

220
1985

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



EL LICENCIADO EN CONTADURIA Y SU INFLUEN-
CIA EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE
LOS RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE EN OPCION AL GRADO DE;
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A

EMMA ROBLES RODRIGUEZ

DIRECTOR DE SEMINARIO: C. P. JOSE ROMO DIAZ

MEXICO, D F.

1985



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

C O N T E N I D O

	Pág.
INTRODUCCION	
I IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA UNIDAD FUNCIONAL	1
1.1 Atención del factor humano dentro de la unidad funcional.	2
1.2 Función del área de recursos humanos.	4
1.3 Función del licenciado en contaduría en la administración de los recursos humanos.	7
II ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS COMO FUENTE DE INFORMACION PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS	10
2.1 Estados Financieros	12
2.1.1 Generalidades	12
2.1.2 Concepto	14
2.1.3 Importancia y Propósito	15
2.1.4 Clasificación	18
2.1.5 Características	20
2.2 Aplicación del análisis de estados financieros en el control administrativo de los recursos humanos.	22
2.2.1 Concepto de análisis	22
2.2.2 Métodos de análisis	24
2.2.3 Análisis como base de interpretación	26
2.2.4 Análisis e interpretación del Balance General	30
III FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS	38
3.1 Dirección	38
3.2 Supervisión	43
3.3 Comunicación	47
3.4 Dirección y Comunicaciones	54

IV	ENFOQUE DE UNA AUDITORIA INTERNA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL CAMPO DE LOS RECURSOS HUMANOS	Pag. 56
	4.1 Fijación del objetivo	57
	4.2 El programa de auditoría	59
	4.3 Recolección de datos	61
	4.4 Informe	68
	CONCLUSIONES	73
	BIBLIOGRAFIA	77

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

La contabilidad se encuentra inscrita al universo numérico - que configuran las ciencias exactas, el cual es infinito en cuanto a posibilidades para la creación de planteamientos, transportando esta situación a las funciones de un licenciado en contaduría, se tiene que éste efectúa la integración de cifras que traduce más tarde en estados financieros que le permiten tener un panorama muy amplio de los acontecimientos y evolución de la empresa y la información que contienen, se puede manejar en innumerales aspectos que aportan importantes beneficios en la toma de decisiones de la empresa.

En ese renglón, cabe hacer mención que al licenciado en contaduría se le ha constreñido por costumbre, en la elaboración lla na de estados financieros, sin embargo él puede ir más allá de és to, ya que su ámbito jerárquico-funcional en la empresa, le permite, mediante esas cifras y estados financieros, percatarse de situaciones factibles de mejorar o cambiar a efecto de alcanzar eficazmente las metas y objetivos de la empresa.

Los recursos humanos en una organización, constituyen la parte más importante para la realización de sus objetivos, pero he podido observar, en los diferentes lugares donde he prestado mis servicios, que a las personas que integran el gran bloque de recursos humanos, no se les ha adecuado una infraestructura apropiada, ni material ni direccional para poder utilizar al máximo --

sus facultades, no obstante que resulta contraproducente para la institución ya que ellas son la base de su éxito. Por otra parte y considerando que el licenciado en contaduría cuenta con una visión global, cuantitativa y objetiva de la empresa, derivé que - él mismo está en posibilidades de ofrecer a la empresa, importan te información acerca del desarrollo de los recursos humanos, a través del análisis de los estados financieros, puesto que las - cifras ahí inscritas, le permiten percatarse y objetivizar los - hechos relacionados con el rendimiento y eficiencia de las áreas que integran la empresa, las cuales a su vez se encuentran constituidas por personas.

Este documento se encuentra integrado por cuatro capítulos, el primero de ellos llamado "Importancia del factor humano dentro de la unidad funcional" que como su nombre indica, explica la importancia que los recursos humanos tienen en una organización, las funciones que realiza el área encargada de la administración de los recursos humanos así como la vinculación de esos dos aspectos con las funciones del licenciado en contaduría.

En el segundo capítulo denominado "Análisis de Estados Financieros como fuente de información para el control administrativo de los recursos humanos", presenta un panorama general de los estados financieros contables, los diferentes análisis de los mismos y una propuesta de análisis de un Estado de Situación Financiera enfocado a los recursos humanos.

Se incluye también, un capítulo que describe los elementos -

que se consideran primordiales para el control administrativo de los recursos humanos como son la dirección, la supervisión y la comunicación el cual se denomina "Factores que intervienen en el control administrativo de los recursos humanos" y finalmente un capítulo que muestra las características generales de una auditoría interna de recursos humanos recomendable para la detección y definición en su caso, de las deficiencias halladas a través del análisis del Estado de Situación Financiera denominado "Enfoque de una auditoría interna para la toma de decisiones en el campo de los recursos humanos".

La intención del presente trabajo es hacer notar que el licenciado en contaduría no debe constituirse como un sujeto que deba abocarse exclusivamente a la realización de estados financieros, ya que su campo de acción le permite objetivizar los hechos relacionados con el rendimiento y eficiencia de las áreas que integran la empresa, las cuales se apoyan esencialmente para su funcionamiento en los recursos humanos.

Por otra parte, se pretende demostrar (aunque de manera incipiente), como a través de los análisis financieros se pueden determinar las eficiencias del comportamiento de los recursos humanos, independientemente de la jerarquía que éstos ocupen, es decir ya sean subalternos o directivos.

A manera de nota, considero importante destacar que la propuesta para el análisis de estados financieros que con respecto a los recursos humanos aquí propongo, es resultado de una inque-

tud personal ya que no fué posible recabar información que con -- un enfoque técnico se haya dado en este aspecto tanto por autores nacionales como extranjeros.

Finalmente y derivado de las anteriores inquietudes, presento este seminario de investigación contable, en opción al grado de - Licenciado en Contaduría.

I IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA UNIDAD FUNCIONAL

El hecho de que el ser humano se encuentre inscrito en todos los ámbitos de la organización, no le permite ver que él es la parte preponderante del todo, por lo tanto la que mayor atención necesita.

Una organización sin el factor humano no funcionaría ya que en todos los casos es necesaria su intervención, ya sea administrativa, funcional u operativa; la organización depende fundamentalmente de este factor para su progreso, sin éste no puede desarrollarse, ni siquiera mantenerse, por lo que, si la presencia del hombre es preponderante en el ámbito organizacional, habrá que designarle la atención que dada su importancia merezca, creando métodos y técnicas organizacionales enfocadas hacia su mejor funcionamiento y desarrollo.

Cada unidad funcional tiene características diferentes que determinan las políticas para la toma de decisiones y para establecer sus objetivos y planes. Para poder comprender el desarrollo y comportamiento de esta unidad, es necesario examinar cuáles son los obstáculos o impedimentos que detienen y entorpecen su realización, estos análisis son la base para poder establecer la medida para cuantificar y evaluar la actitud de cada individuo, respecto a los objetivos generales de la empresa, éste mismo procedimiento es operable para efectuar análisis de las actitudes hacia el trabajo, las recompensas, la comunicación en la organización, etc.

1.1 ATENCION DEL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA UNIDAD FUNCIONAL

En la empresa privada como en la pública existen sistemas - para la conservación y mantenimiento del mobiliario, maquinaria, equipo, material de producción, etc., llevándose control estricto del cumplimiento de las políticas establecidas para tal fin.

Para llevar a cabo la elaboración de un producto, se hacen estudios previos sobre los elementos (materia prima y maquina---ria) y características (transportación, almacenaje, conservación) que se deberán considerar para la obtención de óptimos resultados. Así mismo se determinan las características (profesión, oficio, cualidades, cantidad, etc.) que debe llenar el personal encargado de la producción. De los anteriores elementos y características, el factor humano es el que goza de menos atención; por ejemplo para almacenar la materia prima se cuida que el lugar --reuna las condiciones de espacio, ventilación, iluminación para su adecuada conservación, así mismo para la maquinaria y equipo de producción, lo cual no sucede con las que el personal requiere.

Es de llamar la atención el porqué, siendo el elemento humano, factor determinante para el cumplimiento de una función, carezca de importancia a los ojos de la misma organización que ha creado las políticas de resguardo de cualquier bien de la empresa.

Cuando se hace referencia al control administrativo de los

recursos humanos, debemos hacer hincapié en que éste no solo debe ejercerse sobre la conducta que el personal tenga hacia la emresa sino además la conducta que ésta última tenga hacia los empleados.

En la mayoría de las ocasiones suele recidir la diferencia entre una organización efectiva y otra deficiente en la calidad de los recursos humanos y la inteligencia con que éstos son empleados, es por esta razón que el control administrativo de los recursos humanos en ésta época se está convirtiendo en una práctica aceptada, y la investigación de factores humanos es ahora - cuando empieza a utilizarse en los proyectos de control de los negocios.

1.2 FUNCION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

En toda organización por pequeña que sea, es necesaria la existencia de las funciones relativas al control de los asuntos inherentes al personal.

La idea más generalizada acerca de las funciones que realizan las áreas de recursos humanos gira alrededor de la contratación, del control de las incidencias y de los controles de pago de sueldos y de salarios, la cual no es lejana a la realidad, pues basta una observación superficial sobre el funcionamiento de estas áreas para percatarse que la mayor parte de su atención se concentra en la tarea de registrar las incidencias del personal.

Es necesario hacer hincapié en que la información con que cuenta esta área no se limita a la derivada de los controles antes mencionados y que resulta indispensable abrir el enfoque para apreciar la información concentrada desde que el personal ingresa a la empresa y la que va dejando a través del desempeño de sus funciones, lo cual puede denominarse "historial". Esta información puede y debe ser aprovechada en beneficio de la misma empresa y de todos y cada uno de sus integrantes.

A través de los controles que esta área tiene, conoce y está en condiciones de proporcionar a los directivos o jefes, el historial de cada uno de los empleados y la relación que éstos tienen con respecto a la compañía, como pueden ser su escolaridad, sus conocimientos en otras especialidades, experiencias anteriores, -

rotación en la compañía etc., esta información permite que los directivos realicen la movilidad del personal con bases adecuadas y por lo tanto con mayor eficiencia y mejores resultados.

Para la toma de decisiones con respecto a la elección de personal, los directivos tienen en el Departamento de Personal, una fuente básica de información que debe ser utilizada para la promoción del personal interno, ésto con el fin de aprovechar los conocimientos y experiencias que su estancia en la empresa le han dejado. Lo anterior, por una parte sería muestra del manejo eficiente de la inversión, y por otra se mantendría motivado al personal fomentando su propio desarrollo y el de la empresa.

Existen hechos que pueden denotar el comportamiento de las unidades administrativas que conforman la empresa, así como de cada empleado.

HECHOS

SITUACIONES QUE PUEDEN SER DERIVADAS DE LOS HECHOS

- | | |
|--|--|
| a).- Faltas de asistencia | 1) Incompetencia o competencia |
| b).- Retardos | 2) Exceso de presiones económicas o empresariales |
| c).- Permisos | 3) Falta de elementos o herramientas de trabajo. |
| d).- Tiempos muertos | 4) Deficiencia en la supervisión, dirección o comunicación |
| e).- Baja o incremento en la productividad | 5) Falta de incentivos
6) Ambiente relajado |

Para concluir se puede decir que el objetivo del Departamento de Personal es: optimizar la utilización de los recursos humanos a través de los mecanismos de desarrollo creados para ello, a fin de aumentar al máximo el rendimiento de la inversión que la empresa ha realizado en este renglón.

En general se puede decir que este departamento cuenta con dos funciones fundamentales:

- Atención administrativa de los recursos humanos
- Mejoras en la utilización de los recursos humanos

La atención administrativa se refiere al desempeño de labores de oficina como son los registros, el reclutamiento de personal etc..

La segunda función consiste en la contribución para alcanzar las metas generales de la organización y efectuar mejoras en la administración de los recursos humanos.

Generalmente los departamentos de personal enfocan su atención en la primer función, encargandose la mayor parte de su tiempo a las labores de rutina, pasando un tanto inadvertido el análisis de los datos que el registro continuo proporcionan, ya que una vez que se ha efectuado el registro, la información es - archivada y en muchos casos jamás utilizada.

1.3 FUNCION DEL LICENCIADO EN CONTADURIA EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los servicios que presta el licenciado en contaduría son su mamente apreciados en toda organización, no solo por la información que recaba y presenta respecto a las operaciones propias de su puesto como son los registros contables y la elaboración de los estados financieros, sino también por la asesoría que brinda, desprendida del conocimiento y análisis de esas operaciones.

El conocimiento de las operaciones financieras le ha dado al contador la posición que hoy goza en el estatus empresarial, lo cual le permite opinar acerca de la proyección, implicaciones o repercusiones que en su caso se deriven de la aplicación de las medidas o lineamientos correctivos.

Es bien sabido, que por la posición que el contador ocupa en la empresa, se le habfan venido asignando las tareas que en la actualidad y con mayor precisión se incorporan al licenciado en administración, lo cual en primera instancia resultaba lógico dado el conocimiento que los contadores tienen en el manejo e interpretación de la situación financiera de la empresa y por otra parte que la profesión de administrar empresas tiene pocos años de incursionar en el ámbito empresarial.

Ahora es posible deslindar y tener precisadas las responsabilidades de estos dos tipos de profesionistas, lo cual favorece a la empresa pues ellas se encuentran íntimamente relacionadas ya que mientras uno registra, diseña e interpreta los estados finan-

cieros, el otro con base en la interpretación, comentarios y asesoramiento, regula, maneja y orienta las operaciones de la empresa a la cual pertenece. Por lo anterior se puede decir que estas dos profesiones son y deben ser compatibles.

Para este profesionista no pasan desapercibidas las situaciones que se suceden en las áreas de trabajo, puesto que la observación directa aunada al conocimiento del resultado de las operaciones contables y a sus capacidades, le permiten tener un panorama amplio y general de las posibilidades de la empresa y derivar las implicaciones o consecuencias de los siguientes aspectos: el tipo de comunicación, el estado en que se encuentran distribuidas las áreas, la apariencia de esas, el orden de los archivos, las actitudes de los empleados hacia el trabajo, el orden y limpieza de las instalaciones de trabajo, la apariencia personal de los empleados, las relaciones interpersonales de los empleados, los servicios de la empresa al personal (instalaciones y servicios sanitarios, agua, luz, ventilación, iluminación), el estado que guarda la maquinaria y equipo, el equipo industrial para los trabajadores de planta, etc.

Por otra parte el contador conoce la posición de las partes de una empresa, llamadas éstas, personal directivo y personal operativo, por lo que puede fungir como mediador entre los intereses de unos y de otros.

Aún cuando la denominación de la profesión de licenciado en contaduría no indique implicación en las cuestiones administrativas, su preparación incluye los conocimientos teóricos y prácti--

cos en esta materia.

No se puede negar a este profesionalista la capacidad de administrar y aún menos, desaprovechar el caudal de conocimientos y experiencias que puede tener para beneficio de la empresa.

**II ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS COMO FUENTE DE INFORMACION
PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

II ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS COMO FUENTE DE INFORMACION PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS

La simple lectura y exámen superficial de los estados financieros, proporciona un panorama más o menos cercano a la realidad económica de una empresa, pero para conocer el significado real de cada partida y de cada cifra de su contenido, es necesario hacer una investigación, especial, simplificar sus cifras y determinar sus relaciones.

Si la palabra "análisis" quiere decir "distinción y separación" de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos, el análisis de los estados financieros será -- por consecuencia, la separación de los componentes que integran los estados financieros para conocer sus orígenes y explicar sus posibles proyecciones hacia el futuro y para conocer sus principales elementos.

El objetivo primordial de todo negocio y de toda empresa mercantil, es el de obtener utilidades suficientes que compensen el esfuerzo humano de sus promotores y de sus administradores y que reditúen convenientemente el capital invertido. Para ello es necesario evitar el desperdicio, los gastos superfluos y los exagerados, la baja productividad y el estancamiento del negocio.

La mayoría de los administradores de la pequeña y mediana industria que tropiezan con dificultades para desarrollar adecuadamente a sus empresas, atribuyen su falta de ventas y sus raquíti--

cas utilidades exclusivamente a factores externos y muy especialmente a las medidas gubernamentales y a las leyes en vigor, y es que estos industriales, por falta de preparación en problemas administrativos y de elementos pecuniarios para asesorarse de un buen licenciado en contaduría, un licenciado en administración o de un licenciado en economía, especialista en microeconomía, ignoran las causas de su difícil situación económica que si bien es cierto, puede deberse a factores externos, desconocen cuáles son éstos.

Finalmente lo que es más lamentable y frecuente es que el mal esté adentro del negocio, causado por algún factor interno, que a pesar de que se haga evidente, no lo reconocen por su falta de preparación en materia de administración.

2.1 ESTADOS FINANCIEROS

2.1.1 GENERALIDADES

La contabilidad tiene como objeto básico, asentar todas las operaciones mercantiles en forma adecuada para que se le pueda proporcionar a los administradores del negocio los informes de carácter financiero que faciliten el control y dirección del mismo.

La situación de una empresa y los resultados obtenidos como consecuencia de las transacciones mercantiles efectuadas en cada ejercicio social, se presentan por medio de los llamados estados financieros, que se formulan con datos que figuran en la contabilidad, para suministrarle esta información a los interesados del negocio.

Los estados financieros, por consiguiente, son los documentos que muestran, cuantitativamente, ya sea parcial o totalmente, el origen y aplicación de los recursos empleados para realizar un negocio o cumplir determinado objetivo, el resultado obtenido en la empresa, su desarrollo y la situación que guarda el negocio.

Pero cabe señalar que existen otros factores que afectan el patrimonio de la empresa y que no se encuentran representados con las cuentas de sus estados financieros, tales como son los casos del costo de la renuncia de un empleado o la capacitación que requiere otro que ingresa; los accidentes de trabajo, que no solo

implican el costo del accidente mismo, sino los tiempos perdidos por el personal; la capacidad de los directores y supervisores; la eficacia de la mano de obra y del personal administrativo, -- etc.

En la actualidad existen pocos estudios que hayan tratado de determinar en los estados financieros las afectaciones que los rubros cuantificables sufren a través de los que no lo son, pero es posible que en un futuro se logre establecer la definición y sistematización de las operaciones que indirectamente afectan el patrimonio de una empresa, lo cual permitirá controlar el importe - de las cuentas actualmente cuantificables, así como el impacto de las mismas en los resultados de la empresa, lo cual no deja de ser un proyecto por demás ambicioso.

2.1.2 CONCEPTO

Para explicar el concepto de "Estados Financieros", resulta necesario hacer un breve análisis del significado de estos dos vocablos, por lo que según el diccionario, esto nos dice:

Estado.- "Resumen por partidas generales que resultan de -- las relaciones hechas por menor y que ordinariamente se figura -- en una hoja de papel".

Financiero.- "Perteneiente o relativo a la hacienda pública, a las cuestiones bancarias y bursátiles o a los grandes negocios mercantiles".

Un concepto más formal acerca de los Estados Financieros es el que da el maestro Alfredo F. Gutiérrez; "Son los documentos - que muestran, cuantitativamente, ya sea total o parcialmente, el origen y aplicación de los recursos empleados para realizar un - negocio o cumplir determinado objetivo, el resultado obtenido en la empresa, su desarrollo y la situación que guarda el negocio"¹.

Por su parte el Instituto Americano de Contadores dice: --- "Los Estados Financieros se preparan con el propósito de present-- tar un informe periódico del progreso de la administración y de - las transacciones con el estado, de la inversión en el negocio y los resultados obtenidos durante el periodo que se observa"².

1] Los estados financieros y su análisis P. 12

2] American Institute of Accountantes C.P.A. Handbook Cap. 18

2.1.3 IMPORTANCIA Y PROPOSITO

Resulta innegable la importancia de los Estados Financieros en el mundo actual de los negocios, cuando la actividad comercial ha ido tomando verdaderos conductos de expansión y solidez económica y que en lo particular ya se ha quedado atrás la administración de las empresas por sus propietarios y que su contabilidad era llevada con propósitos meramente privados.

Son cada día más las industrias que incorporan a sus actividades la de implementar un sistema contable que por ende es administrativo, con el fin de contar con una herramienta informativa que permita tanto al cuerpo directivo como al propietario, -- mantener la integridad del capital así como la de obtener una retribución proporcional de beneficios sobre los valores utilizados.

Todo inversionista o dueño de una empresa, desea conocer -- cuales han sido los resultados de su inversión; como está constituido su capital después de cierto tiempo; que obligaciones ha -- contraído la empresa, si tiene rendimientos o utilidades necesarias para cubrir sus gastos y compromisos tanto de pequeño monto como de cuantía considerable, todo esto con el propósito de incrementar día a día su patrimonio.

Las Instituciones de Crédito necesitan de la información -- que las compañías les presentan a través de los estados financieros, para formarse un criterio acerca de la estabilidad económica

ca, así como la productividad para determinar la capacidad de -- recuperación del crédito en caso de otorgamiento.

Del mismo modo que las instituciones de crédito, se interesan en el conocimiento de los estados financieros, las autoridades fiscales los necesitan para determinar la veracidad en el -- cálculo de los impuestos y en su caso el estudio de la apropiada distribución de las cargas fiscales.

Por llevar a cabo el registro de las operaciones financie-- ras, así como por tener el conocimiento del impacto de cada operación de manera simultánea a su realización, es el licenciado -- en contaduría, uno de los principales interesados en conocer el resultado de los estados financieros, ya que por las razones antes expuestas es él quien cuenta con la capacidad de transmitir esos resultados a fin de capacitar a los gerentes, directores y administradores, puesto que antes de informar a terceros ajenos a la negociación, ellos son los directamente afectados ya que re quieren de información adecuada para apreciar el resultado de su actuación, si ha sido eficiente, atinada o tendrán en lo futuro que modificar sus planes de trabajo.

De lo anterior se puede resumir que existen tres propósitos fundamentales que justifican su elaboración:

- a).- Para informar a los administradores y dirigentes de la empresa del resultado de sus gestiones. Deben anexarse a los estados los datos estadísticos e informes detallados de las operaciones.

- b).- Para dar información a los propietarios y accionistas del grado de seguridad de sus inversiones y su productividad.
- c).- Para propaganda y finalidades de crédito en virtud de que a los acreedores les interesa principalmente la solvencia de la empresa y la naturaleza y suficiencia de su capital de trabajo.

Los estados financieros son realizados con periodicidad, --siendo en la mayoría de los casos mensual y la información que --contiene es utilizada por los propietarios, administradores, instituciones gubernamentales, proveedores, acreedores, etc., para --conocer el resultado y alcance de las políticas, inversiones y ac--ciones consideradas como positivas para el mejoramiento del desa--rrollo de la empresa.

2.1.4 CLASIFICACION

Los estados financieros se pueden clasificar desde dos enfoques, el primero atendiendo a su grado de importancia y el segundo a la periodicidad de su formulación.

Por lo que se refiere a su importancia se tiene que los hay principales o básicos y secundarios.

Estados Financieros Principales o Básicos.- Son aquellos -- que son los más utilizados y conocidos, entre los que se encuentran el Balance General, el Estado de Resultados, El Estado de Superávit, y en el caso de las empresas industriales, el Estado de Costo de Producción.

Estados Financieros Secundarios.- Son aquellos que presentan o analizan la información contenida en los Estados Financieros Principales o Básicos, entre los cuales se encuentran: los Balances Generales Comparativos, el Estado de Resultados Comparativo, el Estado de Origen y Aplicación de Recursos, etc.

de acuerdo a la periodicidad con que son realizados pueden clasificarse en estáticos y dinámicos.

Estados Financieros Estáticos.- Son aquellos que reflejan un tipo de hechos y circunstancias acontecidas en una empresa, en un momento determinado, encontrándose entre este tipo el Balance General

Estados Financieros Dinámicos.- Son aquellos que reflejan --

* También conocido como "Estado de Situación Financiera"

los cambios habidos en una empresa, en una época determinada, como son, el Estado de Resultados y el Estado de Costo de Producción.

2.1.5. CARACTERISTICAS

Balance General.- Es un estado estático que muestra los bienes y derechos de que dispone la empresa, así como las obligaciones de la misma y la participación de los empresarios a una fecha determinada.

Estado de Resultados.- Es un estado dinámico que refleja en el período que abarca (no mayor de un año), los ingresos que se obtuvieron, ya sean los propios del negocio u otros obtenidos por beneficios, éstos últimos, aún cuando no procedan del objetivo del negocio, los gastos y costos incurridos, en ese período, -- dando como resultado final de la operación de los rubros anteriores la utilidad o pérdida habida en el período que abarca.

Estado de Costo de Producción.- Este estado resume, en totales y por unidades de productos o servicios, el valor de los recursos utilizados en la elaboración o creación de bienes y servicios durante un período determinado ¹.

Estado de Superávit.- Este estado incluye los cambios ocurridos en el renglón de capital contable "mostrando el saldo por dicho concepto al iniciarse el período contable, los cambios ocurridos en el curso del mismo con motivo de la determinación de las utilidades netas, los dividendos declarados y las partidas especiales" ², las cuales pueden ser de utilidad o pérdida extraordinaria, modificaciones a utilidades de ejercicios anteriores, -- etc., obteniéndose así el saldo correspondiente al final del pe

1] G. Fernández de Armas Op. Cit. Pag. 33

2] R.N. Authong.- La contabilidad en la administración de empresas. Pag. 75

rfo.

Estado de Origen y Aplicación de Recursos.- Conocido también como "Estado de Aplicación de Fondos", el cual "típicamente hace el resumen de flujo del capital de trabajo por la empresa durante un período".¹.

Balance General y Estado de Resultados Comparativos.- muestran las diferencias resultantes de la comparación de los renglones de dos o más estados de diferentes períodos, pudiendo ser éstos aumentos o disminuciones y debiéndose expresar también en porcentaje para dar una mayor objetividad a la comparación.

Aún cuando existen diferentes reportes que proporcionan información financiera, el Balance General, así como el Estado de Resultados, contienen la información fundamental para realizar un análisis sobre la situación financiera de una entidad, razón por la cual en el capítulo posterior se enfocará la atención hacia el primero de ellos.

1] Vance y Taussing.- Principios de Contabilidad y Control P.812

2.2 APLICACION DEL ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

2.2.1 CONCEPTO DE ANALISIS

En el capítulo anterior se hace mención de la influencia que el factor humano imprime a los resultados de las empresas, por lo cual es menester contar con los elementos e información que permitan un efectivo control y conocimiento del desarrollo de las relaciones humanas y del personal de una institución.

Uno de esos elementos lo puede constituir los análisis de estados financieros por lo que se ha considerado necesario conceptualizar el término a fin de conocerlo y comprenderlo.

El análisis consiste en la descomposición del todo en sus partes; la síntesis es la unión de las partes para formar un todo, por lo que aplicando lo anterior a la situación contable, se tiene que el análisis de los estados financieros es la descomposición y separación de los elementos que lo forman, para conocer los principios y causas de la situación financiera y productiva de la empresa.

Los análisis pueden ser internos y externos, el análisis interno se emplea para servicio exclusivo de la empresa, para regular la eficiencia de las operaciones y su situación financiera - mientras que el análisis externo se usa para saber hasta que límite concede crédito la compañía, así como para aceptar nuevos inversionistas.

A la persona encargada de realizar los análisis a los estados financieros se le conoce con el nombre de analista, el cual puede ser el propio contador de la empresa o el administrador.

Entre las personas y entidades con necesidades de información derivada de los análisis financieros se encuentran los administradores, los inversionistas, los proveedores y acreedores, los trabajadores, las instituciones de crédito, los organismos oficiales y no oficiales, entre otros.

2.2.2 METODOS DE ANALISIS

Al igual que el concepto análisis, del concepto método se ex pone enseguida su definición para su mayor comprensión.

Método es un término griego, que se deriva de métodos, compuesta de dos voces, meta que significa hacia y odos, camino o vfa, por lo que se deduce que método es el camino o vfa que se sigue para llegar a un fin.

En el análisis de los estados financieros se utilizan fundamentalmente los métodos denominados vertical y horizontal, los que a su vez se subdividen como sigue:

TIPOS	SUBTIPOS
Vertical	<ul style="list-style-type: none"> a.- Reducción de los estados financieros a porcentos b.- De razones simples c.- De razones estándares
Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> a.- De tendencias b.- De aumentos y disminuciones c.- De control presupuestal

Al método vertical se le ha denominado estático, porque hace comparaciones de estados financieros de un mismo período y dentro del mismo marco; las comparaciones son de arriba a abajo y viceversa.

El método horizontal, se le conoce con los nombres de dinámico e histórico y es horizontal, porque hace comparaciones de

las cifras de varios estados financieros y de operación, presentados en orden en un cuadro esquemático, donde el análisis se hace de derecha a izquierda y viceversa; es dinámico, porque no está sujeto a un solo período, marco o estado; es histórico, porque estudia las variaciones de la empresa a través del tiempo, - mediante comparaciones de los renglones de varios documentos con tables.

2.2.3 ANALISIS COMO BASE DE INTERPRETACION

El análisis de los estados financieros es una consecuencia obligada, un complemento indispensable y la fase técnica más importante de las auditorías, de las investigaciones contables de varios ejercicios, y de los estudios previos a un financiamiento y tiene por objeto principalmente determinar:

- a).- Las tendencias de los factores que intervienen en un negocio.
- b).- La situación que guarda la empresa, así como las causas de esa situación.

Las tendencias en los negocios

Se usa la palabra "tendencia" para indicar la propensión a las altas y bajas de los renglones que integran los estados financieros a través de varios periodos o la inclinación que muestran hacia determinado fin a través del tiempo. Para poder establecer la tendencia es necesario que el dato o cifra más antigua o remota de las que se utilizan sea el punto de partida que sirva de base de comparación.

Las tendencias de los factores que intervienen en los negocios pueden ser constantes sin que se observen cambios notables de un ejercicio a otro; pueden ser a la alza o a la baja o pueden fluctuar bruscamente.

	A la alza
Tendencias de	Constantes
los factores	A la baja
	Fluctuaciones bruscas

Para establecer la tendencia de los factores que intervienen en un negocio, se debe tomar la cifra de algún año o periodo anterior como base o punto de partida que sirva de comparación, las cifras estadísticas de cada año se pueden simplificar convirtiéndolas en porcentajes, lo que tiene como ventaja de que se observen más rápida y fácilmente las variaciones, en cuyo caso a la cifra base se le dará el valor de 100.

Para mayor claridad y captación, las tendencias se deben representar en forma gráfica.

Cuando se determine y muestre la tendencia de cualquier renglón de un estado financiero por la comparación de sus cifras obtenidas en varios periodos de la vida de una sola empresa, la tendencia será "interna" pero cuando las altas y bajas de ese mismo renglón son el resultado de otro negocio competidor, la tendencia será de fuente "externa".

	internas
Tendencias	externas

Cuando se observa la dirección del movimiento de las tendencias se descubre:

- a).- La habilidad en la administración;
- b).- Los resultados de las políticas administrativas;

c).- La honestidad de los administradores.

Las fallas de los negocios

Al determinar la situación actual que guarda la empresa, se encuentran los síntomas de cada una de las principales fallas o deficiencias que puede tener el negocio y que son de dos clases:

- 1.- Fallas en la situación financiera
- 2.- Fallas en la productividad o en los resultados

Las primeras se refieren a la situación financiera y pueden deberse a:

- a).- Falta de solvencia
- b).- Sobre inversión en cuentas por cobrar
- c).- Sobre inversión o insuficiencia de inventarios
- d).- Capital insuficiente o sobrecapitalización
- e).- Sobre inversión en activo fijo tangible
- f).- Aplicación incorrecta de las utilidades

Los males o fallas en los resultados y que se refieren a su productividad, provienen de:

- a).- Pequeño volumen de ventas
- b).- Costos muy elevados
- c).- Excesivos gastos de ventas
- d).- Excesivos gastos de administración
- e).- Costo elevado de financiamiento
- f).- Excesivos gastos diversos

Algunas de estas fallas provienen de factores externos y --

pueden estar ocasionadas por las condiciones económicas del país por medios gubernamentales que afecten al comercio y a la industria o por la presión de los monopolios o de la competencia de otras empresas más poderosas, pero otras fallas o males pueden ser ocasionados por factores internos como en el caso de una torpe administración de la compañía.

Es muy raro encontrar alguna empresa que no sufra de cualquiera de estos males, los que de conocerse a tiempo debido a un buen análisis son remediados oportunamente (prevención), pero en una gran cantidad de empresas se ignoran estas fallas que día a día aumentan de magnitud y cantidad hasta ocasionar el fracaso o quiebra del negocio.

En el subcapítulo siguiente se delineará el procedimiento para establecer las fallas internas derivadas de la administración de los recursos humanos, detectados a través del análisis del Balance General.

2.2.4 ANALISIS E INTERPRETACION DEL BALANCE GENERAL

El control de las operaciones que afectan en aumento o disminución de los recursos de una entidad, corre a cuenta del licenciado en contaduría, esas operaciones pueden ser de diversa índole de acuerdo al tipo y magnitud de la entidad, resultando del registro de esas operaciones el documento conocido con los nombres de "Balance General" o "Estado de Situación Financiera".

En el libro denominado "Introducción a la Contabilidad" del C. P. Juan Carlos Torres Tovar, se encuentra que la definición que dá a este estado es la siguiente: "el estado financiero que presenta razonablemente la situación financiera de una entidad a una fecha determinada".

La contabilidad es el medio para satisfacer necesidades de control e información, siendo el Balance General, el estado financiero que contiene información acerca de los recursos con los que cuenta la entidad, las obligaciones contraídas y la parte de los bienes que han sido adquiridos con recursos propios.

Toda entidad constituida por un conjunto de recursos materiales y humanos y que tiene por objeto la consecución del engrandecimiento del patrimonio original, es factible de formularse un Balance General.

El activo, pasivo y capital presentado en el Balance General, constituyen la situación financiera de la entidad, motivo por el cual, este estado financiero es denominado también, Estado de Situación Financiera.

Es importante dejar clara la utilidad de este estado financiero para justificar todo su proceso de elaboración, por ejemplo, una radiografía informa y es útil, cuando se interpreta la información que contiene, para decidir que tratamiento requiere el paciente para aliviar su malestar, así mismo el Balance General informa y es útil, solo cuando se interpreta la información para tomar decisiones.

De esta forma el Balance General debe ser interpretado para así detectar situaciones diversas sobre las cuales tomar decisiones en función de las características y objetivos de la entidad.

PLASTICOS FLEXIBLES, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
CIRCULANTE		A CORTO PLAZO	
Caja	\$ 20,075.00	Proveedores	\$ 49,350.00
Bancos	80,200.00	Acreeedores	10,100.00
Clientes	45,000.00	Impuestos por pagar	15,000.00
Doctos. por cobrar	25,000.00	Doctos. por pagar	<u>63,050.00</u>
Almacén	<u>90,125.00</u>		\$ 137,500.00
	\$ 271,400.00		
NO CIRCULANTE		A LARGO PLAZO	
Edificio	250,000.00	Hipoteca por pagar	<u>204,000.00</u>
Equipo de transporte	160,000.00		\$ 341,500.00
Equipo de oficina	<u>85,100.00</u>		
	\$ 495,100.00		
		CAPITAL	
Cargos diferidos:		Capital	390,000.00
Gtos. de organización	<u>10,000.00</u>	Utilidades acumuladas	<u>45,000.00</u>
			435,000.00
	<u>\$ 776,500.00</u>		<u>\$ 776,500.00</u>

Existen conclusiones que son fruto de una interpretación visual del Balance General, por ejemplo:

- a).- Bajo nivel de dinero en efectivo, lo cual puede denotar elevado porcentaje de ventas a crédito.
- b).- Importe bajo en el renglón de almacén; insuficiencia para surtir con mayor rapidéz las ventas realizadas.
- c).- Importe estático en la cuenta de clientes; posibles deficiencias en la actuación del Departamento de Crédito y Cobranzas, etc..

En el caso del Balance General no resulta fácil determinar las cuentas que pueden orientar acerca del mejor aprovechamiento de los recursos humanos, así como de los resultados de su actuación, pero para partir de algo concreto, se propone el establecimiento del siguiente mecanismo:

- 1.- Ponderar, con datos objetivos, el porcentaje de aportación -- directa a las utilidades o pérdidas de cada uno de los departamentos que integran la organización. Por ejemplo:

Departamento de Ventas	20%
Departamento de Compras	15%
Departamento de Producción	50%
Departamento Administrativo	5%
Departamento de Crédito y Cobranzas	<u>10%</u>
	100%

- 2.- Identificar en el Balance General las cuentas que se ven afectadas con la actuación de los departamentos señalados en el -

punto anterior.

<u>Departamento</u>	<u>Cuentas</u>
Ventas	Clientes Doctos. por cobrar Almacén
Compras	Caja y Bancos Doctos. por pagar Proveedores
Administración	Activo Circulante Pasivo a corto plazo
Crédito y Cobranzas	Clientes Doctos. por cobrar Caja y Bancos

3.- Analizar y comparar los importes de las cuentas de los balances de varios periodos.

Para éste último punto es necesario señalar que la simple comparación del resultado de un periodo a otro puede ser un indicativo, ahora bien, si los periodos comparados son varios se podrá determinar la tendencia.

Si bien es cierto que existen otros factores de carácter externo que inciden en los resultados (fluctuaciones en la demanda, incremento en el costo de la materia prima, introducción de --nuevos productos similares en el mercado, falta de publicidad) éstos deberán considerarse al desarrollar el análisis para que sea realista y no menoscabe el resultado, ya que esos factores

en ocasiones no están al alcance de los empleados para su --
solución, pudiendo ser competencia de los directivos o pro-
pietarios.

Enseguida se presenta un Estado de Situación Financiera Com-
parativo, que servirá para ejemplificar este proceso.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
DEL 31 DE OCTUBRE AL 30 DE NOVIEMBRE DE 1984.

	OCTUBRE	NOVIEMBRE	VARIABLE
<u>A C T I V O</u>			
CIRCULANTE			
Caja	20,075.00	15,030.00	5,045.00
Bancos	80,200.00	30,830.00	49,400.00
Clientes	45,000.00	63,300.00	(18,300.00)
Deudores Divsos.	11,000.00	3,700.00	7,300.00
Documentos por C.	25,000.00	54,000.00	(29,000.00)
Almacén	90,125.00	50,550.00	39,575.00
	<u>271,400.00</u>	<u>217,380.00</u>	<u>54,020.00</u>
NO CIRCULANTE			
Edificio	250,000.00	250,000.00	- 0 -
Equipo de Tran.	160,000.00	160,000.00	- 0 -
Equipo de Ofna.	85,100.00	100,000.00	(14,000.00)
	<u>495,100.00</u>	<u>510,000.00</u>	<u>(14,000.00)</u>
Cargos Dif.:			
Gtos. de Org.	10,000.00	10,000.00	- 0 -
	<u>776,500.00</u>	<u>737,380.00</u>	<u>39,120.00</u>
<u>P A S I V O</u>			
A CORTO PLAZO			
Proveedores	49,350.00	10,850.00	38,500.00
Acreedores	10,100.00	25,000.00	(14,900.00)
Imptos. por Pag.	15,000.00	18,480.00	3,480.00
Doctos. por Pag.	63,050.00	58,050.00	5,000.00
	<u>137,500.00</u>	<u>112,380.00</u>	<u>25,120.00</u>
A LARGO PLAZO			
Hipoteca por P.	204,000.00	190,000.00	14,000.00
	<u>341,500.00</u>	<u>302,308.00</u>	<u>39,120.00</u>
<u>C A P I T A L</u>			
Capital	390,000.00	390,000.00	- 0 -
Util. Acum.	45,000.00	45,000.00	- 0 -
	<u>435,000.00</u>	<u>435,000.00</u>	<u>- 0 -</u>
	<u>776,500.00</u>	<u>737,380.00</u>	<u>39,120.00</u>

En este Balance General Comparativo de dos periodos se pueden apreciar las diferencias de las cuentas relacionadas con la actividad de cada departamento, por ejemplo los importes de los rubros de caja y bancos durante el mes de octubre muestran una disminución sobre todo en el de bancos:

CUENTA	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIFERENCIA
Caja	20,075	15,030	5,045
Bancos	80,200	30,800	49,400

Como se vió en el punto dos de este procedimiento los departamentos involucrados en estas cuentas son: tanto el departamento de compras como el de crédito y cobranzas, de lo cual se puede desprender que son los responsables del decremento, pero si se observan las cuentas de "proveedores" y de "almacen", se puede descartar la posibilidad de que el departamento de compras haya tenido por completo la ingerencia para determinar ese resultado, ya que ambas cuentas se vieron disminuidas, lo que puede indicar que no se realizaron compras de mercancías durante el mes de noviembre, por lo cual solamente quedaría el departamento de crédito y cobranzas.

De lo anteriormente expuesto se podría plantear la necesidad de efectuar un chequeo del comportamiento de ese departamento ya que por otra parte la cuenta de "documentos por cobrar" que es competencia del mismo se ve incrementada:

CUENTA	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIFERENCIA
Dtos. por Cob.	25,000	54,000	(29,000)

Para el resultado de esta cuenta también interviene el Departamento de Ventas e indica el otorgamiento de créditos a mediano y largo plazo, lo que repercute en la liquidez inmediata de la -- empresa.

El otorgamiento de créditos debe estar basado en una política definida por la misma empresa y de acuerdo a su capacidad, ya que si la inversión en cuentas al cobro es superior a sus disponibilidades, provocará deficiencia en la situación financiera -- por concepto de sobre-inversión en cuentas por cobrar.

Por una parte el retraso en las cobranzas aumenta la posibilidad de que se conviertan en cuentas incobrables y por consi - - guiente ocasione la pérdida parcial o total de esos créditos y -- por otra pérdidas por los gastos de cobranza.

Al igual que la cuenta anterior la de clientes se vió incrementada de uno a otro periodo:

CUENTA	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIFERENCIA
Clientes	45,000	63,300	(18,300)

Generalmente esta cuenta incluye las ventas realizadas para su cobro a menos de 30 días, esta cuenta con las de "caja" y - - "bancos", son las que permiten a la empresa liquidar los adeudos próximos a vencerse, por lo que estas obligaciones a corto plazo o exigibles a la vista, denotan una prudente política financiera se

guida por los administradores de la empresa.

Es sabido que a través del análisis de los Estados Fiancieros se detectan las deficiencias en la actuación de las diferentes áreas que integran una empresa, pero por lo que respecta a la hipótesis planteada en este documento, esta trata de poner en evidencia que esas deficiencias pueden ser producto del uso y manejo inadecuado de los recursos humanos, entendiendo uso y manejo como la conducción y orientación que de esos recursos debe hacer la parte directiva de la empresa.

Por lo anterior, además de revisar los lineamientos generales de carácter administrativo que comunmente se revisa, cabe hacer mención de la necesidad de verificar:

- Las relaciones entre el personal
- Los mecanismos de comunicación
- Los métodos de supervisión
- La rotación de personal
- Los cambios físicos del departamento
- Otros cambios y modificaciones que incidan en el departamento.

**III FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE
LOS RECURSOS HUMANOS**

3.1 DIRECCION

La dirección y el liderazgo son el aspecto interpersonal de la Administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa.

El factor humano en las organizaciones es mucho más de lo que esta frase implica. Está formado de personalidades complejas con necesidades, deseos, aptitudes, etc. Abarca la fuerza productiva que se requiere en cualquier empresa. El problema del administrador es conocer este poder, esta es su función como director. Por lo tanto, no es verdad lo que dice la escuela clásica: "la responsabilidad de la administración en cuanto a sentimiento y moral del pueblo es secundaria". Es todo lo contrario, los administradores están hondamente preocupados por todo lo que se refiere a los sentimientos y a la moral de los seres humanos. Es humano preocuparse por los propios sentimientos y por los demás, y un administrador no puede lograr sus objetivos si trata a sus subordinados como un producto. El ejecutivo, en interés de sus trabajos, no puede responsabilizarse por la atención total hacia sus subordinados. Sin embargo, es responsable de prestar tal atención, en el sentido de fomentar en ellos el deseo de aportar la contribución total para cumplir con los objetivos de la empresa.

El aplicar el objetivo y los factores inanimados de terreno y capital, los administradores tienen que ser muy hábiles. Guía-

dos primero por economistas y más tarde por especialistas tales como ingenieros industriales, financieros y tecnólogos, han aprendido mucho sobre la naturaleza de estos recursos y han podido de este modo, estimar con precisión las relaciones costo-rendimiento.

El individuo puede ser dirigido y responde favorablemente a la dirección, puede ser persuadido mediante muchos recursos para que tome el camino deseado, pero los recursos en sí mismos han de ser selectos, precisos y oportunos, de acuerdo con la necesidad del individuo de satisfacer su naturaleza básica. Recurrir al orgullo, a la posición social, a la codicia y a muchos otros aspectos de la naturaleza humana, puede tener éxito algunas veces. El botín era un estímulo para los antiguos ejércitos; los modernos no requieren nada de esto. El jefe debe emplear su imaginación para obtener el recurso persuasivo por el cual responderá positivamente el subordinado en un tiempo determinado.

Hay evidencia de que el individuo puede ser dirigido. Las razones por las cuales los hombres siguen a un jefe no son siempre bien claras. Incluyen seguridad, ingresos, poder y administración. Se sigue a un jefe cuando se cree que puede satisfacer de la mejor manera las necesidades por las cuales luchan los hombres, dentro de los límites de tiempo, lugar y capacidad de los subordinadores. Por otra parte el jefe no tendrá seguidores si juzga mal sus necesidades y disposición de ánimo y el modo que sus subordinadores creen es el mejor para lograr esos fines. El

celo de los empleados tiene positivamente correlación con la calidad de la jefatura.

Los administradores deberán, a ciencia cierta, aprovechar este aspecto de la naturaleza humana en la situación del trabajo. A los subordinados les gusta que los dirijan con efectividad. Trabajarán apenas lo suficiente para salir adelante si hay poca dirección o carecen de ella; con una dirección efectiva trabajarán con celo y confianza hasta el máximo de sus capacidades. Los beneficios de un liderazgo pueden ser inmensos.

En consecuencia, la necesidad de desarrollar dotes de líder es algo que los administradores siempre deben tener presente, cualquiera que sea su nivel dentro de la organización.

Cuando un administrador se interesa en la función directiva y de liderazgo, empieza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con personas, pero no en forma totalmente objetiva, ya que también él es una persona y por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con individuos como con grupos y pronto descubre que como factor productivo, las personas no están interesadas por completo en los objetivos de la empresa, tienen también sus propios propósitos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe darse cuenta con rapidéz de que debe pensar en términos de resultados con la orientación, la comunicación, la motivación, la dirección y el liderazgo.

Diversas consideraciones sobre los aspectos más generales de la dirección se exponen en las secciones siguientes, así como se han consagrado capítulos enteros a las actividades principales - de dirección y de liderazgo de los administradores.

El principio de la dirección y del liderazgo está contenido en el principio de que cuanto más efectivo sea el proceso de dirección y liderazgo mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa.

Si bien es cierto que una dirección y liderazgo no pueden -- por sí solos lograrlo, ya que los planes, la estructura de la organización, el personal adecuado y el control efectivos necesariamente contribuyen también, el trabajo de cohesionar personal que comprenda las metas y funciones y como realizarlas, y de motivar para el logro, o sea los aspectos interpersonales de la administración, claramente es parte integral y esencial del proceso.

Las órdenes son importantes al dirigir a los subordinados. - Una orden encamina, modifica o detiene una actividad; es el ímpetu por el cual se activa o se dispersa una organización. Los administradores deben aprender a fondo su significado, uso y limitaciones.

En las empresas norteamericanas, desde un punto de vista puramente legal, el derecho a dirigir proviene de un contrato que implica los servicios de los subordinados. Este se emplea para -

desempeñar ciertas tareas, lleva a cabo las actividades específicas y recibe una remuneración.

La función de dirigir implica conducir la acción, administrarla y aportar las pautas y objetivos a seguir para la realización y obtención de un objetivo, por lo que los dirigentes de una unidad funcional, no solamente son los subdirectores, gerentes y subgerentes, sino también todos los que tienen como responsabilidad y a su cargo la administración de recursos humanos y materiales en sus diferentes niveles jerárquicos y que pueden ser jefes y subjefes de área.

Estos dirigentes verán realizadas sus proposiciones, objetivos y políticas a través de sus empleados, ya que éstos son los que ejecutan y el resultado que se obtenga de esto, es directamente proporcional a la calidad de la transmisión de la orden, la supervisión y motivación ejercida al personal.

Estas son las razones por las que surge la necesidad de llevar a cabo estudios para evaluar permanentemente la actuación de los dirigentes.

Los cuestionamientos relativos a esta materia que el licenciado en contaduría puede desarrollar para la determinación del grado de eficiencia en el aspecto direccional, pueden ser:

- 1.- ¿Se encuentran definidos los objetivos de la compañía?
- 2.- ¿Son conocidos por el personal?
- 3.- ¿Están aprobados por el personal?

3.2 SUPERVISION

La responsabilidad de un supervisor es la de dirigir a los subordinados hacia las metas y objetivos de la corporación, este personaje ejerce sobre los subordinados no solamente la autoridad que su jerarquía le permite sino la motivación que el personal necesita para desarrollarse, un supervisor que es capaz de motivar a los subordinados y mantenerlos satisfechos, obtendrá un alto grado de producción por lo que la productividad de un área es directamente proporcional a la capacidad del supervisor!

Los supervisores tienen en sus manos la administración del personal, ya que tienen trato directo con él, por consiguiente el conocimiento de cada uno de ellos, es lo que le permitirá saber que procedimiento debe utilizar para estimularlos y aprovechar mejor sus aptitudes e inclinaciones, son también transmisores de la información relacionada con el trabajo y de las medidas para corregirlo.

La actividad de los subordinados depende del supervisor, el que hace las veces de director de su área, aportando las indicaciones que su experiencia le advierte para que el área de que es responsable se desarrolle adecuadamente en todos los aspectos.

En toda industria, independientemente de su giro, y en cualquier sección existen los supervisores.

Cuando se habla de supervisores se piensa en que estos se encuentran ubicados solamente en las áreas de transformación de la materia prima y en la de producción de artículos, por lo que es necesario hacer mención que en este mismo género pueden encuadrarse los jefes y subjefes de áreas preponderantemente administrativas, ya que su actividad primordial es la de supervisar al personal que se encuentra bajo sus órdenes en aspectos tales como el desempeño de labores.

Es curioso que en esta época no haya instituciones de enseñanza especializadas en la capacitación del personal encargado de supervisar, pues generalmente estos puestos son otorgados al personal que por méritos propios y una competencia superior en la profesión u oficio común en el área de trabajo (ingeniero, contador, licenciado en derecho, tornero, etc), han adquirido el conocimiento práctico y técnico, que les permite ocupar dicho puesto, no así la suficiente preparación y capacitación para enfrentarse a los problemas que el personal a su cargo presente, derivándose de esta insuficiencia graves problemas para la administración de los recursos humanos.

La producción de bienes y servicios se encuentran estrechamente vinculada con el desempeño de la función del supervisor de área, por lo que una merma en la producción de artículos, ventas, etc., puede ser un indicador de que existan fallas en este aspecto.

El licenciado en contaduría puede efectuar con ayuda del su

perior inmediato del supervisor las pruebas que le permitan determinar su capacidad administrativa potencial.

Los factores que ayudan a la verificación de las cualidades administrativas más importantes del puesto de supervisor son las siguientes:

Deseo de administrar

Este factor es determinante ya que la función básica de un supervisor consiste precisamente en administrar los recursos puestos bajo su responsabilidad para lograr un objetivo a través del trabajo en equipo, si éste en principio no funciona puede estarse completamente seguro que no se cuenta con la persona idónea. Suele suceder que las circunstancias hagan que se elija de entre el personal a una persona que haya destacado por su dedicación al trabajo para el puesto de supervisor y que la idea de una mayor remuneración lo atraiga para que lo acepte, lo cual no necesariamente indique que encuentre una satisfacción básica en la administración de los recursos a él encomendados.

Para este efecto el licenciado en contaduría podrá sugerir al superior del supervisor se cuestione a éste último en ese aspecto.

Inteligencia

El determinar el grado de inteligencia puede resultar fácil si se cuenta con el expediente del empleado que muestre su escolaridad y conocer la reputación de las escuelas a las que haya asis

tido. En caso de no contar con estos datos la evaluación puede -- hacerse con base al cumplimiento de las asignaciones del trabajo, lo que si debe manejarse como requisito indispensable es que el supervisor tenga una inteligencia superior a la media.

Capacidad analítica

Para poder determinar la capacidad analítica del supervisor se le puede asignar la tarea de efectuar un cambio ya sea de una política o de un procedimiento solicitando su presentación por escrito lo que también permitirá evaluar la recomendación así como también el procedimiento empleado para su obtención.

Comunicación

La habilidad para comunicar puede determinarse mediante la revisión de sus informes escritos, cartas u oficios, exposiciones orales y la observación de su participación en trabajos de equipo.

Integridad

Toda empresa necesita saber que cuenta con un supervisor confiable que haya dado muestras de integridad, dada la posición de este personaje se dificulta la supervisión hacia su trabajo pero mediante la observación de algunas actitudes es posible determinarlo como por ejemplo: el uso del tiempo, sus informes de gastos, su trato con los compañeros de trabajo, la sinceridad -- con respecto a su trabajo y su actitud hacia la vida!

3.3 COMUNICACION

Newman y Summer en su libro "The Process of Management" definen la comunicación como un intercambio de hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas, el cual puede llevarse a efecto a través de palabras, sonidos, símbolos o mensajes.

La importancia de la función de la comunicación es, según Bernard; la emisión de información a alguien con el propósito de efectuar cambios, modificar la conducta y/o actitudes hacia el bienestar de la organización.

La comunicación es el medio mediante el cual, las personas están mutuamente vinculadas en una organización con el fin de lograr un propósito central que es el logro de los objetivos de -- una empresa.

Las anteriores definiciones demuestran que la comunicación es una de las herramientas principales para el funcionamiento de una empresa por lo que la vigilancia de su función no debe pasar desapercibida la consideración de que ésta puede ser la causa de anomalías.

En este capítulo se considera solamente la comunicación interna ya que la externa aún cuando puede tener influencia en la conducta de los empleados no es determinante.

El licenciado en contaduría puede percatarse en cada ámbito de la empresa de las deficiencias de la comunicación a través de la observación de la conducta de los directivos y empleados así

como también del resultado de sus funciones y actividades.

La repercusión de la comunicación en la conducta del empleado puede darse desde el momento en que es contratado y continuar durante su estancia, por lo que para conocer en que fase se haya detectada una anomalía es necesario realizar un análisis de la comunicación desde que el personal es reclutado hasta su jubilación.

Existen métodos para la efectividad en cada fase, los que en cada caso pueden ser:

Reclutamiento

En esta fase el propósito es persuadir al candidato a empleado acerca de su decisión para trabajar en la empresa, expresándole los beneficios que le redituaría el aceptar el puesto, - lo anterior se logra haciendo una comparación favorable con las condiciones que se sabe prevalecen en otras empresas.

Los nuevos miembros necesitan conocer las políticas, normas estructura y objetivos de la empresa, su localización, su línea de producción, etc!, a fin de crear una imagen favorable.

Orientación

En este aspecto debe proporcionarse al empleado la información suficiente que le dé seguridad y tranquilidad en el empleo para lo cual se le explican los procedimientos, normas, políticas y prácticas relacionadas con las instalaciones y servicios -

para el personal, asegurándose que comprenda la filosofía de la empresa.

Operación

Para efectuar sus funciones el personal requiere de una cantidad considerable de información la cual debe ser proporcionada de acuerdo a su nivel intelectual, puesto que de acuerdo a esto son los requerimientos de información acerca de la naturaleza de su trabajo.

Apreciación individual

El individuo requiere del conocimiento y reconocimiento de su actuación por parte de su supervisor. En este sentido la comunicación es una necesidad tanto de los supervisores como de sus subordinados, puesto que la evaluación de la contribución de cada subordinado resulta el mejor medio para saber como están situados en el ámbito de la empresa, que es lo que se reconoce de ellos y como pueden mejorar su posición, lo que permite estar en posibilidades de conocer al subordinado, su posición y su posible proyección y para el supervisor la certeza del tipo de características con que cuenta el empleado para aprovecharlas.

Disciplina

El personal necesita conocer los lineamientos marcados para

el desarrollo de su personalidad y actividades dentro del ámbito empresarial por lo cual debe estar familiarizado con las disposiciones al respecto, tales como: horario, ropa y equipo de trabajo, flujo y cantidad de trabajo, incentivo en especie y las reglamentaciones sobre la responsabilidad en la recepción y cuidado del mobiliario y equipo.

Barreras de la comunicación

Los obstáculos que se presentan al transmitir un mensaje dadas por la carencia o inhabilidad en su manejo constituyen las barreras de la comunicación. Existen variadas formas en su presentación pero las más frecuentes suelen ser:

- Mensajes mal expresados
- Traducciones defectuosas
- Pérdida por transmisión y retención defectuosas
- Suposiciones no aclaradas
- Desconfianza en quien comunica
- Omisión al comunicar

Mensajes mal expresados.- La falta de claridad y precisión en la expresión de un mensaje derivadas de palabras y frases seleccionadas de manera deficiente, omisiones por descuido, desorden en la presentación de las ideas, así como deficiencias en la estructura de opiniones y vocabulario inadecuado, conduce a correccio-

nes y a la necesidad de hacer aclaraciones.

Traducciones defectuosas.- Todo el personal (supervisores y subordinados) está expuesto a la recepción de información diaria y necesita transmitirla y/o recibirla a fin de llevar a cabo las tareas concernientes al desarrollo de la empresa, la función de transmitir un mensaje no es posible realizarlo palabra por palabra sino adecuarlo al marco de interés y capacidad para que pueda ser entendido por el receptor.

Pérdida por transmisión y retención defectuosas.- Al transmitir una comunicación oral se pierde más o menos el 30% por transmisión por lo cual, y especialmente en las empresas de gran escala es de todo punto imposible confiar en una comunicación oral fiel de un nivel a otro.

Los estudios que se han llevado a cabo demuestran que los empleados no retienen sino un 50% de la información comunicada mientras que los supervisores un 60%. [1]

Falta de atención.-Este tipo de barrera suele ser frecuente ya que en apariencia el mensaje puede parecer suficientemente claro y llevar consigo cierta incertidumbre lo cual trae como consecuencia el retardo o ejecución deficiente de una acción.

Desconfianza en quien comunica.- Las contraórdenes o modificaciones al mensaje original es resultado de criterios mal analizados

1] Bellons et. al., op. cit., pags. 60-61

o de desiciones faltas de lógica. La repetición frecuente de estos mensajes condiciona gradualmente a los subordinados a retardar la actuación o actuar sin entusiasmo.

Omisiones al comunicar.- Estas omisiones pueden ser derivadas -- del temor de comunicar cuestiones que se creen, carecen de im-- portancia así también lo es la pereza pues en ocasiones se piensa que "todo el mundo lo sabe".

Los principales canales que llevan a efecto el manejo y --- coordinación de las comunicaciones son los directivos y los supervisores, los primeros para transmitir las políticas de afectación general de la empresa y los segundos para la transmisión de información a nivel interdepartamental.

Los conflictos de la unidad funcional, son generados frecuentemente por una inadecuada comunicación, es por esta razón que para el análisis de las comunicaciones se requiere el estudio de: el emisor, el mensaje, el receptor y a la vez a los canales instituidos para transmitir el mensaje.

El auditor que revise los procedimientos de comunicación - - debe tener presentes los problemas emocionales y raciales del -- grupo y de cada individuo que puedan bloquear los mensajes provocando con esto la propagación de rumores y malos entendidos.

Existen variados métodos que una organización utiliza para la comunicación interna de la información que a ésta le concier-

ne, uno de los métodos que mejores resultados ofrecen es la comu
nicación en cadena en ambos sentidos, "ascendente-descendente",
que ofrece a la organización numerosas ventajas como es la promo
ción de una transmisión completa y exacta a la vez que la satis--
facción de muchos transmisores y receptores que toman parte en la
transmisión de una sola información.

Las redes de comunicación que son concentradas hacia un só-
lo sentido aceleran la producción de servicios, productos, etc.,
pero no la creatividad y satisfacción, este método crea dilema -
para la gerencia.

3.4 DIRECCION Y COMUNICACIONES

Los directivos verán cristalizadas sus ideas y decisiones - para alcanzar las metas fijadas, en el comportamiento de los empleados y los resultados de la empresa, es por esta razón que - a través de una auditoría de recursos humanos se debe hacer una evaluación de los procedimientos y sistemas de comunicación utilizados, a fin de precisar de manera subjetiva pero válida la ca lidad de los dirigentes y las fallas de las relaciones entre el personal directivo y el operativo de una empresa.

Una buena dirección redundará en una buena comunicación, el empleado depende de su superior inmediato en relación a como efectuar su trabajo y la comunicación interna del área de trabajo así también externamente de los informes, instrucciones y juntas etc., inherentes a él mismo o a las actividades de la empresa.

La auditoría de recursos humanos no solo concierne o abarca la revisión de las funciones del departamento de Recursos Humanos, sino a toda la empresa ya que estos últimos se encuentran en cualquier parte de ésta y los mayores problemas de comunicación, dirección y supervisión no siempre son localizados en ese departamento.

Para el análisis y evaluación de las comunicaciones pueden - tomarse como referencia los siguientes puntos:

- 1.- Los sistemas de flujo de la información deben ser toma -

dos en cuenta por el auditor para evaluar su grado de eficiencia.

2.- Los medios de comunicación deben ser los más adecuados, de acuerdo a lo que se quiera informar y a quien vaya dirigida.

3.- Las comunicaciones de carácter general deben fluir amplia y claramente en todas direcciones para lograr coordinación entre todos los componentes de la organización.

4.- Quien emite una comunicación debe asegurarse de que ésta sea claramente entendida procurando un vocabulario común a ambas partes para evitar una mala interpretación.

Para efectos de una justa evaluación de la comunicación interna de una compañía, los puntos anteriores deberán ser considerados por el auditor para determinar el grado de eficiencia de la comunicación.

**IV ENFOQUE DE UNA AUDITORIA INTERNA PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN EL CAMPO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

IV ENFOQUE DE UNA AUDITORIA INTERNA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL CAMPO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

En los capítulos anteriores se ha señalado la importancia que las funciones del licenciado en contaduría imprimen al desarrollo administrativo de los recursos humanos, así como alguna metodología para el análisis de los estados financieros en esa materia.

Posteriormente y toda vez que se han identificado las áreas que presentan problemas, el licenciado en contaduría está en posibilidades de informar a la dirección general acerca de los focos rojos producto del análisis financiero, para que se tomen -- las medidas conducentes, siendo una de esas medidas, la realización de auditorías para determinar con exactitud las causas que hubieran podido provocar esas deficiencias.

Enseguida se presentan algunos conceptos que para el desarrollo de auditorías en el aspecto de recursos humanos se considera deben ser tomados en cuenta.

4.1 FIJACION DEL OBJETIVO

Para llevar a cabo una auditoría resulta necesario determinar su objetivo genérico así como los específicos, como pueden ser, los sistemas y/o procedimientos que deberán ser revisados, pues sucede con frecuencia que se desvirtúa la esencia o fuente de la auditoría, distrayendo la atención hacia puntos fuera del objetivo original.

Puede suceder que durante el desarrollo de la auditoría se detecten algunos puntos no contemplados en la programación y que representen aspectos de trascendencia para mejorar el resultado de la misma, para este caso se pueden tomar notas para integrar los al programa original, para programar una futura auditoría o revisión extraordinaria.

4.2 EL PROGRAMA DE AUDITORIA

La metodología y orden con que se realice cualquier trabajo redundará en sus resultados, por lo cual, implementar un programa para el desarrollo y seguimiento de una auditoría es imprescindible.

Un programa de trabajo para una auditoría consiste en señalar de manera secuencial y lógica las actividades a realizar para alcanzar un objetivo previamente definido, considerándose en su integración, información tal como la calendarización de las actividades, los responsables y participantes, fundamentalmente.

Durante el desarrollo de una auditoría pueden surgir causas que justifiquen algún cambio en su programación, lo cual deberá comentarse entre el personal que realiza la auditoría y el encargado de la misma quien puede optar por una reprogramación lo que acarrea modificaciones que implican un costo, razón por la cual se recomienda para evitar esa situación es que al implementar el programa se haga sobre bases realizables para su cumplimiento considerando en su itinerario un excedente de tiempo para la inclusión de situaciones que ameriten su integración posterior.

Para un efectivo desarrollo de un programa de auditoría, es necesario que el auditor se encuentre enterado de toda la reglamentación, normas, procedimientos, sistemas, etc., que rigen las actividades de la empresa, esta información permitirá un enfoque amplio y con bases sólidas sobre las situaciones detectadas.

Cuanto mayor sea el conocimiento que el licenciado en contaduría tenga sobre los objetivos y planes del lugar en que presta sus servicios, mejores elementos de juicio tendrá al momento de emitir una opinión.

4.3 RECOLECCION DE DATOS

Es material indispensable de toda auditoría la obtención de información suficiente para la fundamentación de un criterio, es por esta razón que la auditoría se refuerza en la recopilación de datos para la emisión de una opinión.

Para cada tipo de auditoría es necesario tener una estrategia de trabajo en cuanto a la recolección de datos, sobre todo - cuando está enfocada a los recursos humanos, pues la información depende de la calificación subjetiva del auditor.

Al iniciar la revisión, el auditor deberá conocer lo suficiente acerca de los temas relacionados con el área a auditar, como pueden ser:

- 1.- Organigrama general de la empresa
- 2.- Organigrama del área
- 3.- Nivel del área dentro del organigrama general (identif.)
- 4.- Ubicación física
- 5.- Objetivo del área
- 6.- Funciones genéricas y específicas
- 7.- Sistemas y métodos de realización de actividades
- 8.- Identificación del personal que compone el área

Por otra parte para la recopilación de información existen diversas técnicas entre las que se encuentran las siguientes:

- a).- Entrevistas
- b).- Observación
- c).- Cuestionarios

Entrevistas

Existen dos métodos para llevar a cabo las entrevistas:

- 1.- Exhaustivo.- la entrevista es guiada de manera que abarque todas las situaciones del área de trabajo permitiendo que el interlocutor se desplace.
- 2.- Limitativo.- el tema de la entrevista es tratado de manera que el interlocutor se incorpore a él.

Es conveniente elaborar un escrito en donde se programen -- los puntos y preguntas fundamentales, fijando el objetivo a al-- canzar con cada uno de los métodos.

El principal objetivo de las entrevistas es el de obtener por medio de la comunicación oral, información suficiente para emitir un criterio respecto a la situación que el área de trabajo guarda con respecto a sus métodos y sistemas, así como con -- las demás áreas de la compañía.

Es recomendable elaborar una guía en donde se anoten los -- puntos que se piensen tratar en la entrevista, debiendo ser estos claros y precisos para que el interlocutor tenga la oportunidad - de dar una respuesta adecuada y el auditor pueda captar la parte interesante.

Posiciones del auditor en una entrevista

- El auditor deberá ser un buen conductor de la entrevista, para establecer amplia comunicación, confianza y seguridad del entrevistado, haciéndole partícipe de las mejoras que pueda redundar en beneficio de él y la comunidad. La información por él proporcionada.

- Otra característica que el auditor debe tener es la capacidad de análisis al ir escuchando las contestaciones y puntos de vista para elegir de éstas solamente lo que aporte información -- concreta, ya que la auditoría debe fincarse sobre bases sólidas.

- Es frecuente, sobre todo en el tipo de auditoría que nos ocupa, que el auditor en algún momento pueda verse influenciado -- por el entrevistado ya que éste último posee un conocimiento más amplio sobre el tema, debiendo permanecer el auditor con una mentalidad imparcial.

- Es recomendable que el auditor tome nota durante la entrevista de los puntos que a su criterio merezcan una atención especial y que por su contenido y términos especiales utilizados en -- el área auditable puedan olvidarse.

- El auditor debe llevar consigo el material suficiente para que durante la entrevista esté en posibilidades de hacer anotaciones de lo que a su criterio resulte importante.

El elemento humano dentro de la unidad funcional presenta -- una serie de problemas difíciles de evaluar, por lo que el audi-

tor debe tener cualidades suficientes (aptitud para la crítica -- constructiva, agilidad mental, honestidad, capacidad para razonar con lógica, habilidad para el análisis) para guiarse de cualquier indicio que le pueda llevar a conocer las fallas que estén afectando las relaciones humanas.

Existen dos maneras de realizar las preguntas:

- a).- Directas.- la cuestión es corta y directa al punto que se requiera tratar y da como resultado una contestación también corta, afirmativa o negativa.
- b).- Indirectas.- la cuestión aquí puede ser tan corta o amplia como el auditor quiera, pero el resultado es en cierta forma desconocido por él, tiene cuestiones derivadas de la primera, en este caso, se debe tener especial cuidado en las respuestas pues son - frecuentes las desviaciones que surjan al momento de contestar, o en ocasiones definitivamente se niegue la contestación, esto último también debe considerarse en el análisis, pues puede haber algo anómalo detrás de esas evasivas.

Observación

La aportación de datos que la técnica de observar proporciona a la auditoría, aunque susceptible de subjetividad, es un factor que ayuda al establecimiento de criterios sobre la situación que guarda una área de trabajo.

Esta información es programable ya que cada área presenta diferentes características, por lo que se debe tener capacidad para fijar la atención en los detalles que se perciban durante el desarrollo de la auditoría.

Entre los aspectos que son perceptibles a la vista en la -- área de trabajo auditada y que pueden influir en su ambiente se encuentran los siguientes:

- Maquinaria, mobiliario y equipo de trabajo suficiente
- Papelería y artículos de escritorio
- Ubicación y dimensiones del área de trabajo
- Iluminación y ventilación
- Relaciones entre el personal
- Disciplina y orden

Algunos de los anteriores puntos son satisfactorios del trabajo, ya que el empleado cuenta con ellos para desarrollar con comodidad sus actividades. El auditor deberá tener cuidado en emplear su criterio para determinar si las deficiencias encontradas son atribuibles y a quien se le atribuyen.

Es posible que la observación de un hecho o acto lleve al auditor a la investigación del "¿porqué?".

Cuestionarios

Los cuestionarios constituyen un instrumento importante en el desarrollo de la auditoría sobre todo si está enfocada a los recursos humanos, pues gracias a éstos se obtendrá información

uniforme, pudiéndose hacer una evaluación de la actuación del -- personal (cualquiera que sea su puesto) ya que se contará con va rias respuestas a una misma pregunta.

El tiempo invertido en la elaboración de los cuestionarios es sumamente importante ya que un cuestionario realizado con base a los objetivos que se deseen alcanzar y con la suficiente an ticipación dará los resultados esperados.

Debe tenerse en cuenta en la realización de los cuestiona-- rios: el objeto a alcanzar, la redacción dependiendo del perso-- nal a quien va dirigido para su contestación, la claridad y el - enfoque de la pregunta para obtener la contestación adecuada.

Algunas de las ventajas que ofrece llevar a cabo cuestiona-- rios en las auditorfas son las siguientes:

- a).- Obtención de información uniforme que permita llevar a cabo una mejor evaluación.
- b).- La existencia de documentos comprobatorios de las inquietudes expuestas por lo componentes de la organización.
- c).- Permite la concentración sobre la cuestión, eliminando las desviaciones.
- d).- Puede ser usado en otras ocasiones y áreas de trabajo.

Algunos de los temas sobre los que se pueden desarrollar los cuestionarios, pueden ser los siguientes:

- 1.- Conocimiento por parte del personal, del objetivo del -- área y de los métodos y sistemas de trabajo.

- 2.- Ausentismo y retardos del personal.
- 3.- Bajas o estancamientos en la productividad y calidad -- del trabajo
- 4.- Disciplina y orden
- 5.- Actitud del personal hacia sus superiores y viceversa
- 6.- Colaboración

Los cuestionarios pueden estar enfocados a la obtención de diferente información pudiendo ser sobre los siguientes aspectos:

- a).- Sobre dirección.- para evaluar la actuación de los dirigentes.
- b).- Sobre organización.- para detectar errores en la organización.
- c).- Sobre control.- para determinar la eficacia o ausencia de -- controles.
- d).- Sobre comunicaciones.- para detectar fallas en las relaciones humanas.
- e).- Sobre ejecución.- para evaluar la actuación de los emplea -- dos.

Todas las anteriores claves de cuestionarios tienen incidencia en los recursos humanos, existiendo posibilidades de que a causa del resultado de cualquiera de éstas, se deriven otro tipo de auditorías.

4.4 INFORME

Una vez que se tengan los datos que proporcionen una visión completa de lo que se ha examinado, se llega a la etapa de elaborar un informe que muestre de manera clara, completa y oportuna el alcance y resultado de la auditoría para que la administración de la empresa tome las medidas inmediatas que corrijan las deficiencias o carencias que existan en el área auditada.

El licenciado en contaduría deberá exponer a través del informe, datos que permitan emitir un juicio a la persona que lo reciba, para lo cual debe contener fundamentación veraz y exacta de los acontecimientos ahí planteados. Por consiguiente, deberá revisar cuidadosamente sus informes antes de firmarlos, ya que la presentación externa del resultado de la auditoría es tan importante como su contenido.

Como cualquier otra persona, el auditor no es infalible, pero su opinión y criterio afectan directamente a la institución por lo que sus errores adquieren mayor magnitud, dada su posición arriesgando con cada error el prestigio profesional.

La presentación y contenido del informe puede variar según la empresa, el propósito de la auditoría y las fallas encontradas pero como puntos principales que debe contener un informe para ser completo son los siguientes:

a).- carátula

- b).- indice
- c).- antecedentes de la auditoría
- d).- propósito de la auditoría
- e).- observaciones
- f).- recomendaciones
- g).- conclusiones
- h).- anexos

Carátula

Debe anotarse:

- 1.- Nombre de la compañía auditada
 - 2.- Informe de la auditoría _____ (a) _____ practicada al departamento _____ (b) _____.
- a).- para anotar el tipo de auditoría aplicado
 - b).- para anotar el nombre de la dependencia en que se practica la auditoría
- 3.- La fecha (día, mes y año) en que se da por concluida la auditoría
 - 4.- Fecha del informe
 - 5.- Nombre y cargo del auditor
 - 6.- Firma del auditor informante

Indice

Generalmente el indice hace la función de introducción, ya -

que en él vienen inscritos los temas relacionados con la auditoría, de la presentación de éste, depende en cierta forma el impacto de toda la auditoría.

Antecedentes de la auditoría

En esta fase del informe debe mencionarse en primer término el documento en que se solicita la auditoría (en caso de que exista) o si se trata de una auditoría no programada, indicar el hecho u origen de la misma.

Propósito de la auditoría

Aquí se informa en forma concisa que se espera obtener con la auditoría, que procedimientos fueron llevados a cabo, etc..

Observaciones

Aquellos puntos que merezcan una atención especial y que se hayan detectado durante la realización de la auditoría, como son los que dan origen a modificación del planteamiento de las actividades en el programa, ya sea que afecten o involucren a áreas no programadas o extensiones de tiempo.

En esta fase también se anota lo que no pudo auditarse y -- sus razones y causas. Cuando esta situación es derivada u observada

por la actuación de un departamento o sección, es conveniente -- tratar a cada uno en forma separada, haciendo la exposición de -- motivos de la misma manera.

Las fallas, desviaciones, la inadecuación de los programas, políticas, objetivos y procedimientos.

Recomendaciones

En esta fase el auditor anota las proposiciones para efectuar modificaciones, mejoras, eliminaciones, etc., tendientes -- al mejoramiento del área, mencionando las causas que le sugieren los anteriores cambios.

Conclusiones

El auditor anota en esta sección las consecuencias derivadas de la auditoría y de la aplicación o no aplicación de las recomendaciones.

Anexos

En esta última sección del informe se incluyen, las gráficas, diagramas, cuadros sinópticos, para ampliar la información anterior y hacerla más objetiva.

El fin que se persigue al llevar a cabo una auditoría, es - el de informar a las autoridades superiores, las situaciones prevalcientes en la compañía, y que merezcan ser atendidas para mejorar el funcionamiento de la misma

41*

CONCLUSIONES

- El licenciado en contaduría se encuentra vinculado -
con el desempeño de las funciones del personal, dada
su posición tanto jerárquica como funcional, que ocupa
dentro de la empresa, por lo que se considera adecuado
que él mismo apoye las decisiones que de carácter admi
nistrativo se deban hacer con respecto al personal, ya
que él tiene una visión general de los movimientos y -
resultados de la actuación de los mismos a través de -
los estados financieros.

- El licenciado en contaduría es la persona que en primer instancia tiene conocimiento de como se van sucediendo los acontecimientos financieros que afectan a una institución o empresa, siendo estos acontecimientos producto de la actuación del personal, por lo que es factible de establecer a través de los análisis de los estados financieros el deficiente o acertado manejo de este factor.

- La dirección, supervisión y las comunicaciones, son factores que inciden en el desempeño de las funciones del personal de una empresa y son facultados del personal ejecutivo, el cual debe cumplir tanto con los requisitos profesionales como con los de personalidad para estar en posición de cumplir dichas facultades, ya que es sabido que generalmente es elevado al rango de ejecutivo aquel que tiene características brillantes en el desempeño de su trabajo, lo cual no implica necesariamente, su capacidad en el trato y manejo del personal, recomendándose efectuar análisis periódicos a estos factores a fin de establecer si su desarrollo es óptimo.

- El Departamento de Personal o de Recursos Humanos se ha constreñido al reclutamiento, registro, capacitación y control de personal, pero cabe hacer aquí la reflexión que dada la variedad de información que maneja, sus funciones deben ir más allá, debiéndose enfocar también a la vigilancia y control de puntos como la seguridad laboral, índices de rotación, condiciones generales de trabajo, etc., a fin de coadyuvar verdaderamente al engrandecimiento y mejoramiento de la empresa así como de todos y cada uno de los obreros y empleados que ahí colaboran.

BIBLIOGRAFIA

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

- 1.- La contabilidad y las decisiones administrativas.- Black Homer Augustus.
- 2.- Los estados financieros y su análisis.- C.P.T. Alfredo F. -- Gutiérrez.
- 3.- Contabilidad I.- C.P. Juan Carlos Torres Tovar
- 4.- Administración financiera de los negocios.- Clifton H. Kreps, Jr., Richar F. Wacht.
- 5.- Dirección y control.- Revista No. 162 de febrero de 1976.
- 6.- Auditorfa de operaciones.- Roy A. Linderber y Theodore Cohn.
- 7.- Psicologfa de las organizaciones.- Bernard M. Bass
- 8.- Administración de personal.- Agustfn Reyes Ponce.
- 9.- Administración de recursos humanos.- Fernando Arias Galicia.
- 10.- Auditorfa interna, su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas.- C.P. Jorge Lozano Nieva.
- 11.- El contador público y la auditorfa administrativa.- Dr. y C.P. Fabian Martínez Villegas.
- 12.- La auditorfa administrativa.- José Fernández Arena.
- 13.- La administración de personal.- Dalton E. Mc. Farland