABAJO**

<b>Papele ría</b>	<b>Maquinaria/Equipo/Herramientas</b>	<b>Consumibles/Materia Prima</b>
Notas, calculadora, lapicero	Camioneta de transporte	Gasolina
<b>ELABORÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN</b>

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### GENERALIDADES

<b>Nombre del Puesto:</b>	Encargado de ventas menudeo
<b>Área:</b>	OPERATIVA
<b>Número de personas en el puesto:</b>	1
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director General
<b>Puestos bajo su mando directo:</b>	Auxiliar de ventas Auxiliar de ruta
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A

### REQUERIMIENTOS DEL PUESTO (Perfil)

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	
EXPERIENCIA EN VENTAS	EMPATÍA, TOMA DE DECISIONES E INICIATIVA	
<b>Escolaridad</b>		
MINIMO PREPARATORIA		
<b>Experiencia</b>		
<b>Tiempo</b>	<b>Asunto</b>	
1 AÑO Y 6 MESES	EXPERIENCIA EN VENTAS	
<b>Iniciativa: 70%</b>		
<b>Esfuerzo</b>		
<b>Mental</b>	<b>Visual y/o auditivo</b>	<b>Físico</b>
30%	50%	20%
<b>Condiciones de Trabajo</b>		
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	BAJO PRESION	
<b>Riesgos de Trabajo:</b>	Accidente automovilístico, accidentes lumbares	

### CARACTERÍSTICAS PERSONALES

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado Civil</b>
20 a 35	INDISTINTO	INDISTINTO
<b>Otras Características Deseables de la Persona</b>	<b>RESPONSABILIDAD, ATENTO, VALORES</b>	

**DESCRIPCION GENERAL****Objetivo**

Ejecutar todas las ventas del mercado de la localidad correspondiente

**Función**

Encargarse de todas las ventas en el mercado de la localidad

**DESCRIPCION ESPECIFICA**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Llegar al punto de venta con la estructura del puesto	*		
Levantar la estructura del puesto de venta	*		
Acomodar los productos a vender	*		
Recoger Productos y estructura del puesto de venta	*		

**MATERIAL DE TRABAJO**

<b>Papelería</b>	<b>Maquinaria/Equipo/Herramientas</b>	<b>Consumibles/Materia Prima</b>
Notas, calculadora, lapicero	Camioneta de transporte Bolsas Báscula	Gasolia

**ELABORÓ****AUTORIZÓ****FECHA DE ACTUALIZACIÓN**

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### GENERALIDADES

<b>Nombre del Puesto:</b>	Encargado de ventas móvil
<b>Área:</b>	OPERATIVA
<b>Número de personas en el puesto:</b>	1
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director General
<b>Puestos bajo su mando directo:</b>	Auxiliar de ventas Auxiliar de ruta
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A

### REQUERIMIENTOS DEL PUESTO (Perfil)

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>
EXPERIENCIA EN VENTAS	EMPATIZACION, TOMA DE DECISIONES E INICIATIVA
<b>Escolaridad</b> MINIMO PREPARATORIA	
<b>Experiencia</b>	
<b>Tiempo</b> 1 AÑO Y 6 MESESES	<b>Asunto</b> EXPERIENCIA EN VENTAS
Iniciativa: 70%	

<b>Esfuerzo</b>		
<b>Mental</b> 30%	<b>Visual y/o auditivo</b> 30 %	<b>Físico</b> 40%

<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	BAJO PRESION
<b>Riesgos de Trabajo:</b>	ACCIDENTE AUTOMOVILÍSTICO, ACCIDENTES LUMBARES

### CARACTERÍSTICAS PERSONALES

<b>Edad</b> 20 A 35	<b>Se xo</b> INDISTINTO	<b>Estado Civil</b> INDISTINTO
<b>Otras Características</b> Deseables de la Persona	RESPONSABILIDAD, ATENTO, VALORES	



**DESCRIPCION GENERAL****Objetivo**

Ejecutar todas las ventas en las localidades de los alrededores de las demás ventas

**Función**

Encargarse de todas las ventas de alrededor de la localidad

**DESCRIPCION ESPECIFICA**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Llegar al punto de venta con la estructura del puesto	*		
Levantar la estructura del puesto de venta	*		
Acomodar los productos a vender	*		
Verificar pedidos de tiendas de los alrededores de la localidad	*		
Informarle los pedidos al auxiliar de ruta	*		
Cobrar pedidos y ventas	*		

**MATERIAL DE TRABAJO**

<b>Papelería</b>	<b>Maquinaria/Equipo/Herramientas</b>	<b>Consumibles/Materia Prima</b>
Notas, calculadora, lapicero	Camioneta de transporte	Gasolina

**ELABORÓ****AUTORIZÓ****FECHA DE ACTUALIZACIÓN**

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

GENERALIDADES	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Auxiliar de ventas
<b>Área:</b>	OPERATIVA
<b>Número de personas en el puesto:</b>	2
<b>Jefe Inmediato:</b>	ENCARGO DE VENTAS FIJO ENCARGADO DE VENTAS MÓVIL ENCARGO DE VENTAS MENUDEO
<b>Puestos bajo su mando directo:</b>	REPARTIDOR
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO (Perfil)		
<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	
EXPERIENCIA EN VENTAS	EMPATÍA, TOMA DE DECISIONES E INICIATIVA	
<b>Escolaridad</b>		
MINIMO PREPARATORIA		
Experiencia		
<b>Tiempo</b>	<b>Asunto</b>	
1 AÑO Y 6 MESES	EXPERIENCIA EN VENTAS	
Iniciativa: 70%		
Esfuerzo		
<b>Mental</b>	<b>Visual y/o auditivo</b>	<b>Físico</b>
20%	20 %	60%
Condiciones de Trabajo		
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	BAJO PRESION	
<b>Riesgos de Trabajo:</b>	Accidente automovilístico, accidentes lumbares	

CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado Civil</b>
20 a 30	INDISTINTO	INDISTINTO
<b>Otras Características Deseables de la persona</b>		O

**DESCRIPCION GENERAL****Objetivo**

Complementar todas las ventas del mercado de la localidad correspondiente

**Función**

Encargarse de complementar las ventas

**DESCRIPCION ESPECIFICA**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Llegar al punto de venta con la estructura del puesto	*		
Levantar la estructura del puesto de venta	*		
Acomodar los productos a vender	*		
Verificar pedidos de tiendas de la localidad	*		
Informarle los pedidos al encargado de ventas	*		
Cobrar pedidos y ventas	*		
Recoger productos y estructura del puesto de venta	*		

**MATERIAL DE TRABAJO**

<b>Papelería</b>	<b>Maquinaria/Equipo/Herramientas</b>	<b>Consumibles/Materia Prima</b>
Notas, calculadora, lapicero	Camioneta de transporte Bolsas Báscula Monta carga	

**ELABORÓ****AUTORIZÓ****FECHA DE ACTUALIZACIÓN**

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

GENERALIDADES	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Auxiliar de ruta
<b>Área:</b>	OPERATIVA
<b>Número de personas en el puesto:</b>	1
<b>Jefe Inmediato:</b>	ENCARGO DE VENTAS FIJO ENCARGADO DE VENTAS MÓVIL ENCARGO DE VENTAS MENUDEO
<b>Puestos bajo su mando directo:</b>	REPARTIDOR
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	DIRECTOR GENERAL

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO (Perfil)		
<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	
EXPERIENCIA EN VENTAS SABER CONDUCIR	EMPATÍA E INICIATIVA	
<b>Escolaridad</b>		
MINIMO PREPARATORIA		
Experiencia		
<b>Tiempo</b>	<b>Asunto</b>	
1 AÑO Y 6 MESES	EXPERIENCIA EN VENTAS	
Iniciativa: 70%		
Esfuerzo		
<b>Mental</b>	<b>Visual y/o auditivo</b>	<b>Físico</b>
20%	30%	50%
Condiciones de Trabajo		
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	BAJO PRESION	
<b>Riesgos de Trabajo:</b>	Accidente automovilístico, accidentes lumbares	

### CARACTERÍSTICAS PERSONALES

<b>Edad</b> 20 a 30	<b>Sexo</b> INDISTINTO	<b>Estado Civil</b> INDISTINTO
<b>Otras Características Deseables de la Persona</b>	<b>RESPONSABILIDAD, ATENTO, VALORES</b>	

**DESCRIPCION GENERAL**

**Objetivo**

Complementar todas las ventas del mercado de la localidad correspondiente

**Función**

Encargarse de complementar las ventas

**DESCRIPCION ESPECIFICA**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Llegar al punto de venta con la estructura del puesto	*		
Levantar la estructura del puesto de venta	*		
Acomodar los productos a vender	*		
Verificar pedidos de tiendas de la localidad	*		
Informarle los pedidos al encargado de ventas	*		

**MATERIAL DE TRABAJO**

<b>Papelería</b>	<b>Maquinaria/Equipo/Herramientas</b>	<b>Consumibles/Materia Prima</b>
Notas, calculadora, lapicero	Camioneta de transporte Bolsas Báscula Monta carga	

<b>ELABORÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN</b>
----------------	-----------------	-------------------------------

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### GENERALIDADES

<b>Nombre del Puesto:</b>	ESTIBADOR
<b>Área:</b>	OPERATIVA
<b>Número de personas en el puesto:</b>	3
<b>Jefe Inmediato:</b>	ENCARGO DE VENTAS FIJO ENCARGADO DE VENTAS MÓVIL ENCARGO DE VENTAS MENUDEO
<b>Puestos bajo su mando directo:</b>	N/A
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	DIRECTOR GENERAL

### REQUERIMIENTOS DEL PUESTO (Perfil)

Conocimientos	Habilidades
NINGUNO	TOMA DE RESPONSABILIDAD
Escolaridad	
INDISTINTO	

### Experiencia

Tiempo	Asunto
N/A	N/A
<b>Iniciativa: 80%</b>	

### Esfuerzo

Mental	Visual y/o auditivo	Físic o
10%	20%	70%

### Condiciones de Trabajo

<b>Ambiente de Trabajo:</b>	N/A
<b>Riesgos de Trabajo:</b>	accidentes lumbares

### CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Edad	Sexo	Estado Civil
20 a 30	MASCULINI O	INDISTINT O
<b>Otras Características Deseables de la Persona</b>	<b>RESPONSABILIDAD, ATENTO, VALORES</b>	

**DESCRIPCION GENERAL****Objetivo**

Complementar la mercancía para todas las ventas del día

**Función**

Encargarse de proporcionar toda la mercancía necesaria para la venta del día

**DESCRIPCION ESPECIFICA**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Limpieza de la bodega	*		
Acomodo de producto en bodega	*		
Limpieza de herramienta de trabajo		*	
Carga de producto a camionetas	*		
Limpieza de todo el área de carga	*		

**MATERIAL DE TRABAJO**

<b>Papelería</b>	<b>Maquinaria/Equipo/Herramientas</b>	<b>Consumibles/Materia Prima</b>
LISTA DE CARGA	N/A	N/A

**ELABORÓ****AUTORIZÓ****FECHA DE ACTUALIZACIÓN**

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### GENERALIDADES

<b>Nombre del Puesto:</b>	REPARTIDOR
<b>Área:</b>	OPERATIVA
<b>Número de personas en el puesto:</b>	1
<b>Jefe Inmediato:</b>	AUXILIAR DE VENTAS AUXILIAR DE RUTA
<b>Puestos bajo su mando directo:</b>	N/A
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	ENCARGO DE VENTAS FIJO ENCARGADO DE VENTAS MÓVIL ENCARGO DE VENTAS MENUDEO

### REQUERIMIENTOS DEL PUESTO (Perfil)

Conocimientos	Habilidades	
N/A	N/A	
Escolaridad		
MINIMO SECUNDARIA		
Experiencia		
Tiempo	Asunto	
N/A	N/A	
<b>Iniciativa: 70%</b>		
Esfuerzo		
Mental	Visual y/o auditivo	Físico
10%	20%	70%
Condiciones de Trabajo		
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	BAJO PRESION	
<b>Riesgos de Trabajo:</b>	accidentes lumbares	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
Edad	Sexo	Estado Civil
20 a 30	MASCULINO	INDISTINTO



Otras Características Deseables  
de la Persona

RESPONSABILIDAD, ATENTO,  
VALORES

#### DESCRIPCION GENERAL

##### Objetivo

entregar todas las ventas del mercado de la localidad correspondiente

##### Función

Encargarse de entregar todas las ventas

#### DESCRIPCION ESPECIFICA

Actividad	Diaria	Periódica	Esporádica
Llegar al punto de venta con la estructura del puesto	*		
Levantar la estructura del puesto de venta	*		
Acomodar los productos a vender	*		
Verificar pedidos de tiendas de la localidad	*		
Informarle los pedidos al encargado de ventas	*		
Entregar mercancía	*		
Recoger productos y estructura del punto de venta	*		

#### MATERIAL DE TRABAJO

Papelería	Maquinaria/Equipo/Herramientas	Consumibles/Materia Prima
N/A	Monta carga	<u>N/A</u>

ELABORÓ

AUTORIZÓ

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

## ANEXO 4

### CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

EMPRESA X					
CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD				FOLIO. _____	
NOMBRE DEL TRABAJADOR _____					
FECHA	HORA DE ENTRADA	FIRMA EMPLEADO	HORA DE SALIDA	FIRMA EMPLEADO	OBSERVACIONES

## ANEXO 5

### RECIBO DE NÓMINA

<b>EMPRESA</b>	
Domicilio _____	
Regimen Fiscal _____	
R.F.C. _____	Registro Patronal _____

No. Nómina:

Período de Pago		Fecha de Pago	
Del			
al			

### RECIBO DE NÓMINA

Nombre trabajador

Salario Diario:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Salario Integrado:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Días pagados:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Horas extras:	<input style="width: 80%;" type="text"/>

Régimen del Trabajador: Sueldos

R.F.C.:  CURP:

Depto.:  Puesto:

Banco: \_\_\_\_\_ Pago con: Efectivo

N.S.S.:

Jomada: Diurna

Cuenta de Depósito: \_\_\_\_\_

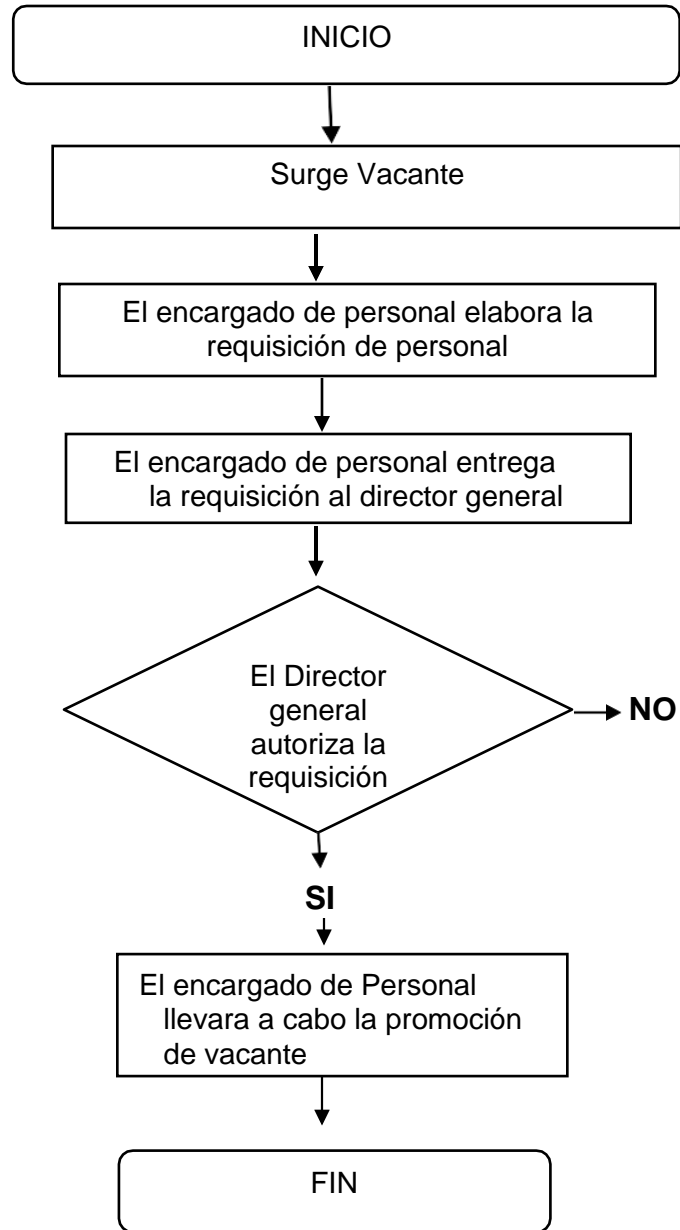
Percepciones / Otros Pagos		Deducciones	
Salario normal		ISR	
Séptimo Día		IMSS (Seguro Social)	
Vacaciones			
Prima Vacacional			
Premios por Asistencia			
Premios por Puntualidad			
Total de percepciones:		Total de deducciones:	
Total de otros pagos:		<b>Neto recibido:</b>	

Recibi de conformidad las prestaciones correspondientes al periodo que se indica arriba y que liquida totalmente hasta esta fecha mi salario ordinario, extraordinario, 7o. día, salario de compensación y demás prestaciones, entendiendo que las deducciones tanto legales como de carácter privado se han aplicado a cubrir los adeudos respectivos.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

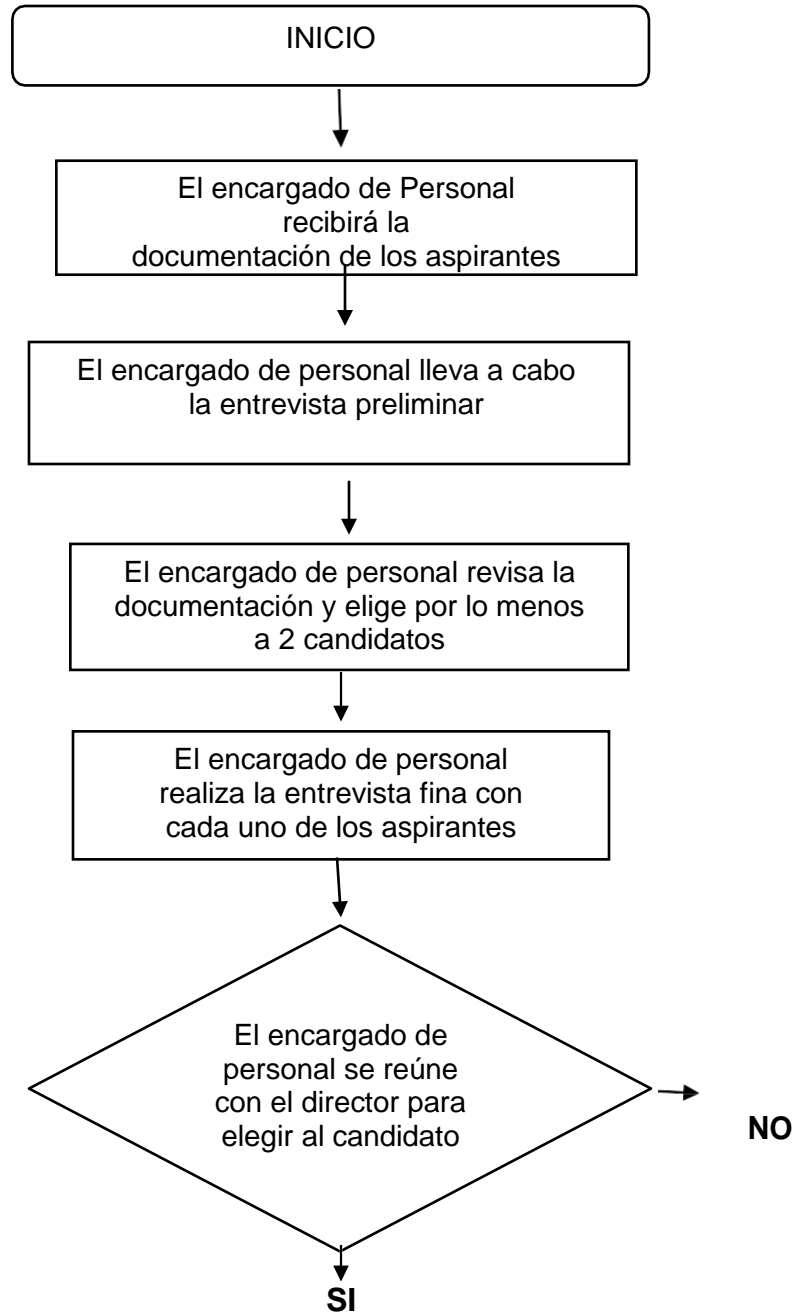
## ANEXO 6

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



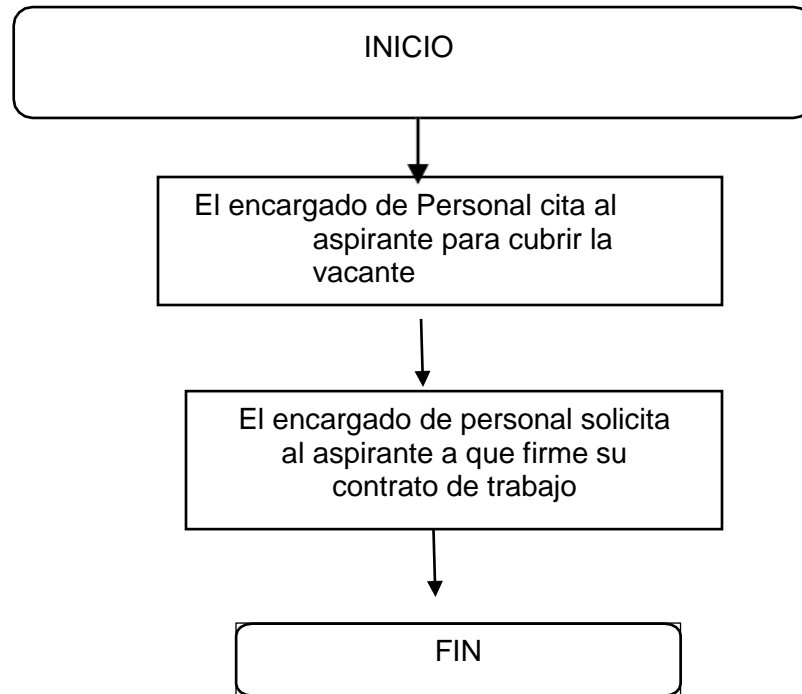
## ANEXO 7

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN



## ANEXO 8

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN



## ANEXO 9

### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO**, que celebran por una parte la persona física \_\_\_\_\_, quien en lo sucesivo se le denominará para efectos de este contrato como “**EL PATRÓN**”, y por la otra a \_\_\_\_\_, quien en lo sucesivo se denominará “**EL TRABAJADOR**”; quienes están conformes en sujetarse a las cláusulas que más adelante se señalarán así como en las siguientes.

### DECLARACIONES

- I. El Patrón manifiesta ser persona física con domicilio fiscal el ubicado en calle \_\_\_\_\_, colonia \_\_\_\_\_, código postal \_\_\_\_\_, en ciudad de Uruapan, Michoacán.
- II. El trabajador, declara llamarse como ha quedado al rubro señalado, de \_\_\_\_\_ años de edad, sexo \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, señalando domicilio el ubicado en \_\_\_\_\_, Col. \_\_\_\_\_ y código postal \_\_\_\_\_, en ciudad de Uruapan, Michoacán.

### CLAUSULAS

**PRIMERA.** El presente contrato lo celebran las partes por tiempo Indeterminado, conforme lo establece la Ley Federal del Trabajo, vigente.

**SEGUNDA.** El trabajador prestará sus servicios subordinados al patrón con el puesto de \_\_\_\_\_, en el domicilio del patrón señale, y percibirá como salario diario la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_).

**TERCERA.** Las partes convienen que el trabajador \_\_\_\_\_ prestará sus servicios a la empresa los días \_\_\_\_\_ únicamente hasta las \_\_\_\_\_ horas, en un horario de \_\_\_\_\_, con un tiempo de \_\_\_\_\_ para comer y descanso, se aclara que el horario de trabajo tendrá una duración de 8 horas de jornada laboral, en un tiempo ordinario se dice diurna.

**CUARTA.** Las partes convienen en que el día de descanso semanal del trabajador será el \_\_\_\_\_ de cada semana.

**QUINTA.** Las partes, convienen que el salario que percibirá el trabajador, será pagado en moneda de curso legal el día \_\_\_\_\_ de cada semana, pago en efectivo en moneda nacional en el domicilio fiscal de la empresa.

**SEXTA.** Son días de descanso obligatorio el primero de enero, primer lunes de febrero en conmemoración al 5 de febrero, el tercer lunes de marzo en conmemoración al 21 de marzo, el primero de mayo, el 16 de septiembre, tercer lunes de noviembre en conmemoración al 20 de noviembre, primero de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del poder ejecutivo federal, 25 de diciembre, y los días que sean determinados por las comisiones electorales estatales o federales para periodos de elecciones, con pago de salario íntegro cuando correspondan dentro del periodo de contratación.

**SEPTIMA.** El trabajador, al cumplir un año de servicio o fracción en caso de termino del contrato de trabajo que hoy se suscribe tendrá derecho al pago de seis días de vacaciones o fracción de estas en el caso citado anteriormente, así como al pago del 25% por concepto de prima vacacional, de conformidad con lo establecido por los artículos 76,77 y demás relativos y concordantes de la ley federal del trabajo.

**OCTAVA.** Anualmente o en fracción de éste, el trabajador tendrá derecho al pago de 15 días de aguinaldo o fracción de éste por el tiempo prestado, de conformidad como lo establece el artículo 87 de la ley federal del trabajo.

**NOVENA.** El empleado se obliga en términos de lo que establece el artículo 134 de la ley federal del trabajo a someterse a todos los reconocimientos y exámenes médicos que el patrón indique.

**DECIMA.** El presente contrato obliga a las partes a lo expresamente pactado, conforme a lo que señala al artículo 31 de la ley federal del trabajo.



**DECIMA PRIMERA.** El trabajador se obliga a observar y respetar las disposiciones del reglamento interior de trabajo que rige la relación laboral en la empresa, será pena o rescisión del contrato al no cumplir lo establecido.

**DECIMA SEGUNDA.** El trabajador se obliga a acatar todas y cada una de las disposiciones respecto a la capacitación y adiestramiento, planes y programas que para el efecto tenga la Empresa, de conformidad por lo establecido por la Ley Federal del Trabajo.

**DECIMA TERCERA.** El trabajador se obliga a acatar las disposiciones de seguridad e higiene, que se llevan a efecto en la Empresa, en los términos de la propia Ley Federal del Trabajo.

**DECIMA CUARTA.** Lo no previsto en este contrato se regirá por todas y cada una de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

**DECIMA QUINTA.** Ambos contratantes reconocen expresamente, que el presente contrato se celebra por tiempo indeterminado.

Leído que fue el presente contrato por las partes y en presencia de los testigos que también firman al calce, sirve este contrato para constancia y aceptación.

En la Ciudad de Uruapan, Michoacán, siendo el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
EL PATRON

\_\_\_\_\_  
EL TRABAJADOR

\_\_\_\_\_  
TESTIGO 1

\_\_\_\_\_  
TESTIGO 2

## **ANEXO 11**

### **POLITICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL**

Al tener como finalidad el orden y control en el área del personal desde el proceso de reclutamiento hasta la inducción se presentan las políticas y/o criterios que deberán implementarse en la empresa.

- I. El procedimiento de requisición de personal no debe considerarse como un proceso flexible sino como una norma de actuación para garantizar el mayor grado de objetividad en el proceso de reclutamiento, selección y contratación.
- II. El encargado de recursos humanos deberá identificar las vacantes con un plazo de 3 días, para luego desarrollar, coordinar y gestionar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- III. El perfil del candidato deberá ser de acuerdo al perfil de puestos que se establece en la empresa.
- IV. El reclutamiento externo, se realizara de manera oportuna y a través de diferentes medios de difusión, acentuando siempre los requisitos a cumplir.

- V. No se aceptara a ningún candidato para el puesto si no cuenta con una solicitud de empleo elaborada y al menos dos referencias por escrito de carácter personal y laboral.
- VI. Los datos y referencias que proporcionen los trabajadores serán verificados por la empresa o persona, quedando entendido que de comprobarse la falsedad de los mismos, no será admitido en el trabajo, o, si ya estuviese trabajando, le podrá ser rescindido el contrato Individual del trabajo, sin responsabilidad alguna de la empresa.
- VII. Ningún ex-empleado tendrá oportunidad de reingresar si fue despedido de la empresa o de su empleo anterior por causas deshonrosas o por falta de calidad en su trabajo.
- VIII. Invariablemente, todos y cada uno de los interesados serán entrevistados para conocer a detalle sus características personales y laborales.
- IX. No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección
- X. Ningún trabajador se verá discriminado por razones de edad, sexo, estado civil, origen racial o étnico, condición social, religioso o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, discapacidad, así como por razón de lengua.
- XI. El Director General autorizará las contrataciones del nuevo personal

- XII. Una vez suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales y reglamentos que regulan las relaciones de trabajo.
- XIII. En el primer día de labores, el nuevo empleado será atendido por el encargado de Recursos Humanos, en donde se le indicará la documentación o formularios que deberá cubrir; los cuales formarán parte de su expediente, asimismo, en dicho Departamento se iniciará el proceso de inducción respectivo, entregándole el Reglamento Interno de Trabajo.
- XIV. Todo empleado nuevo será sometido a un período probatorio, este será de tres meses, al finalizar este período el jefe directo inmediato deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación al director, para fines de confirmación en el puesto.

## **ANEXO 12**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene el objeto de establecer un adecuado sistema de administración de Recursos Humanos de la entidad, con el fin de dar a conocer a los empleados sus derechos y obligaciones y así poder alcanzar un alto grado de eficiencia y productividad en sus labores.

### **REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, QUE RIGE LAS RELACIONES ENTRE LOS TRABAJADORES Y LA EMPRESA.**

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO que celebran por una parte la empresa y por la otra el empleado, reconociéndose ambas partes su personalidad para actuar en el presente y se sujetan a las cláusulas que más adelante se señalan, así como en base a las siguientes

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

**ARTICULO 1.** Para regularizar el desarrollo de las labores de los trabajadores de la empresa se formula el presente Reglamento cuyos artículos establecen los derechos y obligaciones a que se sujetarán ambas partes.

**ARTICULO 2.** Para ingresar al servicio de la Empresa, el solicitante está obligado a sujetarse previamente a un examen médico de admisión en caso de que la Empresa determine practicarlos. Debiendo proporcionar a la misma y al médico de esta, todos los datos e informes que se le soliciten. Igualmente deberá presentar cualquier

documento, licencia o autorización que exija el Director para el desempeño de las labores a las cuales será contratado

### **DE LA JORNADA DE TRABAJO**

**ARTICULO 3.** La jornada de trabajo del personal al servicio de la empresa por tiempo completo será de 8 horas diarias y de las personas de medio tiempo será de 5 hora diarias, las cuales se mencionaran en la sección del reglamento determinado “HORARIOS DE TRABAJO”.

**ARTICULO 4.** Sólo se considerará tiempo extra el que, previa orden por escrito de la empresa se labore más allá de la jornada.

### **LUGAR Y MOMENTO EN QUE DEBEN EMPEZAR Y TERMINAR LA JORNADA DE TRABAJO**

**ARTICULO 5.** La jornada de trabajo deberá principiar y terminar exactamente en la hora fijada para cada trabajador en los lugares previamente establecidos por la empresa.

**ARTICULO 6.** Los trabajadores tendrán obligación de principiar y terminar ocasionalmente su jornada de trabajo en lugar diferente al en que presten su servicios cuando las necesidades de trabajo lo demanden.

**ARTICULO 7.** Todo trabajador deberá presentarse en el lugar de su trabajo en el área previamente designada ya que de no hacerlo, se le podrá considerar como falta injustificada.

## HORARIO DE TRABAJO

**ARTICULO 8.** El horario de entrada y salida de los trabajadores que prestan sus servicios en la empresa por tiempo completo y de medio tiempo se fija como sigue:

Tiempo Completo

**Lunes y jueves:** 8:00 a 17:00

**Martes, miércoles y viernes:** 6:00 a 17:00

**Sábado:** 6:00 a 17:00

**Domingo:** 5:00 a 17:00

Medio Tiempo

**Lunes a Sábado:** 18:00 a 22:00

En caso y por necesidades propias de la empresa, cuando el trabajador este en el domicilio de algún cliente, deberá sujetarse al horario para entrar, tomar alimentos y salir.

El día de descanso será aquel en el que el Director y encargado de Personal convengan necesario para no afectar las actividades de la empresa.

La empresa en todo tiempo está facultada para modificar los horarios que anteceden, siempre y cuando se desarrolle la jornada con estricto apego a lo establecido por la Ley.

De acuerdo con las necesidades de trabajo de la Empresa en coordinación con el encargado de personal están facultados para fijar los horarios en que se deba tomar el descanso durante la jornada laboral debiendo señalar los lugares para tal efecto.

**ARTICULO 9.** Todos los trabajadores deberán marcar personal y puntualmente su registro de asistencia al iniciar y terminar sus labores en la empresa o el lugar que se le señale.

Ningún trabajador está autorizado para registrar ni firmar por otro sin autorización expresa de la Empresa, en caso de contravenir a esta disposición serpa causa de sanción de acuerdo con este reglamento.

**ARTICULO 10.** Queda estrictamente prohibido a los trabajadores laborar tiempo extraordinario, si no es con orden previa o aviso expedido por la empresa, sin cuyo requisito no le será abonada cantidad alguna por este concepto.

**ARTICULO 11.** Cuando falte a sus labores un trabajador por enfermedad deberá de justificarla exclusivamente con el certificado de incapacidad expedido por los médicos del Instituto Mexicano del Seguro Social, inmediatamente después de que se haya expedido en caso contrario, se tomará como falta injustificada.

## **DE LOS PERMISOS**

**ARTICULO 12.** Los permisos que soliciten los trabajadores deberán de ser por escrito y dirigido a su jefe inmediato con 48 horas de anticipación, al momento de suceder tres veces en un periodo de 30 días, se le negara la entrada al trabajador, descansando 3 días laborables sin goce de salario.



## **DÍAS Y LUGARES DE PAGO**

**ARTICULO 13.** El pago de los salarios se hará a los trabajadores semanalmente los días sábados, si el día de pago fuese festivo o que no se labore, el pago se efectuará el día inmediato anterior.

Todos los pagos de salarios deberán hacerse dentro de las horas de trabajo o inmediatamente después de su término y de acuerdo con la reglamentación que al efecto establece la empresa debiendo presentarse los trabajadores en el lugar que se les indique en el momento en que reciban órdenes para tal efecto.

## **DE LAS VACACIONES DISFRUTE Y PAGO**

**ARTICULO 14.** Todos los trabajadores que laboren por espacio de un año para la empresa tendrán derecho al pago y disfrute de las vacaciones en términos de la Ley Federal del Trabajo.

**ARTICULO 15.** De igual manera todos los trabajadores tendrán derecho al momento de que se les otorguen vacaciones al pago de la prima vacacional de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

**ARTICULO 16.** Los periodos vacacionales, se determinarán de común acuerdo entre el empleado y la empresa estableciéndolo con anticipación de 3 semanas al periodo vacacional; reconociendo que no más de un empleado podrá gozar de sus vacaciones en el mismo periodo que otro.

## **ASEO DE LOS LUGARES Y EQUIPO DE TRABAJO**

**ARTICULO 17.** Los trabajadores deberán asear y mantener perfectamente limpios sus lugares e instrumentos de trabajo depositando la basura en sus lugares previamente establecidos.

## **INDICACIONES PARA EVITAR ACCIDENTES PROFESIONALES**

**ARTICULO 18.** Queda estrictamente prohibido a los trabajadores, fumar, encender fósforos y aún portar cualquier artefacto que produzca chispas dentro de las instalaciones de la empresa a excepción de aquellos lugares en que expresamente sean señalados para ello.

**ARTICULO 19.** Se prohíbe llegar en estado de ebriedad o bajo el uso de sustancias tóxicas; en caso de llegar en ese estado la persona, se retirará de la entidad con falta y sin goce de sueldo.

**ARTICULO 20.** Queda prohibido a los trabajadores distraer a sus compañeros cuando estén laborando, salvo los casos en que por la naturaleza del trabajo sea necesario.

**ARTICULO 21.** Queda estrictamente prohibido a los trabajadores, correr y jugar dentro de la empresa, en todos y cada uno de los lugares de trabajo y ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro la vida o la salud de los mismos.

**ARTICULO 22.** Se encuentra totalmente prohibido jugar con la mercancía; se debe cuidar el producto al momento de su descenso y su carga; mercancía dañada será

descontada al trabajador o en conjunto en caso de haber sido por situaciones diversas.

### **PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTE**

**ARTICULO 23.** Todos los trabajadores que sufran accidentes deberán comunicarlo inmediatamente a la empresa a fin de que tome las medidas pertinentes: si debido a su estado el trabajador accidentado no pudiese dar aviso, tendrán la obligación de darlo sus compañeros que hubiesen presenciado el accidente o tuvieren conocimiento del mismo.

### **DE LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES Y NATURALES**

**ARTICULO 24.** En caso de cualquier enfermedad profesional o natural de un trabajador que le impida asistir a sus labores, este deberá avisar a la Empresa dentro de los sesenta minutos antes a la hora en que debía haber entrado a su trabajo el día en que tenga el impedimento para trabajar, en caso contrario se equipará a falta injustificada.

**ARTICULO 25.** El trabajador debe justificar su ausencia a las labores con el certificado de Incapacidad, expedido por el médico debidamente autorizado por el Instituto Mexicano de Seguridad Social, sin cuyo requisito las faltas de asistencia en que incurriese el trabajador se tomarán como injustificadas, así mismo deberá de entregar las mismas tan luego como le sean expedidas.

**ARTICULO 26.** Cuando el trabajador solicite permiso para asistir a alguna cita médica ante el Instituto Mexicano de Seguridad Social deberán de pedir al

departamento de trabajo social, la constancia respectiva en la que incluya el día, hora de cita y la hora en que salió de la misma, en caso contrario se le tomará como medida falta el tiempo computable.

**ARTICULO 27.** Cuando algún trabajador contraiga alguna enfermedad contagiosa, deberá dar aviso inmediatamente a la Empresa a fin de que se tomen las providencias necesarias. Todos los trabajadores que estuvieren en contacto directo con cualquier trabajador afectado de este padecimiento están obligados a tener conocimiento del mismo de dar aviso según lo establecido en este artículo. La Empresa tomará todas las medidas necesarias para evitar el contagio o propagación de la enfermedad.

### **DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS**

**ARTICULO 28.** Queda facultada la empresa para aplicarles a todos los trabajadores que lleguen tarde injustificadamente o falten a su trabajo las siguientes sanciones:

A) Cada vez que injustificadamente se deje de registrar asistencia se amonestará por parte de la Empresa y en este caso el trabajador deberá solicitar la autorización del patrón para su justificación.

B) Todo trabajador que llegue tarde se le computarán sus retardos en su récord de asistencia, teniendo como tolerancia 10 minutos para prestarse a sus labores

C) Por cada tres retardos en el mes, suspensión de sus labores de un día, sin goce de sueldo y por reincidencia de esas suspensiones, la empresa podrá sancionar de acuerdo a la Ley Federal del trabajo.

E) Por faltas injustificadas de más de tres días en el mes (no considerando mes calendario, sino las faltas que ocurren en 30 días) de cualquier trabajador, la Empresa podrá rescindir el Contrato de Trabajo.

### **TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL**

**ARTÍCULO 29.** De acuerdo a la gravedad de la falta cometida por el empleado, se aplicara una de las sanciones aquí mencionadas:

- Amonestación Verbal
- Amonestación Escrita
- Multa hasta el 10%de la remuneración diaria que percibe el trabajador
- Terminación del contrato del trabajo

El Director General de la empresa es el único en capacidad para dar por terminada la relación laboral con el empleado.

**ARTICULO 30.**La empresa podrá dar antes de aplicar las sanciones la oportunidad al trabajador inculcado para que manifieste lo que a su interés convenga en relación a la falta cometida.

**ARTICULO 31.** En caso de renuncia voluntaria, el trabajador no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta que no haya sido aceptada la renuncia por la empresa o no hayan encontrado aún su remplazo.

## DE LAS OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

**ARTICULO 32.** Son obligaciones de los trabajadores, además de las ya mencionadas anteriormente:

- A. Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo personal y portar el uniforme en forma permanente mientras preste sus servicios.
- B. No alejarse de su área ni descuidar sus funciones en ningún momento, estas deben de ser atendidas en todo momento.
- C. Cumplir con eficacia y buena voluntad las labores encomendadas siguiendo obediente y cumplidamente las órdenes emanadas por la empresa.
- D. Utilizar un lenguaje digno y abstenerse de utilizar señas o lenguaje obsceno.
- E. Mantener en todo momento un trato respetuoso con los compañeros de trabajo, evitando en todo momento las discusiones y la violencia.
- F. Ejecutar las labores que le correspondan no debiendo encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado ni cambiar de puesto de trabajo, ni alterar las horas de labor , reducirlas o suspender el servicio sin sujetarse a la reglamentación respectiva de turnos y horarios asignados.
- G. Tratar al público en general y en especial a los clientes de la empresa, con cortesía, brindándoles además un trato delicado y amable en todo momento, fomentando el progreso de la empresa y de todos los trabajadores de la misma; si por cualquier circunstancia se suscitare algún incidente con un proveedor o cliente, el trabajador antes de contradecir llevara el caso a su inmediato superior con el fin de resolverlo.

- H. No utilizar el teléfono celular en horas de trabajo, al menos que sea una llamada importante de su jefe inmediato o familiar.
- I. No otorgar ningún descuento ni consideración especial a ningún cliente, a reserva de los autorizados por el jefe directo
- J. Los trabajadores deberán poner en conocimiento de la empresa cualquier acto de sabotaje, robo o daños contra bienes de la propiedad de la misma o del personal de esta o de cualquier intento de ejecución de los actos citados y de aquellos que en forma alguna entorpecen el trabajo o el proceso de desarrollo.
- K. Queda prohibido introducir a la empresa personas extrañas a la misma. Para ello se requerirá autorización especial del Patrón: La violación de esta prohibición dará lugar a la rescisión de contrato de trabajo.

El faltar en alguna de estas obligaciones, será causante de una llamada de atención, el cumplir más de tres veces, causarán un acta administrativa.

## **DE LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA**

**ARTICULO 33.** Son obligaciones de la Empresa:

I.- Cumplir fielmente con las estipulaciones de este reglamento de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

II.- Tratar a los trabajadores con respeto y decencia y obligar a sus representantes a proceder de igual forma, dándoles las instrucciones de trabajo con toda claridad y si fuera posible, por escrito.

III.- Dar a conocer por escrito a los trabajadores quienes son las personas que tienen su representación y de ser posible también sus facultades.

IV.- Proporcionar con prontitud los materiales y útiles de trabajo, cumpliendo con las estipulaciones del Contrato de Trabajo.

V.- Las demás que establece la Ley Federal del Trabajo.



## ANEXO 13

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

#### I.PARTE. IDENTIFICACIÓN

FECHA EVALUACION	
NOMBRE DEL EVALUADO	
PUESTO	

#### II.PARTE.EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS (60%)

No.	FUNCION DEL PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											

SUBTOTAL (PROMEDIO)

#### III.PARTE.FACTORES PERSONALES (40%)

ASPECTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PUNTUALIDAD										
ASISTENCIA										
HABITOS DE ORDEN Y LIMPIEZA										
CALIDAD DE TRABAJO										
INICIATIVA Y CREATIVIDAD										
RELACIONES DE TRABAJO										

SUBTOTAL (PROMEDIO)

**TOTAL**