

2438



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**AUDITORIA OPERACIONAL DE
RECURSOS HUMANOS**

**Seminario de Investigación Contable
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
NORMA GABRIELA MELGOZA JIMENEZ**

**PROFESOR DE SEMINARIO:
C.P. SILVANO GARCIA ASPE**

FALLA DE ORIGEN

México, D. F. 1989



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 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.

AUDITORIA OPERACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
GENERALIDADES	
I.1. CONCEPTO DE AUDITORIA	5
I.2. NORMAS DE AUDITORIA	7
I.3. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	9
I.4. CONTROL INTERNO	12
I.5. CLASIFICACION DE AUDITORIA	14
CAPITULO II	
RECURSOS HUMANOS	
II.1. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS	18
II.2. IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO DENTRO DE LAS ENTIDADES ECONOMICAS	23
II.3. ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS	26

CAPITULO III

APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

III.1. EL CUESTIONARIO COMO MEDIO DE CONTROL	31
III.2. PRESENTACION DE CUESTIONARIO	39
III.3. CONTESTACION DE CUESTIONARIO Y RECOMENDACIONES	49
CONCLUSIONES	75
NOTAS	77
BIBLIOGRAFIA	79

INTRODUCCION

Hoy en día, las actividades económicas se han desarrollado extraordinariamente, aumentando tanto el número como la magnitud de las empresas de todo tipo y en consecuencia las operaciones que se realizan son cada vez más importantes, por lo que resulta imprescindible en la actualidad, contar con medios que permitan emitir un juicio sobre si éstas operaciones se realizan con la eficacia prevista.

Por medio de la auditoría operacional el contador público puede evaluar en beneficio del empresario el grado de eficiencia de los controles que existen dentro de la empresa, desarrollando las recomendaciones que estime necesarias para su mejoramiento, para que en esta forma se colabore a alcanzar los mejores resultados posibles.

El propósito de esta investigación es poner a consideración del lector los aspectos más importantes de la auditoría operacional y de la aplicación de ésta sobre el elemento más importante de la empresa: el Recurso Humano, común denominador de la eficiencia de todos los demás factores que intervienen dentro de las empresas. La ayuda y actitud del Recurso Humano va a proporcionar los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: Producción de Bienes o Ser-

vicios, Ventas, Finanzas, Compras, Registros y, por supuesto de la misma Administración General, ya que faltando los Recursos Humanos necesarios para producir la riqueza, poco importan los aspectos antes señalados.

CAPITULO I

GENERALIDADES

CAPITULO I GENERALIDADES

Desde su aparición el hombre ha ido progresando constantemente, en los últimos años la evolución ha tenido aspectos muy importantes, un ejemplo de éstos es la gran magnitud que han adquirido las empresas lo cual ha repercutido en sus actividades incrementando sus operaciones en forma trascendental.

Las empresas que se habían manejado en forma experimental en el pasado, han desarrollado en los tiempos modernos técnicas y procedimientos realizados por un profesional con la preparación y experiencia necesaria para sustituir la experimentación por técnicas modernas de control como: Sistemas de información financiera, técnicas presupuestales, costos, etc. Todas estas nuevas técnicas permiten a la administración de la empresa la obtención de resultados de forma más rápida y veraz.

De la misma manera como surgieron dichas técnicas, apareció un profesional; el Contador Público, el cual debido a sus características personales y de trabajo ha logrado que la administración de las entidades lo consideren la persona más capaz para realizar la revisión de la empresa. En base

a lo anterior, se le considera el más apto para realizar un trabajo de Auditoría y emitir correcciones al control interno en caso de ser necesario.

En este caso se puede observar como el Contador Público realiza una auditoría operacional en una de las áreas más importantes de la empresa, y de como en este trabajo al igual que en cualquier actividad que realice, se rige en primer lugar por normas precisas, que se apoyan en las técnicas y procedimientos de auditoría, para evaluar el control interno de las empresas.

Por todo lo expuesto se considera al Contador Público el profesional más capaz para mejorar la eficiencia operacional de una empresa confiándosele, usualmente, tal responsabilidad. Por su parte el Contador Público contrae el deber de servir a la administración de la empresa, para corresponder al compromiso profesional que adquiere desde que es considerado como tal.

1.1. CONCEPTO DE AUDITORIA

De principio es importante dejar en claro los campos teóricos y prácticos que aborda la auditoría como actividad profesional, es decir examinar su definición precisa, para que sobre esta base se haga posible destacar la importancia específica que tiene esta disciplina dentro del funcionamiento y progreso de una entidad económica.

En este sentido presento algunas definiciones de autores reconocidos.

El Contador Público Israel Osorio Sánchez en su libro Auditoría I nos dice que Auditoría:

"Es el exámen crítico que realiza un Licenciado en Contaduría o un Contador Público Independiente, de los libros y registros de una entidad, basado en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera" (1).

Grinaker y Barr en su libro El exámen de los Estados Financieros nos dice:

"La Auditoría en su más amplio sentido puede ser definida como una investigación crítica para llegar a conclu-

siones ciertas sobre la confiabilidad de los aspectos financieros y de operaciones de una organización económica" (2).

Arthur W. Holmes en su libro Principios Básicos de Auditoría nos da la siguiente definición:

"La Auditoría puede definirse como la revisión objetiva de los estados financieros originalmente elaborados por la administración" (3).

En base a los autores antes leídos y en la experiencia propia, presento lo que en mi opinión es Auditoría.

Es el exámen crítico de determinados eventos u operaciones para emitir una opinión respecto a si están presentados correctamente en los estados financieros.

Dicho exámen está basado en normas de Auditoría que son el sostén para la realización del trabajo profesional de auditoría.

1.2. NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS

Como su nombre lo indica son las normas profesionales por las que va a estar regido el auditor, es en base a ellas como va a realizar su trabajo profesional.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos proporciona la siguiente definición de "Normas de Auditoría".

"Las Normas de Auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo" (4).

La Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto de Contadores Públicos declara que el término "Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas" incluyen en su totalidad las siguientes normas:

1. Normas Personales

- a) Entrenamiento técnico y capacidad profesional.
- b) Cuidado y diligencia profesionales.
- c) Independencia.

2. Normas de ejecución del trabajo.

- a) Planeación y supervisión.
- b) Estudio y evaluación del control interno.
- c) Obtención de evidencia suficiente y competente.

3. Normas de Información

- a) Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión.
- b) Bases de opinión sobre estados financieros.

El conjunto de Normas de Auditoría es el apoyo del auditor para la realización de su trabajo. Las Normas Personales son cualidades que deben ser adquiridas por el auditor antes de realizar cualquier trabajo profesional. Las Normas de ejecución del trabajo son los elementos básicos y personales necesarios para que en base a las condiciones peculiares de cada empresa puedan ser aplicados. Las Normas de Información son el resultado del trabajo del auditor, es decir: la emisión de su dictámen.

1.3. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos proporciona la siguiente definición de Técnicas de Auditoría y además nos señala cuáles son:

"Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional" (5).

Las técnicas son:

1. Estudio General
2. Análisis de dos clases
 - a) Análisis de saldo
 - b) Análisis de movimientos
3. Inspección
4. Confirmación
5. Investigación
6. Declaración
7. Certificación
8. Observación
9. Cálculo

Debido a la diferencia en la forma de realizar las

operaciones en los sistemas de organización de las empresas, en los trámites y rutinas seguidos para su control y contabilización, y en general en los detalles de operación de los negocios hacen que lo que sería adecuado para una empresa no lo sea para otra; por lo que los procedimientos de auditoría que se apliquen deben de estar en concordancia con las características de la empresa.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Las herramientas de trabajo para el auditor son los procedimientos y éstos son los instrumentos por medio de los cuales el auditor obtiene información, la verifica y sobre la cual emite su opinión, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha tratado de definir procedimientos de auditoría y al respecto nos dice lo siguiente.

"Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a exámen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión" (6).

Como ya se mencionó el procedimiento es un conjunto de técnicas y es el auditor el que va a seleccionar de acuerdo

a su experiencia y criterio profesional cual de las técnicas es la apropiada para la realización de su trabajo.

1.4. CONTROL INTERNO

Con objeto de desarrollar la auditoría es necesario conocer la importancia que tiene el estudio y evaluación del control interno que debe realizar el contador público. Este estudio debe realizarlo el contador público en todos los trabajos que le sean encomendados y sobre los cuales tenga que emitir su opinión profesional.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos proporciona la siguiente definición de Control Interno:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración" (7).

Los objetivos de Control Interno son:

- a) La protección de los activos de las empresas;
- b) La obtención de información financiera veraz y confiable;
- c) La promoción de eficiencia en la operación del negocio.
- d) La ejecución de operaciones que se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Los elementos del Control Interno, se agrupan en cuatro clasificaciones:

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

Por lo anterior podemos deducir que el estudio y evaluación del control interno es la clave para que el auditor pueda emitir su opinión, ya sea favorable o bien emitir una crítica constructiva para mejorar dicho control interno.

A través del control interno el auditor puede evaluar si una empresa está trabajando adecuadamente ya sea en su control interno contable o administrativo y en caso de ser necesario proponer las mejoras necesarias a la administración de la empresa.

1.5. CLASIFICACION DE AUDITORIA

Debido a que la auditoría es una materia que tiene diversas especialidades es necesario definir cuáles son. Para efecto de lo anterior mencionaré la definición que presenta el Profesor José A. Fernández Arena de Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

"Es el exámen integral y constructivo de la estructura orgánica de una entidad o cualquiera de sus secciones con el fin de evaluar y optimizar la eficiencia y eficacia de los métodos y sistemas a través de sus recursos humanos y materiales, tendientes al cumplimiento de sus objetivos, políticas y planes debiendo culminar con uno o varios informes" (8).

AUDITORIA FINANCIERA

"Es el exámen que realiza el auditor interno de los libros, registros, transacciones y documentos de la empresa, con el fin de obtener bases suficientes que le permitan corregir deficiencias a través de la emisión de un diagnóstico o informe" (9).

Debido a que la Auditoría Operacional es el objeto de este trabajo la he dejado al final. Para lograr una definición más clara presentaré la definición que proporciona la Comisión de Auditoría Operacional de el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín No. 1.

"El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad" (10).

En seguida presento las definiciones de varios autores para que en base a ellas dé mi opinión personal de la misma.

AUDITORIA OPERACIONAL

Sánchez Curiel

"Es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias" (11).

Edward F. Norbeck

"La Auditoría Operacional es una nueva técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos" (12).

John J. Willingham. D. R. Carmichael

"La auditoría operativa es una actividad más amplia, concebida para analizar la estructura de la organización, los sistemas internos, la administración de trabajo y el desempeño administrativo" (13).

Tomando en cuenta que los diferentes autores coinciden en que la Auditoría Operacional tiene por objeto lograr la mayor eficiencia y productividad de las operaciones, así como la evaluación de dichos elementos, presento mi opinión personal de la misma.

Desde mi perspectiva se trata del servicio que proporciona el contador público con el propósito de detectar posibles desviaciones operacionales, y proponer las recomendaciones necesarias para mejorar la eficiencia y eficacia de la misma.

Por lo anterior podemos darnos cuenta que la importancia que tiene una Auditoría Operacional dentro de una entidad es relevante, puesto que cualquier sección que se examine o bien la entidad completa deberá de cumplir con los requisitos para los que fue creada. Así vemos que la Auditoría Operacional es un instrumento imprescindible para que la administración de una entidad evalúe los métodos y procedimientos que en ella se realizan y determine su eficacia.

Pienso que si esta Auditoría no se llevase a cabo, las empresas no tendrían un adecuado control de los elementos humanos y materiales con los que cuenta, no podrían evaluar si dichos recursos están funcionando adecuadamente o bien cuáles están funcionando de acuerdo al objetivo para el que fueron creados y cuáles no. Tampoco sabría como corregir sus fallas. La empresa tiene la oportunidad de verificar si los procedimientos que utiliza son los ideales y cuáles son las fallas que tiene sobre dichos procedimientos así como analizar cuáles podrían ser los nuevos sistemas que funcionarían adecuadamente dando un excelente servicio a la entidad.

CAPITULO II
RECURSOS HUMANOS

II.1. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

Este departamento lo considero clave dentro del buen funcionamiento de las empresas. El recurso humano es fundamental dentro de la entidad y se complementa perfectamente con el recurso material para el buen desempeño de dicha entidad.

El Departamento de Recursos Humanos es aquel que se encarga de dotar a la empresa del elemento humano capaz y apto para el puesto y función adecuado, para ello se vale de una serie de procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, etc.

Este departamento al igual que todos los que integran una entidad puede tener fallas por lo que es de vital importancia que sea evaluado por una auditoría operacional periódicamente. Si hay fallas deben ser corregidas con la mayor brevedad posible pues si estas tuvieran un período de vida largo la empresa no cumpliría con los fines para los que fue creada.

El Departamento de Recursos Humanos entre otras funciones, tiene la de integrar a cada elemento humano al puesto y función que corresponde de lo contrario el personal no tendría la capacidad suficiente para desarrollar un puesto o

bien se daría el caso de capacidad desaprovechada.

En base a lo anterior y para su mejor comprensión incluyo la siguiente definición.

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, experiencia, conocimientos, habilidades, etc., de los empleados de la organización para el beneficio de estos y de la organización misma.

La administración es un proceso que consta de varios elementos como son: Planeación, Organización, Dirección y Control. De la misma manera la Administración de Recursos Humanos sigue fases semejantes.

A. PLANEACION DE PERSONAL

Crea las bases para organizar, dirigir y controlar las actividades de los empleados. La planeación contribuye al desarrollo de un ambiente favorable para las relaciones humanas en tanto que los empleados deben ser colocados en los puestos donde obtengan mayor satisfacción de su trabajo y la organización se beneficie más.

B. ORGANIZACION DE PERSONAL

En esta fase se interrelacionan las actividades de una entidad con los objetivos que desea alcanzar. La organización de personal se encarga de colocar al personal en los diferentes puestos así como indicar sus deberes, responsabilidades y las relaciones del personal con la administración dentro de la entidad.

C. DIRECCION DE PERSONAL

Su función es vigilar y supervisar las actividades y el personal de una entidad, ésta convierte los planes en acciones y observa las relaciones organizacionales establecidas. Esta fase integra los aspectos de entrenamiento, motivación y disciplina de los empleados con el fin de obtener mayor contribución del personal.

D. CONTROL DE PERSONAL

Esta fase es imprescindible para delegar autoridad y medir la ejecución del trabajo individual.

Este control proporciona las bases para detectar y corregir las desviaciones de los planes establecidos. Además contribuye a la toma de decisiones y a la evaluación de la

eficacia en la realización del trabajo.

La administración de Recursos Humanos persigue dos objetivos: la capacidad y la colaboración del personal. Cuando el personal carece de capacidad es imposible que desarrolle las funciones que se le asignan aunque quiera. Cuando el personal no quiere colaborar presentaría a la administración el mismo problema del trabajador que si colabora y no es capaz.

La Dirección de la entidad espera que la administración de Recursos Humanos integre a cada empleado al puesto y nivel en el cual sea capaz y además preste su colaboración.

El trabajador espera de Recursos Humanos, salarios y condiciones de trabajo adecuados a su capacidad. En conclusión, el Departamento de Recursos Humanos debe lograr coordinar los intereses del trabajador con los de la empresa.

En base a la definición del primer capítulo de Auditoría Operacional y a la anterior definición de Recursos Humanos he integrado los dos conceptos y a continuación presento lo que en mi opinión es Auditoría Operacional en Recursos Humanos.

Es la aplicación de los procedimientos de Auditoría en lo que se refiere al elemento humano. Estos procedimientos tendrán como objetivo evaluar si el Departamento de Recursos

Humanos está trabajando en forma eficiente y al menor costo de acuerdo con el objetivo que la entidad desea alcanzar.

Una vez que se ha analizado el aspecto de Recursos Humanos y se ha establecido que su principal elemento es el trabajador, revisaremos cuál es su importancia dentro de las entidades económicas.

II.2. IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO DENTRO DE LAS ENTIDADES ECONOMICAS

En la entidad, las relaciones humanas incluyen a todas las personas vinculadas con cada uno de los colaboradores de la gerencia en cualquier nivel y abarca a todos los empleados, independientemente de la función que desempeñen.

En el momento que surgen las relaciones de trabajo comienzan a originarse las relaciones humanas, que tienen como común denominador al hombre y éste dondequiera que se encuentre no puede deshacerse de sus características físicas y psicológicas las cuales van a despertar en él la necesidad de sentirse bien en un lugar donde se respeten sus derechos y dignidad como persona antes que como empleado.

Las relaciones humanas existen en todo negocio y dependen del tamaño de la empresa, en las empresas pequeñas la relación es muy estrecha, sin embargo se debe de considerar que a medida que crece un negocio, la relación deja de ser directa, y se establece por diferentes medios de comunicación tal como son:

- Boletines y circulares
- Juntas de personal
- Memorándums

- Circulares, etc.

Ahora bien, estos instrumentos se utilizan para comunicar asuntos de trabajo, sin embargo dentro de una entidad existe comunicación en todos los departamentos y esta en muchos casos es personal, es decir, los empleados se relacionan, se integran y se aceptan como compañeros y amigos.

Por todo lo anterior Recursos Humanos tiene que observar todas estas necesidades que tiene el empleado no sólo como trabajador, sino como ser humano. Estas necesidades se pueden clasificar en tres categorías: fisiológicas, sociales y relativas al ego.

Las fisiológicas se refieren a la necesidad de mantener la vida como la alimentación, descanso, vestido, etc., Las segundas se refieren a la necesidad de aceptación o aprobación social, también abarca el estilo, las modas, costumbres, etc. Las terceras y últimas se derivan de la preocupación que cada uno tiene por autocalificar y autoevaluar las cosas a la manera como lo dice su ego. Esta preocupación origina las necesidades de:

1. Reconocimiento
2. Dominio
3. Independencia

4. Realización

Todas las necesidades va a originar que el trabajador lleve a cabo actividades que las satisfagan. Cuando las necesidades no son satisfechas pueden ocasionar problemas a los trabajadores y por tanto a la entidad, pudiendo ocasionar concretamente conflictos como renunciaciones, retiros, deseos de cambio en el puesto, incomunicación, conflictos entre departamentos, etc.

Por todo lo anterior podemos sintetizar la importancia que tiene el elemento humano pues sin su colaboración los objetivos de la entidad no se cumplen al máximo. Así como consecuencia de la importancia del elemento humano, el Departamento de Recursos Humanos resulta relevante dentro de la entidad, pues como ya se mencionó es el mediador entre los intereses del trabajador con los de aquella.

II.3. ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS

Como ya hemos visto la Organización de Recursos Humanos tiene que estar bien planeada dada la importancia que tiene este departamento.

La organización y tamaño de este departamento va a depender en mi opinión de la magnitud de la misma empresa.

Esta formación del departamento tiene que abarcar todas las fases del proceso administrativo para que el departamento pueda funcionar con los objetivos para los que fué creado.

Cuando una entidad se inicia el departamento es pequeño y por lo general lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Sus funciones únicamente se concretan a llevar los expedientes de los empleados, se cumplan los requisitos de Ley y en algunos casos participa en la selección del personal.

A medida que la empresa empieza a crecer el Departamento de Personal o Recursos Humanos adquiere más importancia. Ahora el departamento está a cargo de un ejecutivo de alto nivel que tiene trato directo con el Consejo Administrativo y posee funciones especializadas.

A continuación presento el organigrama de un Departamento de Personal pequeño y uno grande.

Como se puede observar existe en el primero una organización muy sencilla y en el segundo ya existe una gerencia general de Recursos Humanos y subdivisiones de gerencias especializadas, dos de las cuales se subdividen en un nivel administrativo y uno de ellos en particular cuenta con un nivel de empleados no calificados; en consecuencia en la medida en que una entidad crezca sus departamentos adquirirán mayor complejidad y especialización lo que producirá empleados expertos como puede ser un reclutador o un capacitador.

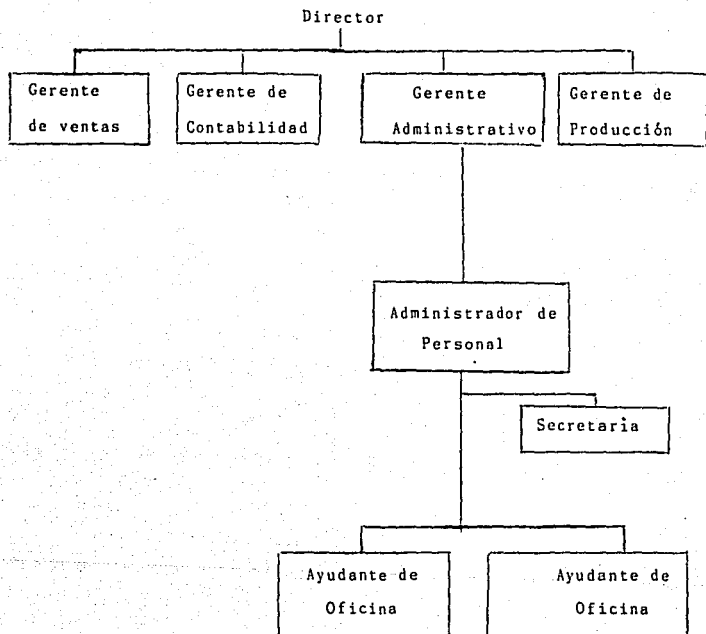
Funciones que desempeña el Departamento de Recursos Humanos.

Este departamento proporciona diversos servicios como el de ayudar a los empleados, directivos y a la entidad a alcanzar sus objetivos.

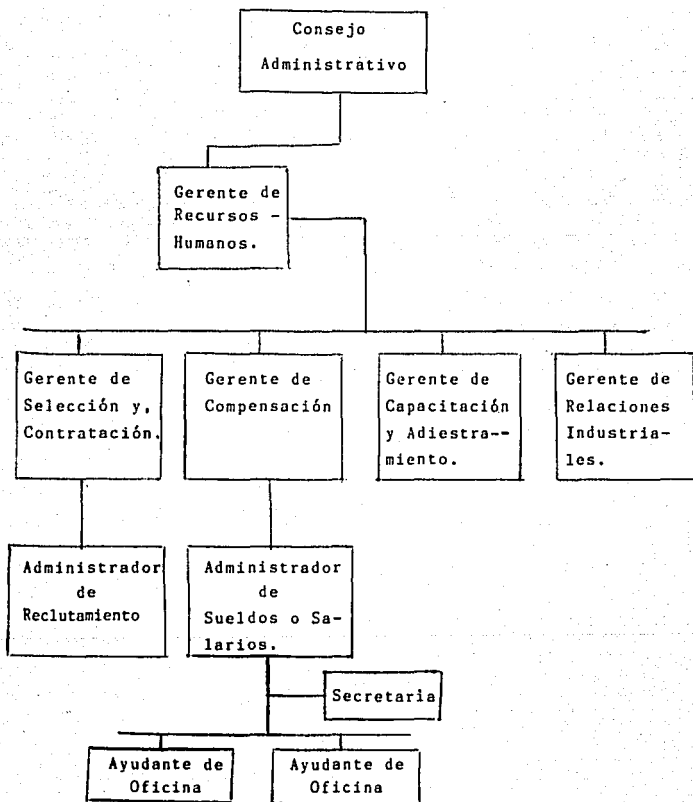
Recursos Humanos no ejerce autoridad directa ni tiene responsabilidad pues no dirige otros departamentos únicamente asesora a los directivos de los demás departamentos es decir tiene únicamente autoridad corporativa.

Los gerentes en línea o gerentes directos de los

DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN UNA ENTIDAD PEQUEÑA



DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN UNA ENTIDAD GRANDE



departamentos son quienes toman la decisión de promover, separar o integrar a un empleado en su sección.

Recursos Humanos solo puede asesorar a dicho gerente, sin embargo éste puede actuar de acuerdo a su criterio únicamente. En algunos casos los directivos generales otorgan autoridad funcional a Recursos Humanos y ésta se aplica generalmente en las compensaciones extralegales, pues Recursos Humanos no se involucra personalmente con los empleados como lo hace el gerente directo y por tanto se inclina más a cuidar los intereses de la entidad.

Debido a esta doble autoridad de Recursos Humanos pueden surgir conflictos con los directivos de los departamentos, por eso debe existir habilidad y ética por parte de ambas partes y ambos se deben encaminar a lograr los objetivos de la entidad.

En conclusión, reitero que no hay organigrama establecido de cómo debe ser un Departamento de Recursos Humanos, pues lo que puede ser funcional para una entidad para otra no lo es. Por tanto, la organización y magnitud de este departamento dependerá del tamaño mismo de la empresa y de sus objetivos.

CAPITULO III

APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

III.1 EL CUESTIONARIO COMO MEDIO DE CONTROL.

Los cuestionarios consisten en formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al auditor o bien a cualquier investigador. El cuestionario permite el exámen de un mayor número de casos en corto tiempo y permite proporcionar un mejor servicio. Además, como se sigue un cartabón, las respuestas son más fáciles de catalogar y se pueden cuantificar para la mejor realización de un trabajo de investigación.

TIPOS DE CUESTIONARIOS

Existen dos medios posibles de recabar las respuestas. El primero es conocido como de respuesta abierta, aquí se plantea la cuestión, pero no se impone restricción alguna en la forma de respuesta. El segundo es denominado de elección forzosa, el investigador indica de antemano las posibles respuestas y se pide a sus entrevistados que elija solo una de las posibles respuestas entre las señaladas.

Existen diferentes tipos de cuestionarios de elección forzosa, los cuales se diferencian por el número de respuestas y la forma como están aplicadas. El uso de los diferentes cuestionarios dependerá de la investigación que se desea realizar. Para el presente trabajo de investigación, el más --

adecuado es el dicotómico consistente en dos respuestas. A continuación presento un ejemplo de cuestionario aplicado a una empresa grande al cual se le puede aumentar, según la empresa de que se trate, o solo tomar los aspectos importantes para empresas pequeñas. Este cuestionario fue obtenido de la Tesis Profesional "Auditoria Operacional" del Sr. Leonardo Vázquez R. (14). Inmediatamente después presento un ejemplo de cuestionario que he realizado, basando en la información obtenida, para aplicarse en una empresa mediana, este cuestionario es hipotético y en la misma forma ha sido contestado. Las recomendaciones se han dado en base a las respuestas hipotéticas.

7.- Se cuenta con presupuesto sobre la materia y estadística sobre sus datos?

Si

No

Na

8.- Para las relaciones con el personal se utilizan especialistas en la materia?

Si

No

Na

9.- Se cuenta con archivo permanente de todos los solicitantes?

Si

No

Na

10.- Existe período de la retención de la documentación que lleva ese departamento?

Si

No

Na

11.- Existen sistemas, procedimientos y políticas escritas sobre esta área?

Si

No

Na

12.- Existe algún sistema para determinar las políticas, sistemas y procedimientos sobre la materia?

Si

No

Na

13.- Estos sistemas están actualizados y se cumplen?

Si

No

Na

14.- Dichas políticas, sistemas y procedimientos satisfacen las necesidades de la empresa?

Si

No

Na

15.- De estas políticas, sistemas y procedimientos no existe discrepancia con los Reglamentos locales, estatales y federales?

Si No Na

16.- Existe algún procedimiento que requiera estudio de revisión inmediata?

Si No Na

17.- Existen diferentes fuentes para obtención de personal en la empresa?

Si No Na

18.- Se realizan las investigaciones necesarias sobre los solicitantes?

Si No Na

19.- Existen políticas estatales al respecto?

Si No Na

20.- Se realiza una presentación del personal de nuevo ingreso con sus compañeros de trabajo?

Si No Na

21.- Una vez contratada la persona es entrenada?

Si No Na

22.- Se le da un periodo de entrenamiento para adaptarse al trabajo?

Si No Na

23.- Se califica al personal durante el periodo de prueba o entrenamiento?

Si No Na

- 24.- Existen politicas establecidas para la capacitación de personal?
Si No Na
- 25.- Existe y alcanza diferentes niveles el otorgamiento de becas?
Si No Na
- 26.- Se cuenta con seguros de accidente o de vida para aquel personal cuyo trabajo así lo exige.
Si No Na
- 27.- Existe servicio de comedor en la empresa?
Si No Na
- 28.- Existe algún programa de Seguridad Industrial en la Planta?
Si No Na
- 29.- Se cuenta con algún programa de actividades deportivas?
Si No Na
- 30.- Se tiene establecido realizar excursiones o fiestas anuales en la empresa?
Si No Na
- 31.- Se cuenta con un buzón de sugerencias?
Si No Na
- 32.- Existen otras prestaciones ademas de las de Ley en la empresa?
Si No Na

- 33.- Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad en la empresa?
 Si No Na
- 34.- Además de los días obligatorios, se han establecido otros días de descanso?
 Si No Na
- 35.- Las gratificaciones anuales a los empleados en la empresa son superiores a un mes de sueldo?
 Si No Na
- 36.- El periodo de vacaciones de personal es colectivo?
 Si No Na
- 37.- Se realizan cálculos además del sueldo, tomando como base la valuación de los puestos?
 Si No Na
- 38.- Se cuenta con tabulador de sueldos de la empresa, del ramo y de regiones?
 Si No Na
- 39.- Se realiza algún tipo de calificación de méritos?
 Si No Na
- 40.- Existe un sistema de pensiones y jubilaciones del personal coordinado con el IMSS?
 Si No Na
- 41.- Se tiene establecido que asista un médico a la empresa?
 Si No Na
- 42.- Se lleva algún control de accidentes?
 Si No Na

- 43.- Se prepara al personal para los primeros auxilios?
Si No Na
- 44.- Existe botiquín para primeros auxilios?
Si No Na
- 45.- Son adecuadas las condiciones de trabajo en cuanto a ventilación, lugares de descanso sanitarios, etc.?
Si No Na
- 46.- Se difunde la importancia de la prevención de accidentes?
Si No Na
- 47.- Cuenta la empresa con un sindicato?
Si No Na
- 48.- Dentro del Reglamento de Recursos Humanos, existen personas encargadas de las relaciones con el sindicato?
Si No Na
- 49.- Se tiene establecido un Reglamento Interior de Trabajo?
Si No Na
- 50.- Conoce todo el personal de la empresa el Reglamento Interior de Trabajo?
Si No Na
- 51.- Se han efectuado consultorías o auditorías con respecto a Recursos Humanos?
Si No Na

III.2 PRESENTACION DE CUESTIONARIO.

Durante la elaboración de un cuestionario de auditoría operacional se deben revisar y analizar los siguientes aspectos:

1.- Análisis de puestos:

- a) Se revisará el organigrama general de la empresa.
- b) Se comprobará si dentro de la empresa se realizan análisis de puestos.

2.- Valuación de Puestos:

- a) Se verificará la existencia de valuación de puestos dentro de la empresa así como su actualización.
- b) Se verificará que exista una base equitativa para la administración de sueldos y salarios.

3.- Fuentes de contratación de Personal:

- a) Se revisará si la empresa cuenta con las fuentes adecuadas para la contratación de personal.
- b) Se comprobará si se realizan investigaciones de

antecedentes laborales de los aspirantes.

4.- Contratación provisional:

- a) Se verificará si la empresa tiene como política buscar dentro del inventario de recursos humanos al personal idóneo.
- b) Se corroborará la aplicación de exámenes psicológicos, antes de llevar a cabo la contratación de personal.
- c) Se comprobará si se llevan a cabo pruebas de conocimiento a los aspirantes para constatar si tienen la capacidad y experiencia laboral para el puesto que exigen.
- d) Se verificará que exista un número razonable de contratos provisionales con el objeto de conocer al futuro empleado base. Posteriormente, de acuerdo al resultado de los contratos provisionales, se decidirá si se contrata al trabajador por tiempo indeterminado.

5.- Entrenamiento y Equipo:

- a) Se revisará si al nuevo personal se le provee del

equipo necesario para la realización de su trabajo.

- b) Se verificará si existe una persona específica para la capacitación de los empleados de nuevo ingreso.
- c) Se comprobará la existencia de un periodo de entrenamiento para el personal de nuevo ingreso.

6.- Contratación Definitiva:

- a) Se verificará si se toma en cuenta para la contratación definitiva la opinión por escrito del jefe del departamento.
- b) Se comprobará si existen contratos definitivos.

7.- Seguridad:

- a) Se corroborará la exigencia de la realización de exámen médico a todo el personal por lo menos una vez al año.
- b) Se revisará la existencia de un control de accidentes dentro de la empresa, las causas que los originaron y las medidas correctivas que se utilizaron para evitarlos.

8.- Higiene:

- a) Se comprobará que las condiciones de trabajo sean las adecuadas en cuanto a:

- I. Temperatura
- II. Ventilación
- III. Iluminación
- IV. Area de circulación

- b) Se revisará el programa de higiene de la empresa tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- I. Pureza del agua
- II. Calidad de alimentos
- III. Higiene en general

- c) Se comprobará la difusión de prevención para evitar accidentes de trabajo.

9.- Contrato Colectivo de Trabajo:

- a) Se revisará si el Sindicato Titular del contrato colectivo de trabajo se constituyó de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

- b) Se constatará la existencia de un representante de la empresa ante el sindicato, para llevar a cabo las relaciones obrero-patronales.
- c) Se revisará la vigencia del Contrato Colectivo de Trabajo.
- d) Se verificará que las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo así como la revisión del tabulador se realice dentro del plazo que marca la Ley.
- e) Se verificará que las cláusulas administrativas y económicas del contrato colectivo de trabajo reúnan los requisitos mínimos que señala la Ley Federal del Trabajo.
- f) Se comprobará la existencia de un Reglamento Interior de Trabajo.

10.- Índice de rotación de personal:

- a) Se revisará la rotación de personal dentro de la empresa para poder verificar en qué nivel de puesto se da con mayor frecuencia.

11.- Se revisará el índice de ausentismo, con el objeto de evitar el abuso de la Ley en lo que se refiere a las tres faltas injustificadas en un mes.

Con base en los puntos anteriores he realizado el cuestionario de Recursos Humanos para la aplicación de la Auditoría Operacional en una Empresa Mediana.

CUESTIONARIO PARA RECURSOS HUMANOS

- 1.- Existe un organigrama dentro de la empresa?
- 2.- Se realizan análisis de puestos?
- 3.- En el análisis de puestos que se lleva a cabo se indican las actividades que se realizan en el mismo y los requisitos que debe satisfacer la persona que ocupa cada uno de los puestos?
- 4.- Se determina el valor del puesto en forma individual dentro de la empresa?
- 5.- Existen las fuentes adecuadas para el reclutamiento de personal?
- 6.- Se realizan investigaciones de antecedentes laborales de los aspirantes?
- 7.- Existen solicitudes para la contratación de nuevos empleados por parte de los jefes de departamento?
- 8.- La empresa tiene como política buscar dentro de su inventario de recursos humanos al personal idóneo cuando se presentan nuevas vacantes?

- 9.- Se realizan exámenes psicológicos antes de llevar a cabo la contratación de personal?
- 10.- Se realizan pruebas de trabajo, para comprobar que los aspirantes tienen los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige?
- 11.- Existen contratos provisionales al personal de nuevo ingreso?
- 12.- Se provee al personal de nuevo ingreso del equipo de seguridad necesario para la realización eficiente de su trabajo?
- 13.- Existe una persona específica en cada área como instructor del personal de nuevo ingreso y del ya existente?
- 14.- Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo que va a desempeñar el personal de nuevo ingreso?
- 15.- Realiza el jefe de departamento la autorización por escrito para llevar a cabo la contratación definitiva?
- 16.- Existen los contratos por tiempo indeterminado?
- 17.- Se realiza un examen médico periódico a todo el personal?

- 18.- Existen registros de accidentes dentro de la empresa, las causas que los originaron así como las medidas para la reducción del índice de los mismos?
- 19.- Los supervisores están enterados de las instrucciones adecuadas en caso de accidente?
- 20.- Existe un programa de higiene dentro de la empresa?
- 21.- Existe difusión (folletos, cartelones, pláticas, etc.) para la prevención de accidentes de trabajo?
- 22.- El sindicato titular del contrato colectivo está constituido de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo ?
- 23.- Se realizan asambleas regulares con el secretario general del sindicato?
- 24.- Las cláusulas administrativas y económicas del contrato colectivo reúnen los requisitos mínimos que señala la Ley Federal del Trabajo?
- 25.- La revisión de las cláusulas del contrato colectivo se lleva a cabo cada dos años?

- 26.- Existe un reglamento interior de trabajo?
- 27.- La rotación de empleados se da a un nivel bajo con mayor frecuencia que en el nivel alto?
- 28.- La rotación de los niveles altos es superior que en los niveles bajos, en cuanto a las categorías de los puestos?
- 29.- Existe un elevado número de faltas y permisos en la mayoría de los empleados?

III.3 CONTESTACION DE CUESTIONARIOS Y RECOMENDACIONES.

ANALISIS DE PUESTOS

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

1.- Se revisó el organigrama de recursos humanos.

No existe un organigrama adecuado a las necesidades de la empresa.

Se propone actualizar el organigrama de recursos humanos.

2.- Se revisó si la empresa realiza análisis de puestos.

La empresa no cuenta con análisis de puestos, en ninguna de sus áreas.

Se propone formular análisis de puestos en todas sus áreas.

Es muy importante realizar la valuación de puestos - pues se satisfacen los siguientes requisitos.

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

Legal:

La Ley Federal --
del trabajo en su
artículo 24 y 25,
señala que deberá
presentarse por -
escrito el servi-
cio que deba pre
tarse, los que se
determinarán con-
la mayor preci---
sión posible.

Si no se lleva a
cabo esta condi--
ción, se carece-
ría de la base --
para regular las-
relaciones entre-
empleado y empre-
sa.

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

Eficiencia y Pro-
ductividad:

Los dos puntos --
anteriores son --
causa de preocupa-
ción entre los --
administradores -
es por lo que se-
busca afanosamen-
te la especializa-
ción de labores -
para obtener ma--
yor productivi---
dad.

Aplicación del --
análisis de pues-
tos:

a) Para encauzar-
adecuadamente el-
reclutamiento de-
personal.

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

b) Como elemento-
primario en la -
valuación de pues
tos.

c) Para fines conu
tables y presu---
puestales.

VALUACION DE PUESTOS

TRABAJO
DESARROLLADO

4.- Se investigó si existe la valuación de puestos.

OBSERVACIONES

Se encontró que la empresa no cuenta con la valuación de puestos en todas sus áreas.

RECOMENDACIONES

Se propone la elaboración de valuaciones en todas las áreas dentro de la empresa.

Se recomienda llevar a cabo dicha valuación conjuntamente por un despacho de consultores de administración.

Ventajas :

a) Se obtiene el conocimiento de la empresa así como las técnicas del especialista en valuación de puestos.

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES
b) Se reduce el -
tiempo de instala-
ción al combinarse
el conocimiento
de la empresa
con el conocimiento
técnico prestado.

Objetivos de la
valuación de
puestos :

a) Proporcionar -
datos reales, defi-
nitivos y sistemá-
ticos para determi-
nar el valor de -
los puestos.

b) Proporcionar una
base equitativa -
para la administra-
ción de sueldos y
salarios dentro de
la empresa.

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

c) Permitir a la -
administración -
medir y controlar -
con mayor precisión
sus costos de per-
sonal.

d) Crear principios
claros y técnicos
imparciales que -
permitan al cuerpo
de mando un trata-
miento más objetivo
de los salarios.

e) Aclarar funcio-
nes, autoridad y -
responsabilidades,
lo que a su vez -
ayuda a la simpli-
ficación del tra--
bajo y a la elimi-
nación de opera-
ciones duplicadas.

FUENTES DE OBTENCION DE PERSONAL

TRABAJO
DESARROLLADO

5.- Se revisó si existen fuentes correctas para el reclutamiento de personal.

OBSERVACIONES

Se observa que las principales fuentes de contratación son las amistades o parientes de los empleados en servicio.

RECOMENDACIONES

Se propone recurrir a fuentes externas de contratación: agencias, medios de publicidad, universidades por medio de la bolsa de trabajo.

Ventajas :

Se evitarán problemas que puedan existir con el personal en servicio al no ser aceptado el aspirante o bien problemas en el caso que existiesen sanciones.

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

6.- Se verificó si se realizan investigaciones de antecedentes laborales de los aspirantes.

No se llevan a cabo investigaciones - respecto a las - actividades desem--peñadas anterior-mente por parte de los trabajadores, - únicamente se piden cartas de recomen--dación y la autenti-cidad de estas no - es comprobada.

Se propone llevar a cabo investigaciones de los - aspirantes en sus trabajos anteriores con objeto de conocer los motivos por los cuales dejaron de prestar sus servicios.

CONTRATACION PROVISIONAL

TRABAJO DESARROLLADO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
7.- Se verificó si existen solicitudes de contratación de nuevos empleados por parte de los jefes de departamento.	No existen solicitudes por escrito de los jefes de departamento para hacer su petición de personal a Recursos Humanos.	Se recomienda poner en práctica la política de hacer la petición por escrito. Por medio de esta nueva política el jefe de departamento podrá pedir las características que necesita su nuevo personal. Se podrá tener un mejor control de los puestos vacantes, y se cubrirán más rápidamente.

CONTRATACION PROVISIONAL

TRABAJO DESARROLLADO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<p>8.- Se verificó si la empresa tiene como política buscar dentro de su inventario de recursos humanos al personal idóneo cuando se presentan nuevas vacantes.</p>	<p>No es frecuente en la empresa la política de buscar en su inventario de recursos humanos los elementos para cubrir las vacantes.</p>	<p>Se recomienda revisar dentro del inventario de recursos humanos si existe la persona idónea para ocupar el puesto vacante, lo cual representa las siguientes ventajas:</p> <p>a) Mantener alto el deseo de superación en los empleados ya que para ellos significan ascensos.</p> <p>b) Son elementos que conocen la organización.</p>

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

9.- Se comprobó la aplicación de exámenes psicológicos antes de realizar la contratación de personal.

La empresa no realiza este tipo de exámenes.

c) Se disminuye el periodo de - - entrenamiento.

d) Se incrementa - la productividad.

Se propone la asesoría psicológica, pues por medio de dichos exámenes se conoce la habilidad y potencialidad del individuo.

10.- Se verificó la realización de pruebas de trabajo para comprobar que los aspirantes tienen los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

Se realizan dichos exámenes, sin embargo son aplicados por los jefes de departamento y varían muy frecuentemente.

Se propone estandarizar dichos exámenes y que sean aplicados por - Recursos Humanos, así se evitará que el jefe de departamento descuide sus actividades.

**TRABAJO
DESARROLLADO****OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES**

11.- Se revisó la existencia de contratos provisionales al personal de nuevo ingreso.

La empresa no tiene la política de celebrar contratos a prueba.

Se recomienda llevar a cabo varios contratos a prueba, de esta forma podrá evaluar al empleado y decidir si le da el contrato por tiempo indeterminado. Estos contratos a prueba nos permiten verificar si el empleado cubre los requisitos deseados.

ENTRENAMIENTO Y EQUIPO

TRABAJO DESARROLLADO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<p>12.- Se revisó que al personal de nuevo ingreso se le provea del equipo de seguridad necesario para la realización eficiente de su trabajo.</p>	<p>Al personal de nuevo ingreso no se le provee del material mínimo para el desempeño de sus actividades, restando así las tareas asignadas.</p>	<p>Se propone dotar al personal, tanto al de nuevo ingreso como al existente, del equipo necesario, y en óptimas condiciones, lo cual ocasionará mayor eficiencia y permitirá la disminución del índice de accidentes.</p>
<p>13.- Se comprobó si existe una persona específica para impartir el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.</p>	<p>La empresa no cuenta con el personal de adiestramiento adecuado para la capacitación del personal de nuevo ingreso.</p>	<p>Se propone que existan elementos capacitados para impartir el entrenamiento. Lo cual traería como consecuencia mayor productividad.</p>

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

14.- Se comprobó si
existe un período -
de entrenamiento.

La empresa no cuenta
con un período de -
entrenamiento.

Se propone integrar
un período de adies
tramiento teórico y
práctico.

En cuanto al perso
nal ya existente, -
se sugiere se capa
cite en forma oportuna
en caso de surgir -
algún cambio en el
proceso de trabajo.

CONTRATACION DEFINITIVA

TRABAJO
DESARROLLADO

OBERVACIONES

RECOMENDACIONES

15.- Se revisó que existiera la autorización por escrito de los jefes de departamento para llevar a cabo la contratación definitiva.

Se encontró que la empresa realiza contrataciones en forma obligada pues no se lleva un adecuado control de las fechas de vencimiento de los contratos provisionales. No se toma en cuenta la autorización del jefe de departamento para la contratación definitiva.

Se recomienda llevar un estricto control de fechas de vencimiento de los contratos provisionales por medio de un calendario. Se sugiere establecer que el jefe de departamento dé su autorización por escrito para la contratación definitiva y se anexe la evaluación correspondiente.

CONTRATACION DEFINITIVA

TRABAJO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
DESARROLLADO		
16.- Se comprobó la existencia de contratos definitivos.	Se observó que todos tenían las firmas del patrón y del trabajador.	Se sugiere tener este archivo en orden y evitar, como hasta la fecha, algún contrato sin firma por cualquiera de las dos partes interesadas.

SEGURIDAD

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

17.- Se comprobó la realización de exámenes médicos periódicos a todo el personal.

Los exámenes médicos son realizados únicamente al personal de nuevo ingreso.

Se propone practicar exámenes médicos a todo el personal.

La finalidad de dichos exámenes es estar enterados de la salud de los empleados. La prevención de enfermedades representa un beneficio para el trabajador y aumenta la eficacia en el trabajo.

SEGURIDAD

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

18.- Se revisó la existencia de registros de accidentes dentro de la empresa, las causas que lo originaron y los medios que se utilizan para la reducción del índice de los mismos.

La empresa cuenta con un control de accidentes, sin embargo no está actualizado. En dicho registro se asientan los siguientes datos:

- a) Fecha del accidente.
- b) Departamento
- c) Nombre del trabajador.
- c) Causa del accidente.
- e) Lugar donde se aplicaron los primeros auxilios, así como la atención definitiva.

Se recomienda tener actualizado dicho registro, es decir asentar el accidente en el momento que ocurra.

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

f) Número de días de
incapacidad.

19.- Se entrevista-
ron a los supervisores con el objeto -
de saber si están -
enterados de las
instrucciones ade-
cuadas en caso de
accidente.

Se observó que los
supervisores no -
están enterados de
las instrucciones
en caso de accidente.

Se propone dar un
adiestramiento de
primeros auxilios
a los supervisores
de la empresa. Por
otro lado debe -
darse información
amplia y general a
todo el personal -
de la empresa.

HIGIENE

TRABAJO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
DESARROLLADO		
<p>20. Se comprobó el programa de higiene de la empresa. Se comprobó lo siguiente:</p>	<p>Se comprobó que en la zona donde se encuentra la empresa la calidad del agua es dudosa. La higiene de la empresa en general es aceptable.</p>	<p>Se recomienda que el personal tenga disponible un abastecimiento adecuado de agua potable. Se recomienda seguir manteniendo el mismo nivel de higiene dentro de la empresa.</p>
<p>a) Pureza del agua b) Higiene en general.</p>		
<p>21.- Se comprobó la existencia de material audiovisual y la difusión mediante cartelones, folletos y conferencias, para la prevención de accidentes de trabajo.</p>	<p>La empresa si cuenta con este tipo de material.</p>	<p>Se recomienda actualizar constantemente dichos materiales, ya que por medio de ellos se evitarán accidentes de trabajo.</p>

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

TRABAJO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
DESARROLLADO		
22.- Se revisó si el sindicato titular del contrato colectivo se constituyó de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.	La administración de la empresa no verificó la autenticidad del sindicato, es decir que este está registrado ante el Departamento respectivo de la Secretaría del trabajo y previsión social.	Se recomienda que se verifique que el sindicato que desee la titularidad del contrato colectivo, este constituido y registrado conforme a la Ley Federal del Trabajo.
23.- Se verificó si se realizaban juntas o pláticas regulares con el Secretario General del Sindicato.	No se llevan a cabo pláticas regulares con el Secretario General del sindicato.	Se recomienda que la administración de la empresa lleve a cabo asambleas con el Secretario General del Sindicato con el objeto de mantener las buenas

TRABAJO
DESARROLLADO

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

24.- Se verificó si la revisión de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo se lleva a cabo cada dos años.

No se llevan a cabo las revisiones dentro del período señalado en la Ley Federal del trabajo.

relaciones obrero-patronales.

Se recomienda nombrar una comisión mixta (obrero-patronal) para que las revisiones al Contrato Colectivo de Trabajo se apeguen a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

25.- Se comprobó si las cláusulas administrativas y económicas del Contrato Colectivo, reúnan los requisitos mínimos que señala la Ley Federal del Trabajo.

La empresa cumple con las exigencias de Ley tanto en las cláusulas administrativas como en las económicas.

Se recomienda a la empresa continúe con sus políticas en lo que se refiere a sus cláusulas administrativas y económicas, lo cual permitiría conservar las buenas relaciones obrero-patronales.

TRABAJO DESARROLLADO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
26.- Se comprobó si existía en la empresa un reglamento interior de trabajo.	Si existe un Reglamento Interior de Trabajo.	Se recomienda a la administración de la empresa revisar periódicamente dicho Reglamento para que esté al día en cuanto a las políticas de la empresa y la Ley Federal del Trabajo.

INDICE DE ROTACION DE PERSONAL

TRABAJO DESARROLLADO .	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
27.- Se comprobó que la rotación de empleados se da en los niveles de puestos más bajos.	La rotación de la empresa se da casi en su totalidad en los niveles de puestos más bajos.	Se recomienda verificar la causa de las renunciaciones y recisiones para comprobar que la administración de la empresa está operando correctamente.
28.- Se comprobó si la rotación se da con mayor frecuencia en los niveles más altos que en los bajos.	La rotación en los niveles más altos casi no existe. Los casos que existen han sido por problemas personales de los empleados.	Se recomienda a la empresa seguir vigilando este aspecto pues es un indicador de que la empresa está trabajando de acuerdo a lo requerido por la Ley.

INDICE DE AUSENTISMO

TRABAJO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
DESARROLLADO		
29.- Se comprobó si existe un elevado número de faltas injustificadas y permisos.	Existe un índice de ausentismo elevado en la sección de ventas.	Se recomienda tomar medidas correctivas para evitar dicho ausentismo y así aumentar la productividad. Dichas medidas correctivas serán desde una entrevista correctiva hasta recisión de contrato según sea el caso.

CONCLUSIONES

1) La Auditoría Operacional es una herramienta muy valiosa para la administración de las empresas, ya que sirve como base para impulsar su desarrollo.

2) La Auditoría Operacional es el exámen de la estructura orgánica de una entidad; sus políticas, sistemas y procedimientos con objeto de detectar posibles desviaciones de eficiencia operacional, aprovechamiento de sus recursos humanos, técnicos y materiales para poder sugerir las recomendaciones necesarias.

3) La Auditoría Operacional de Recursos Humanos es una técnica que tiene como objetivo establecer si la administración de Personal, se realiza eficientemente y al menor costo posible de acuerdo con el objetivo que desea alcanzar.

4) La metodología que sigue la Auditoría Operacional de Recursos Humanos o de cualquier otra área, es la establecida por la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, siendo ésta la más aceptada. Lo anterior no quiere decir que el Auditor no puede cambiar el orden de los pasos metodológicos señalados por la comisión, y es el mismo auditor el que deberá adoptar su programa de trabajo

a las necesidades y tipo de la empresa que audita.

5) La elaboración del Programa de Trabajo es un aspecto muy importante en la realización de la Auditoría Operacional en Recursos Humanos, ya que debe estar apegado a las técnicas aplicables para proporcionar mayor confiabilidad en las intervenciones que se lleven a cabo en este Departamento y permitirá desarrollar el trabajo con mayor eficiencia.

6) Las técnicas aplicables a la Auditoría Operacional son: Análisis, Inspección, Confirmación, Investigación, Declaración, Observación, Cálculo y Estadísticas. Además para la Auditoría Operacional existen otras técnicas más especializadas que son: Análisis, Entrevistas, Cuestionarios de Control Interno, Resúmenes descriptivos de operaciones, Diagramas de flujo de operaciones, Gráficas de tendencias operacionales.

7) Es de suma importancia que la Administración de las empresas presten mayor atención al Recurso Humano ya que es el elemento más importante dentro de la entidad, sin un Recurso Humano adecuado de nada vale el material, pues no será aprovechado adecuadamente. Un Recurso Humano adecuado al objetivo de la empresa proporcionará mayor conocimiento, habilidad y sobre todo capacidad para lograr dicho objetivo y aunque la atención adicional que se preste a Recursos Humanos ocasione un costo mayor éste se compensará con el aumento en la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

NOTAS

- 1) Osorio Sánchez Israel. Auditoría I. Ediciones Contables y Administrativas. México, 1977. P. 37.
- 2) Grinaker y Barr. El examen de los Estados Financieros. Editorial Continental. México, 1974. P. 38.
- 3) Holmes Arthur W. Principios Básicos de Auditoría. Editorial Continental. México, 1969. P. 26.
- 4) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C Normas y Procedimientos de Auditoría. Editorial Litograf S.A. México, 1983. P. 17
- 5) IBID. P. 55
- 6) IBID. P. 54
- 7) IBID. P. 36
- 8) Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. Editorial Jus. México 1969. P. 32
- 9) IBID. P. 38
- 10) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Boletín I Esquema Básico de la Auditoría Operacional. México, 1982. P. 6.
- 11) Sánchez Curiel Gabriel. Auditoría Operacional. México, 1987. P. 11.
- 12) Norbeck F. Edward. Auditoría Administrativa. Editorial Técnica. México, 1970. P. 42.

- 13) John J. Willin gham D.R. Carmichael. Auditoría Conceptos y Métodos. Editorial McGraw-Hill. Colombia 1979. P.26.
- 14) Vázquez R. Leonardo. Tesis Auditoría Operacional. México 1986. P. 62.

BIBLIOGRAFIA

- Fernando Arias Galicia.
Administración de Recursos Humanos.
México, D.F., 1977.
- Agustín Reyes Ponce.
Relaciones Interpersonales Tomo 1.
México, D.F.
- Agustín Reyes Ponce.
Auditoría Administrativa.
México, D.F. 1971.
- Agustín Reyes Ponce.
Auditoría de Personal.
México, D.F. 1971.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Normas y Procedimientos de Auditoría.
México, D.F. 1983.
- Comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P., A.C.
- Boletín 1 Esquema Básico de la Auditoría Operacional.
- Boletín 2 Metodología de la Auditoría Operacional.
- Boletín 6 Auditoría Operacional de la Administración,
de Recursos Humanos.
- Auditoría Operacional,
Tesis UNAM. 1986.

- Gabriel Sánchez Curiel.
Auditoría Operacional El exámen de Flujos de Transacciones.
México, 1987.
- Lilia Violeta Castro M.
Auditoría Interna y Operacional.
Tesis UNAM 1977.
- George R. Terry, Ph. D.
Principios de Administración
México 1978.
- Ley Federal del Trabajo.
- Pedro Olea Franco .
Francisco L. Sánchez Del Carpio.
Manual de Técnicas de Investigación Documental.
México, 1981.