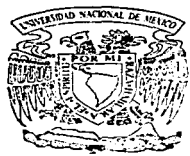


20
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Seminario de Investigación Contable
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURIA
p r e s e n t a n

ISJS AVILA GARCIA
GRACIELA QUINTANAR TORRES



Asesor del Seminario: C.P. ALFREDO ADAM ADAM

México, D. F.

19967

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADEZCO

A Dios por darme las fuerzas y el valor para terminar mi carrera.

A mis padres Sara y Pablo, por que sin su apoyo y comprensión no hubiera podido culminar el más grande anelo de mi vida profesional.

A mis padrinos Julia y Miguel, por que con su ayuda y preocupación me alentaron a seguir adelante.

A mis hermanos Cesar, Ana Lilia y Gustavo, que aún sin palabras sabía que contaba con todo su apoyo.

Y a todos aquellos Familiares y Amigos, que me dieron confianza y aliento para continuar con seguridad y gran fé en mi misma para lograr con exito el camino a la meta deseada.

Por todo esto y mucho más les dedico este trabajo, que es la finalización de todos estos años de estudios.

Graciela Quintanar Torres

DOY GRACIAS AL SEÑOR POR BRINDARME LOS MEDIOS PARA CONCLUIR LA LICENCIATURA.

A MIS PADRES: AMPARO GARCIA Y FRANCISCO AVILA.

PORQUE CON SU APOYO, TRABAJO Y DESVELOS SIEMPRE ESTUVIERON CONMIGO.

A MIS HERMANOS: TANIA AVILA Y FRANCISCO AVILA.

POR SU ENTUSIASMO Y ANIMO HICIERON QUE EL CAMINO FUERA MAS SENCILLO.

A MI NOVIO: IVAN RAYON.

PORQUE CON SU AMISTAD, AMOR Y COMPRESION Y APOYO SE HA LOGRADO UNO MAS DE LOS OBJETIVOS.

A MIS AMIGOS: GRACIELA QUINTANAR, OSCAR TENOPALA, ETC.

POR SU COMPAÑERISMO Y PORQUE EN LOS MOMENTOS GRATOS Y DESAGRADABLES ESTUVIMOS JUNTOS.

**MUCHAS GRACIAS
ISIS AVILA GARCIA.**

AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

INDICE

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

AUDITORÍAS.

- 1.1 GENERALIDADES.
- 1.2 CONCEPTO DE CONTABILIDAD.
- 1.3 CONCEPTO DE AUDITORÍA.
- 1.4 DIFERENCIA ENTRE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.
- 1.5 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA.
- 1.6 VENTAJAS.
- 1.7 SERVICIOS QUE PRESTAN LOS CONTADORES PÚBLICOS.
- 1.8 REQUISITOS Y CONDICIONES PERSONALES Y LEGALES QUE DEBEN CONCURRIR EN EL AUDITOR.
- 1.9 INFORMES DE LA AUDITORIA.
- 1.10 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.
- 1.11 TIPOS DE AUDITORIA.

CAPITULO 2

AUDITORIA OPERACIONAL.

- 2.1 ANTECEDENTES.
- 2.2 CONCEPTO.
- 2.3 OBJETIVO
- 2.4 IMPORTANCIA.
- 2.5 NECESIDADES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.
- 2.6 PRINCIPIOS.
- 2.7 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.
- 2.8 VENTAJAS
- 2.9 DESVENTAJAS
- 2.10 ESTUDIO DE ÁREAS DENTRO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

CAPITULO 3

RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

- 3.1 GENERALIDADES.
- 3.2 CONCEPTO.
- 3.3 EMPLEO.
- 3.4 RECLUTAMIENTO.
- 3.5 SELECCIÓN.
- 3.6 CONTRATACIÓN.
- 3.7 INDUCCIÓN.
- 3.8 SUELDOS Y SALARIOS.
- 3.9 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

CAPITULO 4

LINEAMIENTOS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- 4.1 CONCEPTO Y ALCANCE DE AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.
- 4.2 FAMILIARIZACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.
- 4.3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
- 4.4 INFORME DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD
- 4.5 SEGUIMIENTO POSTERIOR POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO DE UNA AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación tiene por objeto mostrar la importancia de la aplicación de una Auditoría Operacional en una Área de Recursos Humanos, con el fin de poder detectar las anomalías y desviaciones administrativas en el manejo del personal, definir y aplicar estrategias que logren el desarrollo técnico, profesional, social, entre otros, del propio personal de la empresa, que permita un mejor aprovechamiento y una mayor eficiencia con una mejor racionalización, así como la utilización de los recursos humanos con que cuenta la empresa para lograr sus objetivos.

Para ello, se deberá cubrir la necesidad de dotar a la empresa de personal que cuenta con las características individuales más adecuadas y crear los cursos de capacitación, para que el desenvolvimiento del personal permita cubrir las diferentes áreas y niveles dentro de la propia empresa.

Hoy en día, la dinámica que los empresarios tiene en la competencia de mercado y de calidad, no permite que cualquier de sus áreas de su estructura orgánica, no cumpla con sus funciones y profesionalismo requeridos en el trabajo, es por esto, que la importancia de la administración de recursos humanos, como una de las actividades administrativas básicas, esta señalada por la necesidad de contar con el numero de personas adecuadas, calificadas para lograr eficientemente las metas de una empresa. Por lo cual se necesita saber si el departamento de Recursos Humanos esta aplicando correctamente las estrategias necesarias en lo referente a proveer a la empresa del personal idóneo, que se requiere para cada uno de los departamentos de esta, siguiendo los cánones establecidos para la selección, contratación, capacitación y estímulos al personal conforme a las políticas establecidas y a las necesidades de la compañía. Una de las

formas de conocer esto. es mediante una actividad profesional que consiste en el examen critico y constructivo de eventos individuales o colectivos. con objeto de emitir una opinión respecto a ellos y promover la implantación de acciones correctivas que se consideren necesarias para mejorar su ejecución.

La Auditoria Operacional 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 operativa a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias

AUDITORÍAS.

1.1 GENERALIDADES.

Antecedentes.

Contabilidad.

La humanidad ha requerido siempre de información sobre los recursos materiales que posee tanto para decidir sobre su destino como para ejercer su control.

Las antiguas culturas Babilonia. China. Griega y Egipcia. dejaron testimonio de la existencia de los registros rudimentarios para la obtención de información financiera.

La contabilidad surge de manera formal en Italia como producto del comercio y es el monje italiano Luca Pacciolo quien aporta la partida doble. fundamento técnico de la contabilidad hasta nuestros días. originalmente se enfocaba al procedimiento de las operaciones. pero ha ensanchado su campo de acción y hoy en día además sistematiza. valúa y evalúa información sobre transacciones financieras.

La obtención de información financiera constituye el objetivo fundamental de la contabilidad. es posible reconocer diversos objetivos inmediatos los cuales se localizan en cada una de las fases del proceso contable. también satisfacen a través

de la información financiera necesidades de orientación para decisiones y control.

Auditoría.

Las Auditorías han existido desde el siglo XV. El origen exacto de las Auditorías de informes financieros es objeto de controversia, pero se sabe que hacia el siglo XV, algunas familias pudientes establecidas en Inglaterra recurrían a los servicios de Auditores para asegurarse de que no había fraude en las cuentas que eran manejadas por los administradores de sus bienes. Aunque el origen de la función de Auditoría es remoto, su verdadero desarrollo corresponde al presente siglo.

Auditorías Independientes anteriores a 1900.

El origen de la función de Auditoría en Norteamérica es, sin lugar a dudas, Británico. La Contaduría como profesión fue introducida en este continente por los ellos en la segunda mitad del siglo XIX. Los Contadores Norteamericanos adoptaron de los Británicos el modelo de informe de Auditoría, lo mismo que sus procedimientos de análisis.

En el Reino Unido, en aquel entonces, como ahora, las corporaciones públicas se constituían bajo una ley nacional conocida como la Ley de Empresas, a la cual debían someterse todas las Empresas Públicas. Cuando la Auditoría fue exportada a los Estados Unidos, los Contadores de este país adoptaron el modelo Británico de información, aunque ahí no había estatutos comparables a los de estos. De otra parte, mientras que en las Empresas Públicas del Reino Unido se les exigía la ejecución de Auditorías, a las Empresas norteamericanas no se les imponía dicho requisito. Aun en la actualidad las leyes Estatales bajo las cuales se constituyen las corporaciones en los Estados Unidos, generalmente no exigen Auditorías. Antes bien, los requerimientos de Auditorías comúnmente se derivan de los mismos requisitos establecidos por la Bolsa de Valores, de disposiciones de la Comisión de Valores y Bolsa, y del reconocimiento generalizado de la utilidad de un Auditor Independiente en los Estados Financieros.

La ausencia de requerimientos estatutarios para que los accionistas dispusieran de Auditorias condujo en el siglo XIX a la existencia de una gran diversidad de Auditorias que comprendian desde la revisión del Balance General, hasta los más amplios y detallados análisis de todas las cuentas de una corporación. Los auditores generalmente eran contratados por la gerencia o por la junta directiva de una corporación y su informe estaba destinado a estos funcionarios más que a los accionistas. Los informes a los accionistas sobre los manejos administrativos eran poco frecuentes. En cambio, a los directores de las corporaciones les interesaba obtener de los auditores la seguridad de que no había habido fraudes o errores de copia.

Desarrollo en el Siglo XX.

Hacia 1900 la Revolución Industrial tenía casi 50 años y las empresas industriales habían alcanzado un crecimiento notable. Había un mayor número de accionistas distante, muchos de los cuales empezaron a recibir informes de auditores. La mayoría de los nuevos accionistas no comprendían el significado de la labor de los auditores. Las concepciones erróneas acerca de la función de Auditoria estaban muy arraigadas incluso entre los comerciantes y banqueros. Por ejemplo, existía la creencia generalizada de que el dictamen del auditor era una garantía de la exactitud de los Estados Financieros.

La contaduría se desarrolló rápidamente en América, después de la primera Guerra Mundial. Las concepciones erróneas a cerca de la función de los auditores independientes estaban tan extendidas que en 1917, el tribunal Federal de Reserva, publicó, en el Boletín Federal de Reserva, un documento preparado por el Instituto Americano de Contadores (que se convertiría en el Instituto Americano de Contadores Públicos en 1957) estableciendo una contaduría uniforme. Este pronunciamiento técnico en los Estados Unidos fue el primero de los que serían emitidos por la colectividad profesional Americana en el presente Siglo.

Durante gran parte de este siglo los Contadores Públicos elaboraron sus informes siguiendo muy pocas orientaciones formales. Sin embargo, la profesión desarrolló rápidamente un

lenguaje común de información a través del IACP. Dicho lenguaje se haya tan extendido en la actualidad que el informe de una Auditoría ya no representa un problema de escritura, es un proceso de decisión. Existe un número limitado de tipo de informes entre los cuales puede escoger el auditor: una vez tomada una decisión acerca del tipo de dictamen que va a presentar ante una situación específica, se puede escoger el modelo de informe especialmente concebido para expresar ese dictamen.

1.2 CONCEPTO DE CONTABILIDAD.

La definición de la Contabilidad, -en un sentido amplio- *"Se conoce como la rama de la Contaduría que obtiene información financiera sobre las transacciones que celebran las entidades económicas"*. En atención al proceso que sigue la contabilidad para el logro de sus objetivos, puede definirse como la rama de la contaduría que sistematiza, valúa, procesa evalúa e informa sobre transacciones financieras que celebran los entes económicos. En consecuencia, la contabilidad constituye un cuerpo de conocimientos de tal manera organizados, que le confieren el carácter de disciplina científica.

Es este mismo sentido podemos concretar que: *Es la ciencia que señala las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones, practicadas por unidades económicas, individuales o constituidas bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles*.

1.3 CONCEPTO DE AUDITORÍA.

Israel Osorio Sánchez en su obra *"Auditoría I"* dice: *"Auditoría es el examen crítico que realiza un Licenciado en Contaduría o un Contador Público independiente, de los Libros y Registros de una entidad, basada en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera"*.

De acuerdo a su órgano de comunicación el Instituto Mexicano de Contadores Públicos define: *"El trabajo de Auditoría*

¹ López Elizondo. - "El proceso Contable I" - ed. ECA3A.

tiene como finalidad inmediata suministrar al propio auditor, elemento de juicios suficientes para fundamentar de una manera objetiva y profesional la opinión que va a dar sobre los estados financieros sometidos a su examen

Daniel Alvarez Ramirez: *"La Auditoría de estados financieros, puede definirse como la investigación hecha por un Contador Público independiente en los Libros, Registros, Bienes y transacciones de una entidad económica realizada conforme a técnicas específicas, con objeto de fundamentar su opinión con respecto a la razonabilidad con los Estados Financieros, inicialmente preparados por la administración, presentan la situación financiera de una empresa a una fecha dada y los resultados de su operación por un periodo determinado de acuerdo a principios generalmente aceptados"*

The American Accounting Association: *"La Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con información sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados"*

"El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso"

De lo anterior se desprende: que es un proceso sistemático para obtener información contable y evaluarla de manera objetiva. Los registros examinados, consisten en una amplia variedad de datos que apoyan los resultados financieros elaborados, los cuales, por lo general toman la forma de Informes Financieros.

Después de haber analizado varias definiciones se llegó a la conclusión de que la Auditoría, es la rama de la Contaduría Pública que examina los Libros, Registros, Procedimientos, Políticas y operaciones en general de una entidad, mediante la aplicación de técnicas específicas y observando los lineamientos contables en cada caso, con el objeto de obtener la información necesaria para poder presentar y fundamentar sus resultados mediante la presentación de un dictamen.

Es la revisión y supervisión sistemática de un grupo de actividades, cuya realización es exclusiva de una profesión, dado que en función, de las exigencias de la tarea a realizar, se requiere de profesionales especializados.

Auditoría es el examen independiente de la información financiera de cualquier entidad sin importar su tamaño o forma legal, tal prueba se lleva a cabo con el objeto de expresar una opinión sobre dicha información. Una Auditoría es la revisión de los libros y cuentas de un negocio, que permite al auditor formular y presentar los estados financieros en tal forma que:

1. El balance refleje la verdadera situación financiera del negocio a la fecha de la Auditoría que se realiza.
2. El estado de pérdidas y ganancias expresa correctamente el resultado de las operaciones contables durante el ejercicio que se revisa².

1.4 DIFERENCIA ENTRE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

La Contabilidad comprende todo el trabajo relacionado con las cuentas, tal como preparar el sistema que debe usarse para llevar los libros, balancearlos y formular los estados finales.

La Contabilidad es constructiva tomando como base los documentos originales, en primer término, analiza y registra las transacciones en los Libros de Primera Entrada, para anotarlos en seguida en los Libros de Registro Final, de los que obtiene los datos para formular los Estados Financieros.

La Auditoría implica un examen de los Libros y Cuentas con el fin de precisar si son correctos los Estados Financieros y están debidamente presentados.

La Auditoría es el proceso analítico que consiste en retroalimentar las operaciones que aparecen en los estados financieros finales, las cuentas de las que se tomaron los datos para formar estos estados, siguieron un proceso de las transacciones desde los libros de registro finales hasta los de primera entrada, y de ahí a los documentos originales.

²Himmelblau David. "Curso completo de Contabilidad VIII.- ed. HISPANOAMERICANO.

1.5 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA.

En años anteriores la mayoría de los hombres de negocios no deseaban que se conociera que se estaban examinando sus libros contables. La presencia de los Auditores en cualquier empresa se consideraba como la consecuencia de una mala administración, ya que se estimaba que los propósitos principales de la Auditoría eran:

1. El descubrimiento de fraudes;
2. El descubrimiento de errores o;
3. Un examen en caso de liquidación forzosa.

Como consecuencia de lo anterior el trabajo del Auditor, se limitaba a estos puntos de vista. En la época moderna los objetivos inmediatos y mediatos de una Auditoría son:

El asegurarse de la contabilidad de los estados financieros; Y el de reunir una opinión acerca de la razonabilidad en la presentación de dichos estados.

Normalmente los estados financieros auditados son: el Balance General, el Estado de Resultados y el Estado de Cambio en el Capital Neto de Trabajo.

En ocasiones puede llegar a ser necesario que el Auditor rinda una opinión con salvedades o bien en otros casos se vera imposibilitado de rendir un informe completo ante el cúmulo de fallas contables detectadas en su labor, aun en otros casos será necesario que el auditor exprese su punto de vista adverso al sistema contable que se ejecuta. Estos objetivos son la revisión de las transacciones y el declarar los resultados obtenidos; son con la única finalidad de informar.

Los objetivos a largo plazo de una Auditoría, son el de servir como una guía para las decisiones futuras de la administración de la empresa, respecto a asuntos financieros, tales como presupuestos, control, análisis e información. Estos objetivos tienen como propósito el mejoramiento de la actuación del negocio. Una Auditoría no debe visualizarse tan sólo como un resumen de lo acontecido en el pasado, si no que debe servir como base para orientar a su administración en cuanto a la dirección de un negocio. Hoy en día se tiene un

concepto más amplio de la Auditoría en cuanto a la información, puesto que no tan sólo se limita a informar a la administración y a los accionistas, sino que tiende a proporcionar información útil, a solicitud de los interesados a otras personas o instituciones, tales como dependencias, sindicatos, análisis financieros, consultores profesionales en inversiones.

1.6 VENTAJAS.

1. Prestamos Bancarios. Los Prestamos Bancarios se obtiene con mayor facilidad, ya que la Institución que concede el crédito tiene más confianza en la situación financiera del solicitante, cuando la conoce a través de la opinión de un Auditor externo, plasmado en el resultado de una Auditoría.
2. Venta del Negocio. Antes de cerrar una transacción de compraventa, los interesados en la compra, en la generalidad de los casos, desean conocer datos y cifras exactas de sus últimos estados financieros. Una Auditoría facilitará la venta.
3. Emisión de Bonos. En los contratos de fideicomiso y de venta de acciones, generalmente se establece la Auditoría Periódica como una condición para determinar si se están cumpliendo las cláusulas de los contratos respectivos.
4. Asociaciones. La Auditoría asegura el cumplimiento correcto de las cláusulas del convenio de asociación, evitando complicaciones posteriores. En el caso de que no se suscite una discrepancia de opinión, generalmente uno de los socios solicitará la revisión de las cuentas por un Auditor externo.
5. Perdidas por incendios. Los estados financieros certificados, son una gran ayuda para efectuar un ajuste adecuado de las perdidas siniestradas.
6. Reorganización. Los interesados en entrar a formar parte de un negocio, generalmente requieren un estado certificado de su situación financiera. El informe del Auditor sirve a menudo de base para suscripción de nuevos socios.
7. Quiebra. En los casos de quiebra o insolvencia se requieren de los servicios de auditores para establecer la verdadera situación financiera del quebrado o del insolvente.
8. Accionistas. Los resultados certificados de los Auditores son el único medio que tienen los accionistas para

- asegurarse de que las cuentas presentadas por los directores son correctas.
9. Tarifas. Es ventajoso para la empresa de servicios públicos presentar sus cuentas revisadas por Auditores, con objeto de que sus consumidores se asegure de que los servicios y sus costos son realmente los que se han manifestado en los contratos respectivos.
 10. Impuestos. Teniendo en cuenta que los Auditores tienen un conocimiento profundo de las Leyes de Impuestos Sobre la Renta y sobre Herencias, es por lo que con frecuencia se les llama para preparar las manifestaciones de Impuestos Federales y del Estado. Estas manifestaciones pueden ser preparadas y fundadas con facilidad tomando como base el informe de la Auditoria practicada.
 11. Efecto Moral. Las Auditorias Anuales tienen un gran efecto moral en todos los empleados, ya que con frecuencia los aparta de la inclinación al desfalco o ha la malversación de fondos.

1.7 SERVICIOS QUE PRESTAN LOS CONTADORES PÚBLICOS.

La contaduría pública, como se ha venido señalando, ofrece básicamente los servicios de obtención y comprobación de información financiera, a través de la contabilidad y la Auditoria respectivamente. Cada rama principal de la contaduría ofrece diversas actividades, las cuales se presentan a continuación:

Servicios de Contabilidad:

- Establecimiento de sistemas de información financiera.
- Valuación de transacciones financieras.
- Procesamiento de transacciones financieras.
- Evaluación de información financiera.
- Elaboración y discusión de informes financieros.

Servicios de Auditoria:

- Sistematización de Auditoria.
- Valuación de control interno.
- Procesamiento de evidencias en papeles de trabajo.
- Evaluación de evidencias.
- Evaluación y discusión de dictámenes e informes de Auditoria.

Los servicios de contabilidad y Auditoria pueden ofrecerse simultanea o alternativamente, a través de las siguientes actividades:

- Consultoría. Asesoría sobre una o diversas áreas.
- Docencia. Enseñanza de las diversas asignaturas que integran el plan de estudios de la carrera de Contador Público en las universidades.
- Investigación. Búsqueda de técnicas y aplicaciones concretas para el progreso de la Contaduría.

Cada una de las actividades señaladas puede ejercerse:

- Independiente. Con el Contador Público ejercer libremente su profesión ofreciendo sus servicios al público en general.
- Dependiente. Cuando el Contador Público ofrece sus servicios profesionales a una entidad económica en particular.

Dichas entidades pueden ser:

- Públicas: Las que son constituidas y dirigidas por el Estado.
- Privadas: Las que constituyen y dirigen los particulares³.

1.8 REQUISITOS Y CONDICIONES PERSONALES Y LEGALES QUE DEBEN CONCURRIR EN EL AUDITOR.

Mongomery fija los deberes y responsabilidades legales de los Auditores profesionales en la forma siguiente:

1. Aquel que se tenga por experto en una profesión, debe asumir en mayor grado de responsabilidad que aquel que no tiene experiencia y no busca trabajo profesional, actuando en su carácter de profesionista, el Auditor debe llegar más allá de la mera verificación de la exactitud aritmética de las cuentas. Si las cuentas no representan la verdadera situación financiera de la empresa que se examina, y si este hecho es aparente o puede ser razonablemente deducido del examen de las propias cuentas, entonces el Auditor esta

³ López Elizondo. - "El proceso Contable" - ed. ECASA.

- obligado legalmente a descubrir y exponer el verdadero estado del negocio.
2. Sin embargo, el Auditor no es un asegurador, a menos que asuma tal situación. Si tiene un cuidado razonable, el que debe tener un Auditor normalmente experto, según las circunstancias del caso, no incurrirá en ninguna responsabilidad legal.
 3. Los tribunales han declarado que el grado de cuidado razonable, depende de las circunstancias de cada caso. Cuando no hay motivo suficiente para sospechar de la existencia de fraudes, no es necesario tomar tantas precauciones como se requieren cuando el Auditor se inclina a suponer que existen irregularidades.
 4. Ordinariamente la Auditoría que se conoce como de "Prueba o Investigación" es suficiente, pero en cada caso debe hacerse una revisión cuidadosa del Activo, del Pasivo, de los Ingresos y de los Gastos, con el objeto de que el Auditor quede satisfecho de que el Activo y los Ingresos han sido registrados y de que el Pasivo y los Gastos están debidamente comprobados. El Auditor no necesita verificar cada partida, pero no debe omitir ninguna parte de la Auditoría que la costumbre de la profesión haya establecido como obligatoria.
 5. Pudiendo recurrir a la experiencia de otros Auditores, o de Auditores reconocidos en la materia. Una disculpa de ignorancia acerca de lo que se requiera hacer en una Auditoría, no exime a un Auditor de las responsabilidades legales en que haya incurrido por no seguir las reglas establecidas en la práctica de esta clase de trabajos.
 6. Un Auditor puede observar, con relación al personal de su cliente, la regla general que establece la presunción "que toda persona es honrada mientras no se demuestre lo contrario", pero está obligado a desarrollar una gran actividad y diligencia para determinar quienes puedan ocupar puestos de responsabilidad.
 7. Las relaciones entre un Auditor y su cliente son confidenciales en el más alto grado, y el Auditor no tiene derecho legal para ponerlas en conocimiento de terceras personas Deudores o Acreedores, a no ser que obtenga permiso para hacerlo. Si su posición como Auditor se vuelve incompatible con la honradez, puede retirarse en cualquier momento, pero no por ello queda en libertad de comunicar a extraños la verdadera causa de su separación.

8. Sin embargo, en su trato con el cliente, el Auditor esta obligado a comunicarle los datos de cualquier naturaleza que sean, que tenga utilidad o no para su cliente
9. En caso de perdida, provocada a la negligencia del Auditor, el cliente puede exigir, en cualquier momento, el reembolso de los daños que se causaron. El importe de los daños es la cantidad que el cliente o cualquiera otra persona interesada haya perdido como consecuencia legal, de la falta de cumplimiento de sus deberes por parte del Auditor.

A muchas personas se les llama "Auditores" cuando en realidad no son mas que simples dependientes o amanuenses, la mayoría sin la competencia o los conocimientos necesarios para formular un Balance o un Estado de Perdidas y Ganancias, y mucho menos preparado para hacer un analisis critico y sentar conclusiones constructivas, que sean provechosas para la empresa; otros se llaman así mismos Auditores y sus tareas consisten sencillamente en visitar periódicamente al cliente y llevar sus libros. El Auditor o Contador Público moderno es mucho mas que todo lo anterior, y mucho mas que un mero localizador de errores, como veremos después. Para ser clasificado de Auditor, una persona debe tener los siguientes atributos personales y técnicos:

1. Dominio absoluto de la Ciencia y la Teoria de la Contabilidad. Este conocimiento es la base que descansa todo el desarrollo y el progreso futuro del auditor. Sin una buena preparación basica, es imposible el progreso en el campo de la Auditoria.
2. Conocimiento completo del funcionamiento de las practicas modernas de contabilidad. Sin el, la técnica de los procedimientos de Auditorias y su aplicación serán defectuosas.
3. Un conocimiento sólido de la organización mercantil. Su asesoramiento en asuntos tales como la forma de organización de una empresa los procedimientos para constituir una sociedad y para normar las compras y ventas, serán defectuosos sin este conocimiento.
4. Un conocimiento completo de las finanzas. El Auditor tiene que tratar constantemente cuestiones de dinero por consiguiente, para ser mas eficiente, debe estar bien versado sobre todos los aspectos de las finanzas: Corporaciones, Sociedades, Asociaciones y Empresas Individuales.

5. Un buen conocimiento de los principios económicos. Los principios fundamentales de la economía política gubernamental. En el fondo, toda la vida industrial moderna. Si no extiende bien dichos principios el Contador no puede esperar ser útil mucho tiempo.
6. Cierta preparación en derecho mercantil. Posiciones legales en materia de Ventas, Contratos, Titulos, Quiebras e Insolvencias, están entretreídas con la practica de la Contabilidad.
7. Destreza en los procedimientos o tramites de la atribución Federal, de los Estados o Municipios. Los asuntos fiscales son una fuente siempre creciente de trabajo para el Contador Público. A fin de ahorrar dinero a su cliente, el Auditor debe tener un conocimiento completo de todos los impuestos que afectan al mismo cliente.
8. Completo conocimiento de la Contabilidad de Costos. Es indispensable cuando el cliente es un fabricante. Los errores en el calculo de costos de los productos se traduce en resultado de explotación falsos, por lo que se hace necesario para el Auditor fijar procedimientos correctos de Contabilidad para la determinación de los costos.
9. Un dominio completo de la preparación y control de los Presupuestos, para los costos en que el Auditor haya de prepararlos o de colaborar en su preparación. Si sus Presupuestos son inexactos, el cliente en su interior, lo considerara responsable de la diferencia entre las cifras presupuestadas y los resultados reales.
10. Un completo dominio de los procedimientos practicos modernos de Auditoria. Los procedimientos de Auditoria fundados cada vez en una ciencia mas exacta, están sujetos a una evolución constante y en consecuencia, el Auditor debe estar eternamente familiarizado con los nuevos progresos.
11. Dominio del lenguaje. El Auditor debe ser capaz de hablar bien y de escribir con estilo claro e interesante. Muchos informes de Auditoria están estereotipados, provocando que el cliente no se interese por ellos.
12. Capacidad constructiva como el asesor de la técnica y procedimiento de la Contabilidad. asi como de las fases gris de una empresa, el Auditor debe poseer un alto grado de capacidad constructiva. El Auditor debe construir todo: sistemas, informes, análisis, de manera que sean fáciles comprensibles para el cliente que confia en el.

13. Capacidad Analítica. el Auditor, por medio de su preparación y experiencia debe desarrollar la facultad de analizar cualquier situación que se presente en una empresa, pues de otro modo, la fase más importante de la Auditoría -su fase analítica- se pierde, y el Auditor es solo parcialmente idóneo.
14. Experiencia y preparación. Nadie puede esperar destacar en su profesión sin una preparación adecuada y el cúmulo de experiencias laborales que solo el tiempo y la práctica le otorgan, todo esto bajo una dirección apropiada.

La experiencia es quizá uno de nuestros mejores maestros y se requiere años de la misma y de entrenamiento para alcanzar la competencia necesaria para ejercer como un buen Auditor.

Sin las cualidades y requisitos que antecede el Auditor no puede esperar el progreso necesario para ascender hasta la cúspide de la profesión⁴.

1.9 INFORMES DE LA AUDITORÍA.

Los informes de Auditoría son los recursos con que cuenta el Contador Público para obtener la información necesaria que comprueben los resultados contables, ya sea por el mismo o por sus colaboradores para poder emitir su opinión profesional.

Los informes de Auditoría son los siguientes:

Estudio General: apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.

Análisis: clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyen unidades homogéneas o significativas

⁴Holmesw. Arthur.- "Biblioteca básica de Contabilidad.- ed. CONTINENTAL

Por medio de estos informes se descompone un universo en sus partes para poder estudiarlo: por lo general se aplican a cuentas genericas de los estados financieros y pueden ser:

- A) Analisis de saldo. Analiza el estado de una cuenta eliminando asientos y determinando las partidas que integran el saldo.
- B) Analisis de movimientos. Analiza cada cargo o abono de un movimiento que se realice en una cuenta
- C) Inspección. Examen fisico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operacion registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros
- D) Confirmación. Obtención de una comunicacion escrita de un Auditor independiente de la empresa examinada y que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operacion y, por lo tanto, de informar de una manera valida sobre ella.
- E) Investigación. Obtención de informacion, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.
- F) Declaración. Manifestacion por escrito con el resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.
- G) Certificación. obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho legalizado con la firma de una autoridad.
- H) Observación. Presencia fisica de como se realizan ciertas operaciones o hechos
- I) Calculo. Proyección matematica de alguna partida³

1.10 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

De acuerdo al boletin "C" de Normas de Auditoria de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoria del Instituto Mexicano de Contadores Publicos, las define como: "Los requisitos minimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la informacion que rinde como resultado de ese trabajo".

Las Normas de Auditoria se clasifican en:

³ Osorio Sánchez-Israel. "Auditoria"-ed ECASA.

- A) Normas personales
- B) Normas de ejecución del trabajo
- C) Normas de información

Normas personales. Se refiere a las cualidades que el Auditor debe tener para poder asumir dentro de las exigencias que el carácter profesional de la Auditoría impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el Auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de Auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

1. **Entrenamiento técnico y capacidad profesional.** El trabajo de Auditoría, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional, debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional de licenciado en Contaduría expedido y reconocido, y que cuenten con un entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como Auditores.
2. **Cuidado y Diligencia Profesionales.** El Auditor está obligado a ejercitar con cuidado y diligencia razonables en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe.
3. **Independencia.** El Auditor está obligado a mantener una actitud de independencia moral en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

Normas de Ejecución del Trabajo. Al tratar las normas personales se señaló que el Auditor está obligado a ejecutar su trabajo con responsabilidad y profesionalismo. Aun cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar cuidado y diligencia adecuados existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos, estos elementos básicos fundamentales en la ejecución del trabajo, crean la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable esta moral profesional, son los que constituyen las normas denominadas de ejecución del trabajo.

1. **Planeación y Supervisión.** El trabajo de la Auditoría debe ser planeado adecuadamente y los ayudantes deben ser supervisados en forma apropiada y constante.
2. **Estudio y evaluación del control interno.** El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control

interno existente en el ente económico que le sirva de base para determinar el grado de confianza que van a depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de Auditoría

3. Obtención de evidencia suficiente y competente Mediante sus procedimientos de Auditoría, el profesional debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiere para suministrar una base objetiva para su opinión.

Normas de Información.

El resultado final del trabajo del Auditor en su dictamen o informe. Mediante éste pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que ha resultado a través de su examen. El dictamen o informe del Auditor, es en él que va a reposar la confianza de los interesados en los estados financieros, para prestarles fe a las declaraciones que en ellos aparecen sobre la situación financiera y los resultados de operaciones de la empresa. Por último, es principalmente, a través del informe o dictamen, el cliente se dan cuenta del trabajo del Auditor y, en muchos casos es la única parte, de dicho trabajo que queda a su alcance.

1. Aclaración de la relación con Estados o información financiera y expresión de opinión.

En todos los casos, en que el nombre de un Contador Público, sea relacionado con Estados o información financiera, tiene la obligación de expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con dicha información, su opinión sobre la misma y en su caso, las limitaciones importantes que haya tenido su examen, las salvedades que se derivan de ellas o todas las razones de importancia por las cuales expresa una opinión adversa o no puede expresar una opinión profesional, a pesar de haber hecho una revisión de acuerdo con las normas de Auditoría

Bases de opinión sobre Estados Financieros. El Auditor, al emitir su opinión sobre Estados Financieros, debe observar

- A) Fueron preparados de acuerdo con los principios de Contabilidad;
- B) Que dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes; y
- C) La información presentada en los mismos, así como las notas relativas, es adecuada y suficiente en su interpretación.

De esta manera el Auditor debe mencionar claramente en que consisten las desviaciones y su efecto cualificado sobre los Estados Financieros.

Procedimientos de Auditoría.

Los procedimientos de Auditoría son un conjunto de técnicas que se utilizan en la investigación y se aplican a una partida o aun grupo contable examinado. Es por medio de la aplicación de los procedimientos de Auditoría que el Contador Público obtiene las bases que lo van a ayudar a fundamentar su opinión, así mismo va a decidir que procedimiento de Auditoría debe aplicar al examinar los estados financieros de una entidad, para así estar seguro de la credibilidad de estos y poder emitir una opinión objetiva y profesional.

Por lo que se refiere a la extensión o alcance de los procedimientos de Auditoría, se recomienda examinar una muestra que representa un universo de las partidas individuales, para obtener del resultado de este examen una opinión general sobre la partida examinada. A esto se le llama aplicación de prueba selectiva.

La relación comparativa que existe entre las partidas examinadas y las partidas individuales no revisadas se conoce como la extensión o alcance de los procedimientos de Auditoría y determinarla es uno de los factores importantes al planear la Auditoría.

El momento en que los procedimientos de Auditoría se van a aplicar se conoce como oportunidad, en muchas ocasiones, no es conveniente aplicar estos procedimientos, referentes al examen de los Estados Financieros en la fecha en que estos fueron emitidos, ya que a recomendación de expertos sobre la

materia se deben aplicar antes o después del cierre del ejercicio.

Durante la revisión, el Auditor debe contar con la información necesaria que le ayudará a respaldar su opinión, para cumplir con lo anterior cuenta con los procedimientos técnicos legales que la profesión otorga, ya que en algunos casos, existen ocasiones en que los procedimientos no pueden aplicarse conforme lo dictan los cánones, por lo que en esos casos especiales el Auditor deberá utilizar su experiencia para diseñar un procedimiento especial, con el que se pueda obtener una evidencia que permita fundamentar su opinión.

1.11 TIPOS DE AUDITORÍA.

Antes de iniciar un trabajo, el profesional debe comprender clara y precisamente el alcance del trabajo que va a realizar y de la clase de Auditoría que su cliente desea. El aplicará el tipo, tomando como base en gran parte el sistema de control interno en uso, y antes de comenzar su trabajo, debe investigar concienzudamente el sistema contable aplicado por su cliente.

Las Auditorías se dividen en las siguientes clases:

1. de Caja;
2. de Balance;
3. Detalladas;
4. Continuas.

Auditoría de Caja. Consiste en el examen de los libros, cuentas y comprobantes de una negociación para asegurarse de que las transacciones comerciales han sido correctamente manejadas y registradas. En este caso el trabajo del Auditor esta soportado en los Registros de Caja, y solamente recurre a otros Registros, cuando es necesario para verificar las operaciones de caja, el auditor debe quedar satisfecho de que:

1. Se haya registrado todo el dinero recibido.
2. Todo el efectivo que recibió se haya registrado.
3. Se hayan registrado debidamente los desembolsos hechos.
4. Todos los desembolsos registrados hayan sido debidamente autorizados.

Auditorías de Balance. Pueden dividirse en dos tipos:

1. Aquellas en el que el Auditor limita su trabajo a los renglones del Balance, sin hacer investigación de la cuenta de Perdidas y Ganancias, por lo cual el superávit que aparezca en el balance es la diferencia entre el Activo, el Pasivo y el Capital verificados, y;
2. Aquellas en que el Auditor hace una investigación de los renglones del Balance y las Cuentas de Perdidas y Ganancias

En una Auditoría del punto número uno, se hace un examen de los libros, cuentas y comprobantes del negocio, en tal forma que el Auditor tenga la certeza de que el balance esta o no formado de manera que exhiba una situación correcta y real de las condiciones financieras del negocio a una fecha determinada.

Auditorías Detalladas. Debe practicarse cuando se desee o estime necesaria una verificación completa, sobre todo en los siguientes casos:

1. Cuando se desea descubrir o evitar una malversación.
2. Cuando el negocio no tenga un sistema de control interno.
3. Cuando el sistema de control interno no ofrezca la seguridad suficiente de que el trabajo de detalle de los diversos departamentos se efectúe correctamente

Puede decirse que una Auditoría Detallada se compone de la combinación de las de Balance y de una de Caja, complementada con un examen de todos los demás Libros de Entrada Original.

La Auditoría Detallada requiere una confronta también minuciosa de todas las transacciones de caja durante el ejercicio, con la verificación de los registros de entradas en efectivo, revisión de los comprobantes por las erogaciones, examen de los sistemas de diario, y comprobación y verificación de todos los asientos y sumas. Aunque algunas verificaciones pueden hacerse por medio de prueba, estas deben ser de tal naturaleza, que el Auditor quede satisfecho de la exactitud de todas las transacciones llevadas a cabo durante todo el periodo auditado.

Auditoría Continua. Es hasta cierto punto, una Auditoría Detallada cuyas partes se completan mensualmente o a intervalos regulares durante el año o ejercicio contable. Es el termino usado para designar el servicio prestado por un Auditor externo, el cual realiza revisiones periódicas de diversas partes de los Registros de Contabilidad, con el objeto de dejar finalmente revisadas las transacciones de todo el ejercicio.

Existen diferentes criterios respecto a la clasificación de la Auditoría.

- A) Auditoría Externa.
- B) Auditoría Interna

- 1) Auditoría Numérica:
 - A) Auditoría Financiera
 - B) Auditoría Fiscal
- 2) Auditoría no Numérica:
 - A) Auditoría Operacional
 - B) Auditoría Administrativa

Estos tipos de Auditoría tienen varias características en común:

- A) Toda Auditoría efectúa revisiones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
- B) Tienen características deductivas
- C) Existe la independencia laboral

Cada una de ellas poseen características en común, sus diferencias las hacen individuales, con ello marcando la pauta para definir las.

Auditoría Interna. La magnitud de las empresas y la complejidad de su funcionamiento es imposible para la administración llevar a cabo en forma directa una vigilancia. En consecuencia ha surgido la necesidad de crear un departamento que auxilie a la administración, este es el Departamento de Auditoría Interna.

A diferencia del Licenciado en Contaduría Independiente, el Auditor Interno trabaja exclusivamente para una empresa, su función primordial de este, consiste en efectuar la revisión

del control interno en forma continua, por medio de la verificación constante de las operaciones realizadas.

La función de Auditoría Interna no consiste únicamente en la verificación de las operaciones, si no también en evaluar el funcionamiento de los diferentes Departamentos de la Empresa, con la finalidad de ser más eficientes.

Control Interno Tal sistema consiste en organizar los Registros, Métodos y Detalles de Contabilidad de un establecimiento, de manera que ninguna parte de las cuentas o de los procedimientos usados, estén bajo el control absoluto e independiente de una sola persona, sino que por el contrario, el trabajo de un empleado sea complementario de otros y que se haga una revisión continua de los detalles del negocio.

Sus principales objetivos son:

- Ayuda a la Gerencia a lograr una administración más eficiente de las operaciones de la Compañía, estableciendo procedimientos para adherirse a sus planes de operación.
- Determinar la exactitud de los datos contables existentes y la efectividad de los procedimientos internos.
- Informando a la Gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos.

En conclusión la Auditoría Interna es la actividad de evaluación de una entidad, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas con el objeto de lograr la eficiencia de operación.

Auditoría externa Es la actividad profesional realizada por un Licenciado en Contaduría Independiente, conforme a normas y procedimientos de Auditoría y de acuerdo con los principios de Contabilidad generalmente aceptados. Su objetivo principal es la opinión que emite con respecto a la razonabilidad con que fueron elaborados los estados financieros y el resultado de sus operaciones.

Sus principales objetivos son:

- Efectuar pruebas de evidencia para corroborar los datos que a parecen en los Estados Financieros.
- Rendir una opinión profesional e independiente respecto a la situación financiera y resultados de operaciones en la entidad Auditada.
- La opinión del Auditor debe fundamentarse en la revisión de los datos seleccionados, de modo que las pruebas que efectúe deberán ser lo suficientemente amplias, para formar una opinión de una manera objetiva y profesional.
- Servir como base y orientar a la administración de la entidad para tomar decisiones futuras respecto a asuntos financieros.
- Detectar errores y tomar las medidas necesarias con la finalidad de tratar de evitar errores u omisiones en los trabajos contables.

En conclusión podemos decir que la Auditoria de los Estados Financieros, es el examen critico que un Licenciado en Contaduria Independiente, realiza sobre los Libros, Registros y Operaciones técnicas, observando las normas de Auditoria generalmente aceptadas para opinar sobre la situación financiera y los resultados de operacion de la Entidad examinada.

Auditoría Periódica. Se realiza en fecha determinada y se utilizan en Auditorias de Estados Financieros o revisiones de contratos.

Auditorías Continuas. Son aquellas revisiones que se realizan en forma sistemática a medida que se llevan a cabo las operaciones, o intervalos cortos y regulares.

Auditorias Esporádicas Son las que se efectúan en un momento determinados y de acuerdo a la necesidad de la entidad

Auditoría de Estados Financieros. Es el examen de los Libros y Registros de Contabilidad de una Empresa, mediante una revisión de la integridad y exactitud de las cuentas.

Verificando que los principios de Contabilidad hayan sido aplicados en forma consistente a fin de obtener elementos de

juicio suficientes para emitir una opinión sobre los Estados Financieros.

En conclusión, la Auditoría de Estados Financieros, es la que lleva a cabo el Licenciado en Contaduría Independiente, que consiste en el examen, comprobación y revisión analítica de las operaciones, hechos y circunstancias, con la finalidad de determinar su exactitud e integridad, con el propósito de informar, dictaminar o de hacer salvedades con respecto a éstas o de las situaciones financieras de la entidad.

Auditoría Administrativa. Se considera que la Auditoría Administrativa consiste en examinar objetivos, planes, métodos de control, medios de operación, estructura orgánica y el uso de los Recursos Humanos y materiales a fin de informar acerca de la situación administrativa de la entidad.

Sus principales objetivos son:

- Mejorar los sistemas de procedimientos Administrativos.
- Vigilar que los planes y objetivos de la empresa se lleven a cabo
- Estudiar nuevas ideas, innovaciones en equipo y la realización de utilidades.
- Utilizar mejor los recursos de que se disponen, tanto físicos como humanos.
- Eliminar desperdicios y pérdidas.

En conclusión, la Auditoría Administrativa puede aplicarse a cualquier entidad económica, interesa sobre manera a la Gerencia General y a los diferentes Departamentos, se efectúa esporádicamente o periódicamente. Al igual que la Auditoría de Estados Financieros tienen carácter interno y externo

Auditoría Fiscal. La podemos definir como el examen que hacen las autoridades respectivas en relación con el cumplimiento de las obligaciones fiscales de una Compañía, así como de los Estados Financieros, y que tiene como objetivo el emitir un dictamen con aclaraciones que la Autoridad, formule al respecto. Para que el Auditor formule y presente un dictamen con fines fiscales, es necesario que se apegue a ciertos requisitos legales, que establece el Código Fiscal de la Federación, así como su reglamento

Sus principales objetivos son:

- Revisar la situación fiscal de los contribuyentes respecto de sus obligaciones tributarias.
- Comprobar que los Libros Contables se encuentren al corriente al momento de efectuar el dictamen.
- Verificar el cálculo, correcto y oportuno de los impuestos, aportaciones de seguridad social y retenciones hechas a terceros.

En conclusión, la Auditoría para efectos fiscales, interesa sobre manera a la S.H.C.P., en forma secundaria a la propia empresa, como entidad, pero no menos interesante para los accionistas de la empresa, se encuentra orientada a comprobar el cumplimiento de las diferentes obligaciones fiscales, que se realizan de acuerdo con las disposiciones de las Leyes y Reglamentos vigentes en el ejercicio Auditado.

Auditoría Gubernamental. Con el objeto de evaluar si los recursos y programas que entran en su campo de participación de cada una de las entidades del gobierno en sus tres escalones de jerarquía (Municipal, Estatal y Federal), han sido realizados en sus momentos oportunos y con la racionalización de recursos humano y económicos de acuerdo a las normas dictas en el Presupuesto de Egresos de la Federación, se llevan a cabo en forma aleatoria Auditorías Gubernamentales.

Sus objetivos son:

- Analizar el control interno y si este ayuda a obtener información financiera confiable, oportuna y útil para poder tomar las decisiones acertadas.
- Examinar si la Dependencia o Entidad al utilizar los recursos asignados, cumple en tiempo, lugar y calidad en los objetivos y metas de sus programas.

En conclusión la Auditoría Gubernamental, es útil para revisar el funcionamiento de las entidades de la Administración Pública Federal, para cotejar si los objetivos o metas fueron alcanzadas, en condiciones de eficiencia y eficacia con relación a los recursos que se le asocian, y si se ha cumplido con las disposiciones legales aplicables.

Auditoría Operacional. Es un termino que fue usado por primera vez por los Auditores Internos, para describir el trabajo que ellos estaban realizando y que tenia como objetivo principal, la optimar las operaciones que estaban siendo examinadas. Básicamente tiene por objetivo, la revisión por personal independiente a las áreas correspondientes de las operaciones desarrolladas, con la finalidad de observar cuales operaciones no se están realizando en la forma señalada en los manuales de operación. Para que en su caso se hagan sugerencias correspondientes, que permitan mejorar su desarrollo y en consecuencia la productividad de la entidad.

La Auditoría debe ser un servicio util y oportuno para la administración de la entidad, es un encargo profesional, regulado por principios éticos y técnicos, con características propias y objetivos específicos, tendiente a verificar una situación, hechos, circunstancias o en su caso un problema.

Puede decirse que la Auditoría Operacional, es la técnica que evalúa la organización de la empresa con el fin de detectar desviaciones y proponer soluciones para el mejor desarrollo de las operaciones.

Su principal objetivo es:

- Evaluar y examinar los procedimientos y controles operativos que permitan aumentar la productividad mediante el incremento de la eficiencia operativa, con el proposito de aumentar la utilidad.

En conclusión la Auditoría Operacional es una función que consiste en revisar y evaluar las operaciones que realizan cada uno de los Departamentos de la Organización, con el objeto de poder determinar las deficiencias o irregularidades existentes en el desempeño de las mismas y con esto lograr la eficiencia mediante las recomendaciones o sugerencias que estarían incluidas en el informe para corregir las desviaciones encontradas*.

* Komler Erick. - "Auditoría" - ed DIANA

CAPITULO 2

AUDITORÍA OPERACIONAL:

2.1 ANTECEDENTES.

El primer antecedente formal sobre el origen de la Auditoría Operacional se remonta al año de 1945, cuando en ocasión de la conferencia anual The Institute of Internal Auditors se incluye, para discusión en panel, el tema Scope of Internal Auditing of Technical Operations (Alcance de la Auditoría Interna en Operaciones Técnicas). En el año de 1948 Arthur H. Kent, Auditor Interno de la Standard Oil Company of California, escribe un artículo denominado Audits of Operations (Auditoría de Operaciones).

En 1945 Frederic E. Mints, Auditor Interno de la Lockheed Aircraft Corporation, comienza a utilizar de manera formal en sus trabajos y reportes el término Operational Auditing (Auditoría Operacional) como se conoce hasta la fecha, causando gran revuelo entre la comunidad por lo novedoso del nombre a esta nascente disciplina.

Ya el primer pronunciamiento o referencia formal sobre la Auditoría Operacional lo da The Institute of Internal Auditors al incluir, en 1956, en su libro Bibliography of Internal Auditing, un capítulo (dentro de diez) denominado Auditorías de Operaciones.

A partir de entonces comienza a generar una gran inquietud dentro de los profesionales de la Auditoría Interna en los Estados Unidos de Norteamérica por adentrarse en esta nueva rama de la especialización.

Dichas inquietudes derivaron en encomendar a The Institute of Internal Auditors a su Director de Investigación y

Educación. Brand Ford Cadmus. se evocará a investigar y presentar una propuesta formal sobre la Auditoría Operacional.

El trabajo de Brand Ford Cadmus -provoco. fuera considerado como el padre de la Auditoría Operacional- derivó en su libro denominado Operational Auditing Handbook (Manual de Auditoría Operacional) que fue publicado en el año de 1964 por el Institute of Internal Auditors.

El Manual de Auditoría Operacional de Cadmus. presenta en su primer capítulo. la naturaleza y filosofía de la Auditoría Operacional como un análisis constructivo que debe llevar acabo el auditor interno para coadyuvar en la mejor de las operaciones. obteniendo una mayor rentabilidad de ellas. Los siguientes siete capítulos se refieren a igual número de funciones proporcionando un antecedente e información general sobre los objetivos de cada una de las mismas. su problemática. los controles que requieren y programas para auditarlas. dichas funciones son: compras, tráfico y transportación; desperdicio. recuperaciones y materiales obsoletos; operaciones de recepción; publicidad y promoción de ventas; y programas de seguros. Concluye el libro sobre las perspectivas que avizoraba su autor sobre el futuro de las Auditorías operacionales.

La naturaleza y filosofía de la Auditoría Operacional. Cadmus la describe en las siguientes citas (las más representativas):

1. Cuando un Auditor revisa los registros de ingresos. esta haciendo Auditoría Interna. cuando observa que se trata a un cliente esta actuando como Auditor Operacional.
2. El Auditor Operacional debe asumir que es el dueño del negocio. que le pertenece. Antes que recomiendo un cambio que critique una operación. debe preguntarse así mismo que haría si fuera el dueño.
3. El Auditor Operacional debe cuestionarse ¿como revisaría el dueño su negocio si tuviera tiempo para hacerlo?
4. La Auditoría Operacional debe considerarse como un estado de actitud. a manera de análisis. enfoque y raciocinio.
5. La Auditoría Operacional. infiere familiarizarse con las operaciones y sus problemas. siguiendo con el análisis y

evaluación de los controles para asegurarse que son los adecuados en aras de proteger a la organización.

Fue tal impacto de la naciente corriente, técnica propuesta por Brad Ford Cadmus, que provoco que el mismo Victor Z. Brink -impulsor de la Auditoria Operacional moderna- modificara y ampliara sus postulados al aceptara la Auditoria Operacional en la tercera y cuarta edición de su libro (Auditoria Interna Moderna) adicionándole al titulo la frase "Un Enfoque Operacional: Evaluación de Operaciones, y Controles", a cada edición en ese orden. Por supuesto que, The Institute of Internal Auditors, por su parte, tambien cambio y adoptó sus pronunciamientos para darle entrada a esta nueva técnica.

Los Auditores Operacionales entran a México en la década de los 70's. se amplia y divulga su aceptación en los 80's. y llega a su plena consolidación y madurez en los tiempos actuales.

2.2 CONCEPTO.

Hasta hace poco tiempo se ha venido escuchando el concepto de Auditoria Operacional, por consiguiente el Licenciado en Contaduria, antes de presentar su servicio como Auditor Operacional debe estar debidamente preparado para ocupar y desempeñar un puesto similar.

A continuación se define "Operación y Auditoria Operacional", conceptos de los cuales hablaremos permanentemente.

Se define a la Auditoria Operacional, "Como un servicio adicional que presta el Licenciado en Contaduria en carácter de Auditor Externo, examinando los aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia Operacional de su cliente en las diferentes áreas, a través de proponer las recomendaciones adecuadas evaluando las operaciones que realice la empresa en los diferentes departamentos".

Un examen amplio y constructivo de la organización de una compañía, institución o dependencia gubernamental o de cualquier componente de ellas, (como una división o un departamento), de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de Recursos Humanos y físicos.

Es una herramienta que a través del análisis de las funciones que lleva a cabo en un área o departamento de una empresa, permite sugerir a la administración, la forma de llevar a cabo las operaciones encomendadas a fin de incrementar la eficiencia operativa⁷.

2.3 OBJETIVOS.

Los objetivos de la Auditoría Operacional son:

- a).- Detectar deficiencia de operación y proponer las medidas correctivas necesarias.
- b).- Valorar la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.
- c).- Revisar y valorar la estabilidad, la eficiencia y el correcto empleo de controles contables, financieros y de operación.
- d).- Determinar el grado de seguimiento a las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- e).- Señalar los elementos humanos adecuados para un cierto tipo de responsabilidad operativa.

2.4 IMPORTANCIA

La Auditoría operacional efectuada en cualquier empresa tiene una gran importancia ya que va a efectuar un estudio de uno o varios departamentos, los más importantes o los que la gerencia requiere, para así detectar las fallas que están provocando que el departamento no este rindiendo al máximo en sus operaciones y poder elaborar el informe para que se corrijan las fallas.

⁷ Arndor Rene. "Elementos de Auditoría Financiera y Operacional".-

2.5 NECESIDADES DE AUDITORIA OPERACIONAL.

La realización de la Auditoria Operacional ofrece una serie de ventajas. ya que a través de esta se podrán determinar en las entidades o empresas los siguientes aspectos:

Defectos de organización - las líneas de autoridad y responsabilidad, no pueden estar claramente planeadas, y por lo tanto, estarán afectando la buena coordinación de los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos.

Equipos obsoletos e inadecuados - puede suceder que los equipos con los que cuenta la entidad o empresa ya no sean funcionales y por lo tanto inadecuados. también puede suceder que el equipo no sea el que realmente necesita para el desarrollo de las operaciones.

Sistemas y procedimientos poco funcionales - respecto a este punto puede suceder los siguiente:

- a) Que no estén ayudando a la promoción de los objetivos de la entidad o empresa.
- b) Que no funcionen de acuerdo a la estructura de la organización.
- c) Que los métodos de control no sean adecuados, por lo tanto, se este realizando un gasto excesivo con mas tiempo y esfuerzo, propiciando con esto un descompeño requitico de las funciones.
- d) Puede suceder que los sistemas y procedimientos que se realizan rudimentariamente, no sigan un lineamiento lógico y este propiciando tramites voluminosos e innecesarios, o que estos no sean los adecuados para proporcionar una buena coordinación de todos los departamentos de la entidad.
- e) suele suceder que los sistemas y procedimientos implantados no incluyan todas las funciones necesarias para su desarrollo.
- i) que la delegación de autoridad no este bien definida para todos los encargados de los departamentos.

Áreas de trabajo improductivas y costosas.- puede estar sucediendo que en una o varias áreas de la empresa no estén

operando efectivamente, debido a que no están siguiendo los procedimientos delineados y por lo cual están resultando costosos reduciendo la utilidad o incrementando las pérdidas.

Inadecuada utilización de los recursos con los que cuenta la Entidad.- llega a suceder que los Recursos Humanos, materiales y técnicos con los que cuenta se están utilizando deficientemente:

- a) Los Recursos Humanos pueden no estar funcionando por la inadecuada utilización de políticas y procedimientos, o lo inapropiado de estas.
- b) Los recursos materiales, algunas veces no son utilizados al máximo, aunque se cuente con ellos para el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- c) Los recursos técnicos en ocasiones no son bien utilizados, aunque se cuente con ellos, para el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.

Que los presupuestos no estén aplicados de acuerdo a los fines establecidos en las empresas, existiendo las siguientes situaciones:

- a) Desviación de los conceptos de gastos por otros no especificados en dichos presupuestos.
- b) Posible utilización de los recursos monetarios para fines personales⁶.

2.6 PRINCIPIOS.

Los principios de Contabilidad generalmente aceptados, implican un universo de técnicas en contabilidad y para auditores, por lo que el conocimiento y observancia de estos principios es básico y fundamental en todo proceso económico o social susceptible de auditarse. Debido a que estos, revelan gran importancia en materia de control, pues implica la seguridad de las transacciones u operaciones de una entidad, las cuales son registradas sobre una base formal con apego a pronunciamientos que son de aceptación general.

Resumiendo estos conceptos se puede decir: "Los principios de Contabilidad son conceptos básicos que establecen la

⁶ Anador Rene.- "Elementos de Auditoría Financiera y Operacional".-

delimitación e identificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros".

En el transcurso de éste texto, se menciona que los principios de Contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros, son: La entidad, la realización y el periodo contable.

Los principios de Contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación, son: El valor histórico original, negocio en marcha y la dualidad económica

El principio que se refiere a la información es de: Revelación suficiente.

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema, son: Importancia relativa y consistencia.

A continuación se presenta una sinopsis de los principios de contabilidad, generalmente aceptados y que ya hemos citados anteriormente.

Entidad: La actividad económica es realizada por entidades identificables, las constituyen combinaciones de Recursos Humanos, recursos naturales y capitales, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

Realización: La contabilidad cuántica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

Periodo Contable: La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo que ocurren; por tanto cualquier información contable debe indicar claramente el periodo a que

se refiere. En terminos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron independientemente de la fecha en que se pague .

Valor histórico original: Las transacciones y eventos que la contabilidad se cuantifican se registran según las cantidades de efectivo que se afecten a su equivalente o a la estimación razonable, que de ello se haga, al momento en que se consideren realizados contablemente. Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable. Si se ajustan las cifras por cambio en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados, que integran los estados financieros, se considerara que no habrá violación de este principio, sin embargo esta situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca

Negocio en marcha: La entidad se presume en existencia salvo especificaciones en contrario: por lo que las cifras de sus estados financieros representaran valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos, cuando las cifras representan valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solamente serán aceptables para información general cuando la entidad este en liquidación.

Dualidad económica: Esta dualidad se constituye de: Primero - Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines, y Segundo.- Las fuentes de dichos recursos que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen considerados en su conjunto.

Revelación suficiente: La información contable representada en los estados financieros, debe contener en forma clara y comprensible, todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

Importancia relativa: La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de

la entidad. susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios.

Consistencia: Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para que mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, se conozca su evolución y mediante la comparación de estados con otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

2.7 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

La metodología a seguir para realizar un trabajo de Auditoría Operacional tiene ciertos pasos que son de carácter general, pero se debe tomar en cuenta que es necesario establecer el método, adecuándolo a las situaciones específicas que se encuentre en cada trabajo.

La metodología a seguir según el boletín número 2 de la comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P. la cual se considera aplicable a la mayoría de los casos es la siguiente:

Familiarización: esta fase se lleva a cabo con el objeto de conocer el desarrollo de las operaciones, la organización, la estructura, los objetivos, los sistemas, procedimientos y políticas del negocio, y principalmente del área sujeta a revisión, haciendo uso de la técnicas de Auditoría más convenientes.

Visitar las instalaciones: Esta consiste en la inspección personal que el auditor hace a las instalaciones de la planta y oficinas, con el objeto de detectar posibles problemas en los controles operacionales o en la realización de las operaciones.

Análisis financiero y de información operativa: El análisis consiste en descomponer un todo en sus partes y la comparación de las mismas, esto es con el objeto de conocer sus principios o elementos.

Por esto es necesario que el analista en la Auditoria Operacional tenga conocimientos que le permitan formarse juicios, los cuales tiendan a obtener indicios de posibles problemas en los controles operacionales.

Dichos conocimientos son entre otros:

- a) Sistemas administrativos y de información.
- b) Muestreo estadístico.
- c) Técnica presupuestales.
- d) Administración por objetivos.
- e) Ruta critica.
- f) Procesamiento electrónicos de datos.

El análisis financiero nos permite conocer la marcha y situación actual de la empresa, además de que nos puede dar la pauta de las áreas donde puede haber problema, por medio de la interpretación de los estados financieros, con métodos tales como reducción a por cientos, razones simples o estándares, punto de equilibrio, tendencias, análisis factorial, etcétera.

2.8 VENTAJAS.

Al realizar una Auditoria Operacional surgen o se dan ventajas de las cuales mencionaremos algunas de ellas:

- a) Mejoramiento de métodos y sistemas. El Auditor Operacional al hacer su examen sobre las operaciones determinara las desviaciones existentes de los métodos y sistemas, corrigiendo estas, dependiendo de la magnitud de la desviación.
- b) Evita duplicidad de operaciones. La Auditoria Operacional, evitara que dos operaciones se lleven a cabo, si estas tienen el mismo fin y dará a conocer la forma correcta para quitar este vicio en la empresa.
- c) Renovar y actualizar políticas y objetivos. Con el examen que se efectuó el Auditor dará su opinión acerca de las políticas y objetivos implantados con anterioridad para que sean actualizados y renovados de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- d) Da continuidad a la Auditoria Financiera. Esto es, si la Auditoria Operacional se realiza antes del examen de los estados financieros, ya que facilitara al Auditor Financiero

la realización de esta Auditoria por estar previamente examinado.

e) Contribuye a la veracidad y exactitud. Tanto las operaciones financieras, como las que se realizan con fines administrativos, se refleja finalmente en los resultados contables de la empresa, arrojando datos más exactos y veraces contribuyendo a proporcionar información real y confiable de la situación financiera de la entidad.

2.9 DESVENTAJAS.

Entre las desventajas que podemos encontrar al desarrollar una Auditoria Operacional encontramos las siguientes :
El tiempo constituye una desventaja, por que el gerente de la compañía Auditada le interesa saber oportunamente el estado en que se encuentra las áreas de mayor importancia dentro de su compañía, para que con las recomendaciones o sugerencias del Auditor, este pueda tomar decisiones eficientemente.

Por otra parte las actividades de la Auditoria no deben suspender la productividad ni el buen animo general, si se desarrolla esta Auditoria regular y oportunamente se evitara que el proceso de desarrollo sea largo y fastidioso.

Otra desventaja será el nivel jerárquico en que se desarrolle la Auditoria, en cuanto a las evaluaciones y sugerencias, ya que estas deberán hacerse desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo, ya que en sentido inverso encontrarán dificultades al señalar las fallas y sugerir las soluciones a un nivel superior, a los altos ejecutivos no les va a gustar que se les diga como deben desarrollar sus actividades y obligaciones ya que no están acostumbrados a ello.

El conocimiento es también una desventaja al desarrollar una Auditoria Operacional, porque ninguna persona es experta en todos los ramos de los negocios y una compañía no podrá contratar a un especialista para cada aspecto del negocio sometido a evaluación.

Obviamente la Auditoria Operacional quedara en manos de personas especializadas en trabajo de Auditoria, no en las actividades que esta evaluando.

El objetivo primordial de una Auditoria Operacional, se concretara tan solo, en ofrecer como producto final una serie de sugerencias y recomendaciones para mejorar las operaciones de la empresa, pero no será responsabilidad del Auditor la aceptación o rechazo de estas recomendaciones, sino de la gerencia o de la dirección de la empresa.

2.10. ESTUDIO DE ÁREAS DENTRO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

Aunque no pueden establecerse reglas fijas que determinen en cuándo debe practicarse la Auditoria Operacional, si se pueden mencionar aquellas más frecuentes:

1. Para aportar recomendaciones que resuelven un problema conocido.
2. Cuando se tienen indicaciones de ineficiencia pero se desconocen las razones, y
3. Para constatar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

La Auditoria Operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia: lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así, puede prepararse un programa cíclico de revisiones, en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su criterio.

Auditoria operacional en compras.

Las compras constituyen una operación de primordial importancia dentro de las empresas. El costo y abastecimiento de los artículos que se adquieren para su venta o su transformación es factor determinante en los resultados económicos de la empresa, por la influencia que suelen tener en el costo total.

La operación de compras es el conjunto de actividades una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos.

La operación de compras comprende entre otras, las siguientes actividades:

1. Proponer objetivos, políticas y metas de compras, aplicarlos y vigilarlos.
2. Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción, ventas, condiciones y ciclos de mercado, etcétera.
3. Coordinar en forma eficiente los Recursos Humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios pertinentes.
4. Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera consecutiva, se requieren en la empresa y mantener información histórica de estos artículos.
5. Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa requieran.
6. Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa, con las especificaciones adecuadas de los artículos requeridos y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.
7. Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y servicios.
8. Analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.
9. Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta del artículo requerido, así como las propias de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento óptimo de los artículos adecuados.
10. Vigilar que los pedidos firmados se surtan de acuerdo con la solicitud en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.
11. Presentar la reclamaciones y en su caso hacer la devolución de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido, aclarar las responsabilidades de la propia empresa y atender las observaciones de cualquier tipo que presenten los proveedores.
12. Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores considerando las condiciones de tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.

13. Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente, producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

Investigación y análisis.

- Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno como externo.

Deberá analizarse si el tipo de estadística que la empresa mantiene es el adecuado a sus necesidades como pueden ser compras de artículos por áreas geográficas, por clase de proveedor, etcétera.

- Estudiar las cifras estadísticas y proyecciones de compra, tanto en unidades como en valores.
- Comparar los datos de compras con las de ejercicios anteriores y de ser posible con los de empresas similares. Se considera de utilidad elaborar cuadros comparativos con cifras internas y externas, razones financieras y otros datos relativos tales como condiciones, precios de algunos artículos, etcétera.

EXAMEN DE LA DOCUMENTACIÓN E INVESTIGACIONES ESPECÍFICAS.

Estudiar los diversos registros, formas, archivos relativos a compras, proveedores, requisiciones, análisis de precios, condiciones de compra, estadísticas, análisis de casos significativos, etcétera. Esta revisión debe abarcar entre otros aspectos la verificación de que existe el número suficiente de proveedores para cada artículo, que se haga una investigación de nuevos proveedores, periódicamente, que no hayan surtido en los últimos meses el artículo que se estudie.

Comprobar la validez de los datos obtenidos en las etapas anteriores, en los análisis estadísticos y en las entrevistas. Analizar los programas de Auditoría interna y de ser posible los papeles de trabajo que origine para detectar áreas en que se puede sugerir algunos procedimientos adicionales que permitan asegurarse de que las políticas

establecidas para llevar a cabo las compras se cumplen adecuadamente. Investigar que el tipo de relación y control que exista en el trato con los Agentes Aduanales para el caso de compras de importación asegure un procedimiento eficiente en las compras del exterior.

Preparar diagramas de flujo que muestren la secuencia de la operación, lo cual facilita la localización de aspectos susceptibles de mejorarse. Adicionalmente, pueden elaborarse memoranda descriptivos de la operación para su estudio y análisis. Por último se podrá analizar la mejor conveniencia en cuanto a lugares de entrega ya sean éstos: almacenes centrales o unidades de consumo (de fabricación o de venta). Si los términos de entrega son en el local del proveedor por lo que los fletes sean mejor negociados por la empresa o si resulta más recomendable contratar entregas que incluyan fletes pagados.

Cuantificar el posible efecto de cambios en algunos artículos, materiales y en los métodos de compra, compras de volumen, determinación del lote económico de compra, alternativas de compra o fabrica, etcétera.

Investigar si la empresa opera con base en algún presupuesto de compras en cuyo caso deberá estudiarse éste: analizar sus variaciones principales y obtener una explicación sobre los mismos.

Conviene investigar si se tiene establecida una política de rotación de compradores cuando el volumen de las compras permita esta práctica. Asimismo deberá investigarse si se tiene una adecuada supervisión del personal que efectúa directamente las compras. Estudiar el costo total del manejo del departamento de compras en función del volumen de operaciones que realiza para determinar de manera general su costeabilidad. Analizar si es el caso, si se cumple con las políticas establecidas por el Departamento de Ventas cuando el precio de compra es la base para establecer el precio de venta de cada artículo.

Revisar los métodos de trabajo, manuales de procedimientos, instructivos y formas en uso que regulen la operación de compras⁹

⁹ IMCP.- "Auditoría Operacional.- ed IMCP.

Auditoría Operacional de Ventas.

Las ventas constituyen una operación de primordial importancia en las empresas, en virtud de que producen los ingresos y permiten cristalizar su objetivo. Su influencia en los resultados que se obtienen es determinante, pues son el elemento natural de que se dispone para hacer frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Consecuentemente, todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas, inciden directamente en la obtención de mejores resultados.

Concepto.

La operación de ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos. Este concepto no sacrifica el objetivo de servicios para satisfacer al cliente, por el interés de alcanzar utilidades, ni viceversa; pretende un equilibrio adecuado entre ambas finalidades que permitan la obtención de rendimientos razonables y dar al cliente lo que requiere.

La operación de ventas comprende las siguientes actividades:

1. Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.

Específicamente los objetivos pueden estar relacionados con el nivel de servicio, el crecimiento de las ventas, su estabilidad, las ganancias, la determinación de precios, el tipo de productos, la distribución, los canales de venta, etcétera. Las políticas pueden referirse al volumen y frecuencia de las ventas, las zonas, las remuneraciones al personal de ventas, etcétera.

2. Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios pertinentes.
3. Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar en que se necesiten, oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.

4. Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos involucrados la posibilidad de satisfacerlas adecuadamente. Para ello, debe aprovecharse el resultado de investigaciones de mercado efectuados para conocer sus preferencias y las condiciones de mercado.
5. Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen.
6. Participar en el establecimiento de las listas de precios.
7. Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.
8. Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
9. Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y a satisfacción del interesado. Esta secuencia incluye la distribución física de los artículos y la selección de los canales más adecuados.
10. Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.
11. Realizar promociones de venta.
12. Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.
13. Preparar el pronóstico de ventas.
14. Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas y una vez aprobado, explicar periódicamente las variaciones que se tengan. Estas explicaciones permitirán tomar las medidas correctivas necesarias y retroalimentar el proceso de planeación.
15. Establecer las estadísticas necesarias, por zonas, líneas, artículos, agentes u otros criterios de clasificación, para tener información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.
16. Seleccionar y promover líneas y/o artículos con mejores márgenes.
17. Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de comercialización y crédito y su aplicación.

En resumen, la operación de ventas consisten en el conjunto de actividades que previa investigación y análisis del mercado, permite se adopten las medidas necesarias para

asegurar el flujo continuo a los clientes de los artículos y servicios que produce la empresa, en cantidades, precios, condiciones y calidad satisfactoria, obteniendo al mismo tiempo el rendimiento deseado.

Investigación y Análisis

- análisis de la información existente, tanto de carácter interno como externo, relativo a ventas, con el objeto de evaluar su importancia en el conjunto de operaciones de la empresa, comparación de las ventas con las efectuadas con años anteriores, apreciando su tendencia y aplicación de razones financieras.
- Los análisis más convenientes a considerar son:
 - a). - Por productos, en unidades, precios y contribución a la utilidad;
 - b) - Por áreas (estados de la república, regiones, etcétera.);
 - c). - Por canales de distribución;
 - d). - Por clientes;
 - e). - Por tipo de consumidor (por ejemplo: mayoristas, detallistas, grandes almacenes, clientes especiales, etcétera.);
 - f). - El análisis del costo directo de distribución y su comparación contra el precio de venta por línea de artículos.

Examen de la documentación.

Estudio de los diversos registros, archivos y formas existentes para comprobar su funcionalidad.

Precisar si los responsables de la operación de ventas tienen presentes los objetivos a lograr, los cuales deben ser congruentes con el objetivo general de la empresa y estar aprobados por la Dirección. La responsabilidad de su logro debe ser conocida y aceptada por todos los que intervienen en la operación de ventas. Es necesaria su coordinación con los presupuestos.

Verificación de la existencia de presupuestos detallados de ventas, por lo menos en los principales artículos, que sirvan de base para preparar los demás presupuestos. Estos presupuestos deben surgir de pronósticos que se base en

investigaciones de mercados, en la experiencia de los responsables primarios de la operación de ventas y estar de acuerdo con los objetivos fijados para ella.

Verificación de la vigencia de un sistema por el cual los responsables de los objetivos les informen sobre las causas de desviaciones y su justificación y medidas correctivas adoptadas al respecto.

Selección de los productos más importantes de la empresa a determinar:

a.- Si su mercado, su promoción y publicidad están de acuerdo a los estudios y planes previos, así como con el canal de distribución previsto.

b.- Su vida probable, su penetración en el mercado, su posición frente a la competencia.

c.- Respecto a productos que acusen una tendencia descendente en ventas, la provisión de artículos sustitutos, de diversificación y/o simplificación.

d.- Los funcionarios y/o departamentos que intervienen en la determinación del precio y los factores que se consideraron para fijarlos: disposiciones legales, competencia y costos de producción, distribución, inversión en inventarios, en cuentas por cobrar, en activo fijo, etcétera.

e.- Si los incentivos son congruentes con el rendimiento de los productos.

f.- La utilidad marginal que aportan por unidad vendida.

g.- la forma en que interviene ventas en la determinación de los niveles de inventarios y en el impulso de la realización de productos de lento movimiento y obsoletos.

Determinación del volumen de devoluciones y pedidos no surtidos y en caso de ser importantes, un periodo y definir su tendencia, los principales artículos que las provocan, la causa, lo que ha hecho la empresa por impedirlos, los efectos que han tenido en el cliente, el conocimiento que de esto tiene el responsable de las ventas y sus puntos de vista al respecto.

Revisión de los costos de los canales de distribución, en comparación con los volúmenes de venta de cada uno; determinación de si tales costos se han fijado con base en estudios formales, y evaluación, comprendiendo el aspecto

motivacional. de los sistemas de remuneración a la fuerza de ventas.

Conocimiento de la preparación del personal que ejecuta la operación para tener una idea general de la forma como se atienden las ventas. Aún cuando se entiende que el objeto de estudio es la auditoría operacional son precisamente las operaciones más que las personas que la ejecutan o los departamentos responsables de ellas. de cualquier manera su conocimiento resulta muy útil.

También es útil conocer si hay una adecuada distribución de las cargas de trabajo y de las funciones, acordes con la capacidad del personal de ventas¹⁰.

Auditoría operacional de cobranzas.

Concepto.

La operación de cobranzas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito. La operación de cobranzas incluye la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la operación de otorgamiento de crédito.

Se mencionan a continuación las actividades básicas que la integran.

- Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas, considerando los objetivos generales de la empresa y los establecidos particularmente para la operación de crédito.

Los objetivos pueden estar relacionados con niveles de las cuentas por cobrar, periodos de recuperación, documentación de cuentas por cobrar, costos de la ejecución de la operación o identificación de las cuentas incobrables. Las políticas pueden referirse a descuentos por pronto pago.

¹⁰ IMCP. - "Auditoría Operacional. - ed. IMCP.

aceptación de cheques post-fechaados, periodos de acciones de prosecucion, etcétera.

- Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, que significa, la cuantificación de los objetivos establecidos. Las metas deben permitir evaluar las actividades realizadas.
- Planear las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en esta operación.
- Proponer y asignar los Recursos Humanos y materiales que integran la operación y manejarlos en forma eficiente.
- Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos, control de cobradores y otros que requiera la operación : llevarlos a la práctica de acuerdo a lo previsto y efectuar cambios que los actualicen y mejoren.
- Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la empresa.
- Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido (presentación de facturas para su pago, aceptación de documentos, envío de la factura por correo, vigilancia de los cobros a través de Bancos, etcétera.)
- llevar a cabo la prosecucion de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (estados de cuenta, cartas recordatorio, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, telegramas, visitas, entrevistas personales, rodokumentaciones, agencias de cobranzas, abogados, etcétera.) y dejar constancia de los resultados de la misma.
- Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, control de correspondencia, contabilidad, etcétera. Este registro estará en función a los sistemas establecidos, así una empresa codificara el aviso de cobro para su posterior proceso electrónico, extraerá el documento del archivo de pendientes de pago, anotará en sus registros individuales la cobranza efectuada, etcétera.
- Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes, derivados de intereses moratorios, remesas devueltas, rebajadas, devoluciones, descuentos y reposiciones

- Estratificar u obtener información. estratificar sobre las cuentas por cobrar de la empresa en relación a las ventas realizadas a clientes. su importancia. zonas geográficas. ciclos productivos. experiencias crediticias y costumbres de pago. Esta estratificación tiene por objeto adecuar las acciones de cobranza en relación con el tipo de cliente de que se trate y ejercer un control más estricto sobre los clientes de importancia
- Informar oportunamente sobre la cobranza realizada. Esta información debe proporcionar en su caso. los datos necesarios para el cálculo de descuentos por pronto pago; incentivos a cobradores. agentes y otros; los clientes activos y sus condiciones generales; la rotación de las cuentas; etcétera.
- Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso. Proponer la cancelación de cuentas incobrables y controlar el trámite de las canceladas. Obtener para fines fiscales la evidencia de la imposibilidad práctica de cobro.
- Proponer y en su caso obtener seguros de crédito.
- Coordinar las actividades de cobranzas con las de crédito. ventas. embarques. cajas y contabilidad.
- Participar en la selección. adiestramiento y capacitación del personal encargado de las cobranzas.
- Es importante destacar que las actividades descritas no intentan ser limitativas. solamente pretenden establecer el perfil de la operación de cobranzas

Examen de documentación e investigaciones específicas

Deberá analizar entre otros. los formatos. archivos. registros e informes que se mencionan a continuación.

- Formatos. Relación de cobranza. valores recibidos por correo. notas de cargo y crédito. facturas documentos (pagarés. letras de cambio). informes de cobradores. etcétera.

- Archivos. De prosecución. de antecedentes de los clientes. de cobranza en trámite. de cobranza en poder de abogados y agencias de cobro etcétera.

- Registros. De control de clientes (condiciones generales de crédito y cobro). de cobranzas realizadas por cobrador o

agente de documentos descontados o al cobro en instituciones bancarias, etcétera.

- Informes. Relación de saldos de clientes, su antigüedad, informes de cobranzas, consumos de clientes, estadísticas que muestren tendencias, etcétera.

- Deberán elaborarse diagramas de flujo para el análisis de los procedimientos y la identificación precisa de los problemas.
- En relación con diagramas de flujo conviene elaborar un diagrama general de la operación y diagramas detallados para las siguientes actividades: Control de la documentación de cobro, cobranza local, cobranza foránea, notas de cargo y crédito, informes de cobranzas y probablemente actividades conexas.

En lo que se refiere a preparación de estudios específicos y verificaciones adicionales, en seguida se mencionan algunos ejemplos:

- Examen de presupuestos de cobranzas y análisis histórico de cobranza real contra cobranza deseada.
- Estudio de los canales de cobranza utilizados y de posibles alternativas.
- Selección de los clientes más importantes de cada estrato para comparar sus costumbres de pago con los plazos de crédito concedidos.
- Estudio específico de cuentas por cobrar de lenta recuperación o de cobro dudoso.
- Estudio de los motivos que originan cancelación de cuentas.
- Análisis de la gestión de los cobradores y agentes y del sistema de incentivos establecido.
- Costos de la cobranza en relación a cada peso cobrado.
- Análisis del tratamiento fiscal de las cuentas incobrables.
- Estudio del afianzamiento del personal de cobranzas.
- Estudio de algunos datos estadísticos, tales como cobros a través de bancos, devoluciones de documentos enviados al cobro, notas de cargo y crédito, etcétera¹¹.

¹¹ IMCP - "Auditoría Operacional" - ed. IMCP.

Auditoría operacional de la administración de Recursos Humanos.

Concepto.

La administración de Recursos Humanos es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa; establecer las bases de remuneración más adecuada; manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleados y de éstos entre sí; entrenar y desarrollar al personal y cuidar que éste cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos.

Objetivo de la Auditoría operacional

El objetivo de la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos es examinar críticamente, las actividades y subactividades con la finalidad de definir problemas que estuvieran obstaculizando la eficiencia en su manejo.

Esta revisión no debe confundirse con una encuesta sobre la moral del personal, esta es sólo una de sus fases, su objetivo es más amplio.

Análisis de información cuantitativa y examen de la documentación.

El auditor deberá asegurarse que las estadísticas sobre las que basará sus conclusiones (rotación de personal, ausentismo, etcótera.) están elaborados correctamente.

Si la empresa carece de información respecto de la competencia, o de las estadísticas necesarias para evaluar lo satisfactorio del reclutamiento, el entrenamiento, o alguna de las otras subactividades de la Administración de Recursos Humanos el auditor deberá efectuar los estudios e investigaciones necesarias para obtener elementos de juicio suficientes.

El tipo de investigación o estudios que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia

de posibilidades tales como: entrevistas con el personal, revisión de expedientes de personal; investigaciones en las Cámara de Comercio o industria a las que pertenece la empresa; actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de programas de ontrenamiento y desarrollo, etcétera.

El auditor debora cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario, obtenga la información más objetiva posible, esta característica comun a cualquier revisión de eficiencia, debe cuidarse especialmente una Revisión Operacional de la Administración de Recursos Humanos en vista de la diversidad de criterios existentes para interpretar los resultados de las medidas tomadas para administrar personal. Consecuentemente el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión de conjunto, a fin de que el Diagnostico Final sea lo más objetivo posible¹².

¹² IMCP.- "Auditoria Operacional.- ed. IMCP.

CAPITULO 3

OBJETIVO Y FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de Recursos Humanos consiste en captar y mantener al personal en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. La finalidad de función es "proporcionar a la empresa fuerza laboral eficiente". Para lograr esto, el estudio de la administración de personal revela la manera en que el organismo social obtiene, desarrolla, evalúa, los tipos y las cantidades correctas de personal.

En la practica, el Área de Recursos Humanos alcanza su éxito por medio del logro de sus objetivos y estos se derivan de los objetivos organizacionales. Tales objetivos deben expresarse por escrito. Los objetivos del departamento de personal sirven como guía, en la práctica, para fijar las funciones principales de éste.

Los objetivos de un departamento de Recursos Humanos son los siguientes:

- Proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar a otro departamento.
- Planear los Recursos Humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los Recursos Humanos para lograr una mejor eficacia de estos, en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa en los Recursos Humanos disponibles.

Funciones del departamento de Recursos Humanos:

- Planear los Recursos Humanos asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- Observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de llevar un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justo para lograr niveles de desempeño deseado.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo del trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover junto con el sindicato programas de higiene y seguridad industrial.
- Establecer adecuadamente comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- Prestar servicio a todo el personal.

3.1 GENERALIDADES.

La administración de Recursos Humanos, es una función operacional relativamente reciente. En México el profesional de Recursos Humanos es un administrador localizado en muy grandes y medianas organizaciones y, excepcionalmente, en micro organizaciones. Sin embargo, la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de empresa.

Si la administración de personal se refiere a la dotación de Recursos Humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo, a la negociación del contrato colectivo, etc., toda personal de cualquier nivel en cualquier tipo y tamaño de organización, interviene en la administración de personal cuando se planea el uso de Recursos Humanos, se organiza el trabajo, se dirige o se controla éste.

Presumimos que una unidad especializada de personal existe en una organización, cuando esta alcanza cierta complejidad. El departamento de Recursos Humanos esta obligado a apoyar a los otros departamentos.

La administración de un sistema de Recursos Humanos requiere del establecimiento dentro de la estructura organizacional de una entidad social, de unidades orgánicas especializadas, cuyos titulares posean la debida preparación técnica a fin de dirigir todas las funciones del sistema de personal.

Una de las características de las organizaciones modernas es el aprovechamiento de las destrezas de especialistas para hacer frente y resolver problemas administrativos complejos y críticos.

Un departamento de Recursos Humanos planea, organiza, dirige y controla los procesos de dotación de personal; de la política de salarios; de capacitación y desarrollo; mantiene las políticas de personal; actúa como enlace entre la organización, los trabajadores y el gobierno; coordina los programas de seguridad industrial y presta asesoría técnica a los gerentes de Area en asuntos de personal.

Con frecuencia se dice: "La administración la constituyen personas". Sin embargo, el departamento de personal tiene un papel especial que desempeña en este campo y el hecho de que el personal sea responsable de toda la organización a la vez que de un departamento específico, hace las gerencias de línea y el departamento de personal de asesoría, tiene participación conjunta en actividades, como planeación de Recursos Humanos, selección, control y disciplina del personal¹³.

3.2 CONCEPTO.

Se les considera como la dinámica de la empresa ya que estos recursos varían enormemente y sus características quedan determinadas con su personalidad, capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, motivación, intereses.

¹³ - "Técnicas de Administración de Recursos Humanos" - ed LIMUSA.

salud, etc. cada empresa requiere de diferentes tipos de personas para la realización de sus objetivos.

En algunos casos la clase de Recursos Humanos que se soliciten se podrán conseguir fácilmente lo que ayudará a la prontitud para el logro de sus objetivos.

En otros casos el tipo especial de personas que se necesita será más difícil de encontrarla.

Los Recursos Humanos se deben considerar en primer término, pues desde la concepción misma de la empresa aparece el elemento humano como causa única que le da nacimiento y como fin último en el logro de los objetivos deseados.

Importancia y necesidades del departamento de Recursos Humanos.

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros y satisfacer las necesidades de todo su personal. El éxito de estos esfuerzos están condicionados en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Estos puntos de vista hacen énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento al departamento de Recursos Humanos y, por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes de área reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista de los Recursos Humanos. Subraya la efectividad del personal en su trabajo como clave para el éxito administrativo.

Una organización necesita personal para diversos niveles: operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta. Por lo tanto, el trabajo del departamento de Recursos Humanos reviste una gran importancia.

Cuando se crea el departamento de personal suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo de nivel medio. A medida que crecen las exigencias que recaen sobre el departamento de personal, este aumenta su importancia y complejidad. Para afrontar el crecimiento y las nuevas demandas, el personal del departamento de Recursos Humanos deben elevar su nivel de especialización. Conforme éste departamento sigue aplicándose, puede organizarse en secciones muy especializadas¹⁴.

3.3 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Es el proceso para determinar y satisfacer los requerimientos del personal que incluye la determinación de aptitudes y el número necesario de personal apto, para lograr con ello un máximo de beneficio individual y para la organización.

Empleo.

Su objetivo es el dotar a la empresa los Recursos Humanos que esta necesita.

3.4 RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar Recursos Humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

El hallazgo de nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a la planeación de personal. En otras, el departamento de Recursos Humanos se enfrenta a requisiciones urgentes, que deben cubrirse a la brevedad posible. En cualquiera de esos casos, encontrar candidatos competentes es una actividad vital de las organizaciones.

Definición de Reclutamiento.

• *Sánchez Barragán:*

¹⁴ - "Técnicas de Administración de Recursos Humanos" - ed LIMUSA.

"Es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecerse a la empresa del mayor número de solicitudes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos".

• *Chiavenato I.:*

"Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización".

El reclutamiento comienza, en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras de personal; esto es un proceso de información que se da entre la organización y el mercado de trabajo y a la inversa. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización

Por lo general el proceso de reclutamiento y selección comienza cuando existe el puesto vacante ya sea de nueva creación o bien resultado de alguna promoción interna; para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos tienen como objetivo principal, orientar al responsable de estas función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto.

REQUISITOS PREVIOS	PROCESO DE RECLUTAMIENTO	PROCESO DE SELECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Política de Personal • Análisis de Puestos • Requisición de Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aboca a determinar de donde y como haremos llegar candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implica escoger entre todos al mejor (s) candidatos

PROCESO DE INDUCCIÓN	PROCESO DE CONTRATACIÓN
Significa guiar al nuevo colaborador en su puesto y ubicarlo en el mejor tiempo	se refiere a la incorporación legal del nuevo colaborador a la organización.

Los requisitos previos son:

A. - Requisición al departamento de personal.

Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. La requisición de personal la envía el departamento solicitante al jefe de departamento de Recursos Humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y en base a las necesidades específicas, se le suministre del personal necesario.

B. - Políticas de personal.

Las "políticas de personal" tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal competente y al establecimiento de una guía adecuada para las acciones. Por ejemplo: edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y premios, pensiones, servicios o cualquier otra orientación al respecto.

C. - Análisis de puestos.

El "análisis de puestos" es una técnica que se usa comúnmente para obtener una imagen de un puesto. Básicamente, el análisis de puestos es un procedimiento que tiene como finalidad de determinar 1) qué actividades aplica un puesto y 2) que tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo.

La importancia de utilizar el análisis de puestos para reclutar y seleccionar al candidato, estriba en que este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, a demás de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe de poseer el solicitante y lo que posee realmente.

Limitaciones del Reclutamiento.

Un buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de reclutamiento. Estas limitantes con impuestas por la organización, el reclutador y el medio ambiente externo. Aun que la importancia de los mismos puede variar de una situación a otra, las restricciones más comunes son:

- Políticas de personal.
- Planeación de personal.
- Hábitos del reclutador.

- **Condiciones ambientales.**

Políticas de Personal. Estas son una fuente poderosa de restricciones. Estas políticas tratan de obtener uniformidad, economía beneficios de relaciones y otros aspectos que no están relacionados con el reclutamiento. A continuación, se enumeran algunas políticas que pueden afectar el reclutamiento.

- Políticas de ascensos.
- Políticas de posición de empleo.
- Políticas de remuneración.
- Políticas de contratación.

Planeación de Personal. Este es otra limitación que se debe considerar por los reclutadores. Por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan ayuda a los reclutadores porque resume las necesidades futuras. Esta previsión puede producir economías de reclutamiento.

Hábitos del Reclutador. El éxito logrado en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos. En sí, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo, para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo los reclutadores también pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces. Aun cuando necesitan retroalimentación positiva y negativa, deben cuidarse de los hábitos, que son limitaciones auto impuestas.

Condiciones Ambientales. Las condiciones del medio externo influyen poderosamente en el reclutamiento. Los cambios en el mercado de trabajo, en la tecnología, los desafíos económicos, demográficos, culturales, desafíos del gobierno.

A medida que cambia la economía, las ventas y los anuncios de búsqueda de empleados, los reclutadores deben adecuar sus esfuerzos a las circunstancias.

Requisitos de Puesto. Los requisitos de cada puesto sin una restricción. Por ejemplo, los trabajadores muy especializados. Los reclutadores descubren las exigencias de un puesto debido a los comentarios del jefe del departamento

que hace la petición y la información para el análisis de puestos. Esta última resulta muy útil, porque revela las características importantes del puesto y los solicitantes. El conocimiento de los requisitos de un puesto le permite al reclutador escoger el mejor método para encontrar candidatos, dadas las limitaciones bajo las cuales debe funcionar.

Fuentes de Reclutamiento.

Son lugares de origen en donde se podrán encontrar los Recursos Humanos necesarios. Una de las facetas más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como fuentes de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

Fuente interna:

La fuente interna que residen en las mismas empresas y son concretamente las que pueden generar oportunidades de promoción y crecimiento del personal creando una benéfica moral del trabajo.

La fuente interna es la siguiente:

Promoción del propio personal. Son los cambios en que el personal es promovido, es un movimiento hacia una posición en la cual las responsabilidades son mayores y constituyen la oportunidad de descubrir puestos de mayor jerarquía y remuneración pero también puede ser hacia arriba y hacia afuera. Primero el individuo y su ejecución en su nueva asignación no es satisfactoria o bien que el puesto mismo va a ser eliminado, de esa forma se justifica lo que se dice hacia afuera, también existen los descensos, es un cambio donde la responsabilidad disminuye, otros sistemas, es el plan de ascenso en cadena múltiple, esta identifica oportunidades de ascensos múltiples.

Transferencias y Promociones.

Transferencia: Implica que un individuo pase a ocupar un puesto del sistema, nivel y jerarquía que el desempeñaba anteriormente. Mediante las transferencias es posible ubicar

o una persona, en el puesto donde más se requieren sus servicios, también permite que la persona sea ubicada en el puesto que prefiere y que puede desempeñar más eficientemente y con mayor grado de satisfacción personal y profesional.

Las transferencias proporcionan también entrenamiento y experiencia de desarrollo, ya que a través de este procedimiento la persona puede prepararse para puestos de nivel superior, además de que aumenta la efectividad en su puesto actual.

Promoción: Implica un cambio de asignación de un puesto a otro nivel superior en la organización, lo cual requiere para la persona mayores demandas y responsabilidades.

La promoción permite que la organización aproveche más efectivamente la habilidad que su personal haya desarrollado durante el entrenamiento y el desempeño de sus trabajos este proceso estimula al personal proporcionando que mejoren sus capacidades en la realización del trabajo.

Antigüedad: Contribuye a elevar la motivación de los empleados, exigiendo la probabilidad de que exista una mejor comprensión de las políticas de la organización, además, su desarrollo será más fácil en un medio ya conocido y se necesitará también menos orientación formal para que se adapten al nuevo puesto.

Fuentes Externas.

Debido al crecimiento de las empresas, en la actualidad es muy difícil que estas puedan llenar todos los requerimientos por medio de las fuentes internas, por lo cual es importante que se considere el reclutamiento de los candidatos ha un puesto, por medio de fuentes externas a la organización.

A continuación se hace mención de las principales fuentes disponibles:

Exploración. Se envía a representantes a buscar, localizar y entrevistar a posibles reclutas y persuadirlos para que acepten un trabajo.

Agencia de empleo. Estas agencias pueden ser una fuente muy valiosa de ayuda. Aunque normalmente cubran honorarios por servicios, estas agencias pueden ser de gran valor cuando se requiera para ocupar el puesto un adiestramiento especial o destreza.

Lista de espera. Muchas organizaciones se apoyan en sus propios archivos de las personas que han tenido interés por emplearse pero esto solo será útil si se encuentran actualizadas.

Periódicos, Radio y Televisión. Estos son los medios más usuales y el periódico suele ser el más útil cuando lo que se necesita es personal muy calificado.

Familiares o recomendados de los propios empleados. Algunas empresas establecen en la práctica de que sus empleados recomienden a sus parientes o amistades como candidatos para ocupar los puestos vacantes, ya que de esta manera se reduce en gran medida los costos de reclutamiento.

Bolsas de Trabajo. Son instituciones que no persiguen lucro y cuya finalidad es la de realizar un buen trabajo social, colocando a los trabajadores desinteresadamente.

Otras Empresas. Estas empresas pueden recomendar al personal que no pueden ocupar por ciertas políticas de la empresa o bien puede ser personal que tiene que colocar por existir reducción de trabajo.

Sindicatos. Esta fuente se utiliza en la empresa que los empleados están sindicalizados y los sindicatos cubren puestos con el personal asignados por ellos.

Puertas de la calle. Son aquellos candidatos que espontáneamente se presentan atraídos por el prestigio de la empresa.

Folletos. Algunas empresas editan sus folletos, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, los beneficios que esta ofrece, etc.

Escuelas. Otra posibilidad puede ser, el establecer contacto con las instituciones educativas, ya que los graduados en la mayoría de los casos andan en búsqueda de un puesto vacante.

3.5 SELECCIÓN

El proceso de "selección" es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos), de calificación y, por lo tanto, respectiva.

La tarea de "selección" es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tengan mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

Definición de Selección.

* Sánchez Barragán:

"Es un proceso para determinar cual es dentro de todos los solicitantes, los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto".

Werther W. Keith D:

"Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar".

PLANEACIÓN DE PERSONAL
ANÁLISIS DE PUESTOS CANDIDATOS
CANDIDATOS

PROCESO DE SELECCIÓN

Limitaciones de la selección.

- **De la Organización.** El proceso de selección, es un medio que le permite a la organización integrar personal eficiente para lograr sus objetivos. Desde luego, la organización impone restricciones, tales como presupuestos, políticas y

¹³ Fernández Arenas J. Antonio. - "99 Principios Administrativos" - ed DIANA.

normas, que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.

- De Ética. Ya que los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, éstas se ven influenciadas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación, los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.

- De la oferta. Es necesario tener un grupo grande y apropiado de gentes de entre las cuales escoger a los candidatos. Sin embargo algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante. Los empleos con sueldos y salarios bajos, los cargos muy especializados son ejemplo de funciones con pocas razones de selección. Una "razón de selección" es la relación entre la cantidad de candidatos y la cantidad total de solicitantes disponibles. Una razón grande es de 1:25 una pequeña es de 1:2. Una razón de selección baja significa que hay menos solicitantes entre los cuales escoger. Además, en muchos casos, una razón de selección pequeña significa candidatos de baja calidad.

Este proceso es vital para la administración de personal. La planeación de Recursos Humanos, el análisis de puestos, y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar candidatos. Si este proceso se realiza de manera inadecuada, los esfuerzos anteriores serán desperdiciados. Una mala selección de los individuos provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos.

Se distinguen como objetivos del proceso de selección de personal, los siguientes:

- Escoger a las personas con más probabilidades "para" tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Estos objetivos benefician a la organización con una menor rotación de personal, menos ausentismo y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva mayor satisfacción en el trabajo.

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos. Dichas etapas varían de una organización a otra, debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal.

Estas etapas son:

- **Solicitud para cubrir Vacante.** La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo.

- **Entrevista Preliminar.** Es un procedimiento que sirve para dar mayor importancia a las relaciones públicas. También ayuda al departamento de personal a excluir a las personas claramente inadecuadas y obtener información básica sobre los candidatos potenciales.

- **Formas de Solicitud.** Consiste en estudiar las solicitudes, las hojas de datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad y otras fuentes, para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona. En esta etapa, se deben seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento del empleado en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios.

- **Solicitud y Empleo.** - En la mayoría de las empresas se pide el llenado de las solicitudes de empleo ya que nos ofrece una rápida información. Básicamente abarca datos personales como:

- Nombre
- Edad
- Sexo
- Domicilio
- Estado Civil
- Nacionalidad
- Datos Familiares
- Antecedentes De Trabajo
- Experiencia Ocupacional
- Escolaridad
- Varios: Planes A Corto y Largo Plazo.
- Sueldo Que Pretende Ganar
- Manejo De Maquinaria

- I.M.S.S.

- R.F.C.

- Servicio Militar

- **Recepción de Solicitud.**- Esta se lleva acabo en la recepción, obteniendo el solicitante la información más importantes y concertar una cita para la entrevista preliminar.

- **Pruebas de Empleo.** Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto. Las pruebas "psicológicas" sirven para medir la personalidad. La de "conocimientos" son más fidedignas por que proporcionan información sobre los conocimientos. Las "pruebas de desempeño" miden la capacidad de los candidatos para realizar algunas partes del trabajo al que aspiran.

- **Entrevistas.** Se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección. Por lo general, esta entrevista, es manejada por un especialista y suele ser exploratoria. Otro propósito es explicar todo lo que es el trabajo y sus requisitos y contestar toda pregunta del candidato en cuanto al puesto y la organización.

- **Investigación de su Historia.** Esto se suele hacer para obtener una evaluación más objetiva de la persona. La mayoría de organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. Tal verificación abarca tres categorías de referencias: personales, académicas y empleos anteriores. La minuciosidad de la comprobación de las referencias debe depender del puesto por ocupar. Los empleos anteriores son la fuente más utilizada y están en condiciones de dar la información más objetiva.

- **Selección Preliminar en lo Departamento de Personal** En el caso de la selección, toda la información de prueba de empleo, de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores, se utilizan para saber si la persona es la mejor y la más apta para el puesto, llegando a una selección preliminar.

- **Selección final por el Supervisor.** Se acostumbra que el jefe que tiene un puesto vacante en su departamento entrevista a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de Recursos Humanos. Puesto que esta responsabilidad es omnipresente, los jefes o

superiores deben participar en la decisión final de selección. Con frecuencia el jefe puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de los candidatos. Tanto si la toma de decisión es por el jefe o el departamento de personal, la decisión final marca el final del proceso de selección.

- Examen Médico: Después de que el candidato a empleado ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen médico, el cual se realiza no sólo para determinar la ilegitimidad del solicitante para seguro de vida, de salud y de invalidez, sino también para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

3.6 CONTRATACIÓN.

CONTRATO INDIVIDUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Ley Federal del Trabajo. • Artículo 20 relación de trabajo. • Artículo 8 trabajador. • Artículo 10 patron.

CONTRATACION COLECTIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Ley Federal del Trabajo. • Artículo 221. • Contrato Colectivo de Trabajo.

REQUISITAR EXPEDIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Documentos acumulados por el trabajador. • Comprobante de la entrevista, pruebas y exámenes médicos.

REQUISITOS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO
De Forma.
De Fondo.

El proceso de contratación incluye una serie de etapas que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización.

A) - Contratación Individual.

El Artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo define lo que se entiende por relación de trabajo como:

*"La presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario".
Por otro lado, contrato individual de trabajo, se define así:
"Es aquel por virtud del cual una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario"*

La importancia actual que la ley le da a la relación de trabajo es tal, que si un contrato se pactaran trabajos para menores de catorce años, una jornada de trabajo mayor a la permitida, horas extras de trabajo para menores de 16 años, Salarios inferiores al mínimo o un periodo mayor de una semana para pagar salarios a trabajadores, tales cláusulas serían nulas.

• El trabajador.

El artículo 8 de la L.F.T. define al trabajador como:

"la persona física que presta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".

Se deduce de la definición que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado, esto es, que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado; que implica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores y que tales labores se ejecutarán bajo la subordinación a un patrón. La subordinación implica que, quien recibe los servicios, Tiene el derecho de mandar, convirtiéndose esto en una facultad inherente únicamente al que paga, además el que paga, lo hace porque posee la propiedad de los bienes motivo de la relación laboral. El subordinado tiene la obligación de obedecer para que la relación se perfeccione. Esta relación laboral tiene un significado más profundo todavía, porque quiere decir, que si alguna de estas partes falta, la otra no existe, entonces una parte no es ninguna y en consecuencia sería nada.

• El Patrón.

El artículo 10 de la Ley Federal de Trabajo define al patrón como:

"La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores".

El patrón puede ser una persona física o moral. Es persona física, el patrón que está representado por un individuo y es persona moral, el patrón que está representado por una sociedad; la formación de la persona moral es muy variada y obedece a toda una reglamentación jurídica.

B).- Contratación Colectiva.

El artículo 256 de la L.F.T. define al contrato colectivo de trabajo como:

"El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o mas empresas o establecimientos".

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo tiene como propósito, fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la "Relación laboral" (cualquiera que sea el acto que la origine, es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de salario), se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aun disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual del trabajo.

Por otro lado el contrato colectivo de trabajo es el instrumento para fijar las condiciones de trabajo y a medida que estas van aumentando el grado de dificultad, de intensidad o de calidad, los beneficios que pertenecen a la parte laboral, también aumentan en cierta proporción, de ahí que el "C.C.T." sea el medio por el cual los beneficios para el trabajador tienden a crecer superando lo establecido por la ley.

C).- Requisitos del Contrato Colectivo de Trabajo.

Son de dos dimensiones de "forma" y de "fondo".

- De forma. Estos deben celebrarse por escrito bajo pena de nulidad, debe de elaborarse en triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra a la junta local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efecto a partir el momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.

- De fondo. Por lo que se refiere a este aspecto podemos considerar como requisito de fondo, los siguientes:

- Los nombres y domicilios de los contratantes.
- Las empresas y establecimientos que abarque.
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- Las jornadas de trabajo.
- Los días de descanso y vacaciones.
- El monto de los salarios.
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.
- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

D).- Requisitar el Expediente del Trabajador.

La función de requisitar el expediente del trabajador es un medio de control de personal.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que han acumulado el trabajador durante el proceso de selección y además los instrumentos que deba proporcionar como complemento la información requerida por el departamento de personal. Dentro de estos documentos están:

- la solicitud de empleo, por ser el primer testimonio formal que presentó el interesado.
- Los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico.
- Documentos como acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios realizados, antecedentes penales.

Estos testimonios documentales los debe poseer el departamento de personal para ampararse contra cualquier situación imputable al trabajador que pudiera presentar en el futuro. En si con el requisitado del expediente del trabajador se termina el proceso de contratación¹⁶.

¹⁶ - "LEY FEDERAL DEL TRABAJO".

3.7 INDUCCIÓN

INDUCCIÓN AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias • Películas • Proyecciones de transparencias • Visitas a la empresa 		
ADAPTACIÓN AL NUEVO AMBIENTE DE TRABAJO	INTRODUCCIÓN AL PUESTO	INCORPORACIÓN ADECUADA
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo • Descripción del puesto a desempeñar • Mostrarle sitios generales 	<ul style="list-style-type: none"> • influir su actividad • motivar su rendimiento • adaptación positiva • lograr estabilidad • lograr lealtad

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción.

DEFINICIÓN DE INDUCCIÓN.
Sánchez Barragán la define como:

"El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto"

Sikula lo define así:

"Se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo"

Objetivos de la Inducción.

El proceso de inducción tiene diversos objetivos entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados de la organización a conocerse y auxiliar a los empleados ya existentes, con el fin de tener un comienzo productivo.
- Establece actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- ayuda a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de Inducción

El proceso de inducción incluye una serie de etapas como son:
a) Introducción al Departamento de Personal.

A parte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador. Corresponde al departamento de Recursos Humanos darle información sobre aspectos generales, tales como:

- Historia de la organización.
- Políticas generales de personal.
- indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Prestaciones a las que tiene derecho, como ejemplo caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etc.

b) Introducción al Puesto.

Otra etapa del proceso de inducción es aquella que se refiere a la introducción al puesto, esta representa determinar el puesto apropiado por un empleado recién contratado.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicará en que consistirá su trabajo, para ello se auxiliara de la descripción del puesto, entregandole una copia para que lo lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etc.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al trabajador y, por lo tanto a la organización.

3.8 SUELDOS Y SALARIOS.

La cuestión de la remuneración sea la función más difícil y perpleja con que tiene que enfrentarse un departamento de personal. Aun que los sueldos y salarios deben de tener una base lógica y defendible, comprende muchos factores.

La remuneración es muy importante para los empleados individuales, porque es una medida de su valor para ellos mismos, para los compañeros de trabajo, para las familias y para la sociedad. Así, el nivel "absoluto" de ingresos de los empleados determina su nivel de vida, y su ingreso "relativo" determina la condición, prestigio y valía.

La falta de satisfacción se presenta porque las necesidades de los empleados se ven afectadas por los niveles absolutos y relativos de los pagos, cuando la cantidad "total o absoluta" del ingreso es demasiado baja, los empleados no podrán satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Una cosa más común de falta de satisfacción se sitúa en el pago "relativo" que es el sueldo de un empleado en comparación con el de los otros trabajadores.

La administración de sueldos y salarios se ocupa de los problemas prácticos de la remuneración. Tales problemas pueden originarse por situaciones como las siguientes:

- La del trabajador que desea cobrar más porque realiza tareas que no aparecen en la descripción de su puesto.

- La del empleado que aun en periodo de formación, espera aumento de sueldo cada 6 o 12 meses.
- La del supervisor cuyo subordinado laboró 14 horas extras la semana pasada y percibió una retribución mayor que él.
- La del directivo que pretende que parte de su retribución sea diferida hasta encontrarse en un nivel inferior para efectos del impuesto sobre la renta.
- La del sindicato que pretende lograr mayores salarios para incrementar el poder adquisitivo de los trabajadores
- La de los responsables de establecer políticas salariales, considerando variables, tales como la estabilidad de precios, el crecimiento de la economía y la capacidad para competir en el mercado de trabajo.

Estos tipos de problema puede servir para mostrar la amplia gama de materia que debe abarcar la administración de sueldos y salarios. Asimismo indica a las partes interesadas, sindicatos, departamentos de personal, dirección superior, empresas, de hecho la economía local o regional en su totalidad.

Concepto de sueldos y salarios.

Sánchez Barragán lo define así:

"Es la base de la administración de Recursos Humanos que usa principios y técnicas válidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador sea razonablemente apropiada a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa."

Chiavenato I Lo define como:

"El conjunto de normas y procedimientos que trata de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización."

Etrauss y Sayles la definen así:

"Es un procedimiento sistemático para establecer una estructura de remuneración."

La administración de sueldos y salarios no es algo que deba verse aisladamente, si no un intento para alcanzar los objetivos formulados en la política salarial.

Definición de sueldo y salario.

Estos dos conceptos tan comunes en nuestro país, aparentemente significan dos cosas diferentes, pero en esencia tienen el mismo significado, porque tanto la retribución obtenida a cambio de los servicios prestados es el "sueldo" como lo es el "salario". La diferencia esta principalmente en la costumbre: es decir, que cuando se elabora y paga la nomina de personal de confianza, se habla de "sueldos" y cuando se elabora y paga la nomina de personal sindicalizado, se refiere a "salarios". Se deduce claramente que la única diferencia es de carácter social, o sea, que estos términos señalan diferencia social.

Clasificación del salario.

Uno de los objetivos de cualquier sistema de remuneración, debe ser que cada empleado reciba un pago equitativo en términos de su propio esfuerzo y resultado y en comparación con otros trabajadores. El sistema mas comun por el cual la retribución del personal puede relacionarse con su colaboración al trabajo, es uno en el cual se mide las contribuciones en incrementos de tiempo sin embargo, en nuestro medio se puede llegar a una clasificación de salarios de la manera siguiente:

a) Por el medio empleado para el pago. Por este medio, el salario puede dividirse de la siguiente manera:

- Salario en moneda. Es el salario pagado en moneda de uso corriente que todo trabajador recibe.
- Salario en especie. Es el que se paga en especie, es decir con comida, habitación, bienes, servicio, etc.
- Salario en pago mixto. Es el que se paga al trabajador parte en moneda y parte en especie.

b) Por su capacidad adquisitiva. De acuerdo a la capacidad adquisitiva, el salario puede ser de la siguiente manera:

- **Salario nominal.** Es la cantidad de unidades monetarias que recibe el trabajador a cambio de sus servicios.
- **Salario real.** Es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que percibe.

Así tenemos que mientras que el salario normal se incrementa, el salario real puede también aumentar o disminuir, observándose una constante fluctuación en el poder adquisitivo del salario.

c) **Por sus límites.** De acuerdo a este aspecto, el salario puede ser de la siguiente manera:

- **Salario mínimo.** Es la cantidad menor que debe recibir el trabajador por sus servicios prestados.
- **Salario máximo.** Es la cantidad mayor que le permite a la empresa una producción costeable.

d) **Por la forma de pago.** En base a este tipo de clasificación, el salario puede fijarse, de la manera siguiente:

- **Por unidad de tiempo.** Es el salario que se fija tomando en cuenta sólo la jornada ordinaria de trabajo independientemente de que fije por día, por semana, por mes u otra forma. Con esta forma de pago, el trabajador al estar bajo las ordenes del patrón es suficiente con ello para cobrar su salario aun cuando no realice nada.
- **Por unidad de obra.** También se le denomina "a destajo", es el salario que recibe el trabajador computado en base a número de unidades producidas; hay que aclarar que nuestra Ley Federal del Trabajo, prevé para este caso que se debe computar el salario de tal forma que el trabajador alcance por lo menos el salario mínimo vigente de la región. Es común fijar salarios incentivos con el fin de aumentar la productividad, de ahí que resulte motivante para el trabajador el que una vez cubierta su cuota diaria pueda aspirar a una mayor remuneración por los excedentes.

Aspecto jurídico y administrativo del salario.

- El aspecto jurídico del salario. En la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 82 se define el salario como: *"la retribución que debe pagar el patrón al empleado por su trabajo"*.

- El aspecto administrativo del salario. Desde el punto de vista administrativo el salario representa un medio importante por el cual, la empresa logra sus objetivos organizacionales, el trabajador dentro de este proceso, participa en el logro de sus objetivos personales puesto que muchos de ellos están intrínsecos con ese medio llamado salario.

Factor del salario.

Para el estudio de los sueldos y salarios es necesario fijarle a cada uno de ellos un campo específico con el objeto de poder contar con el mayor número de elementos posibles para hacer el cálculo razonable del salario correspondiente a cada trabajador.

Los factores del salario son los siguientes:

- a) Puesto. "Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal". Una "descripción de un puesto" es simplemente el listado de las actividades específicas que deben ser ejecutadas por el individuo que tenga a su cargo el puesto. Los administradores deben tener presente que las descripciones de puestos poco claras pueden confundir a los empleados y causar que pierdan interés en su trabajo.
- b) La eficiencia administrativa. Se define en términos de la proporción de los recursos organizacionales que contribuyen a la productividad durante el proceso de elaboración. En otra palabra la eficiencia es la capacidad de realizar un trabajo con efectividad.
- c) Las necesidades del trabajador. Los individuos están motivados a seguir un comportamiento para satisfacer sus necesidades personales. Por lo tanto, desde un punto de vista administrativo motiva a los miembros de la organización, es el proceso que se sigue para proporcionarles la oportunidad de satisfacer sus necesidades como resultado de tener un comportamiento productivo dentro de la organización.
- d) Las posibilidades de la organización. Este factor también tiene sus propias características según la organización de que se trate. Al ejecutar el proceso de selección de personal en ciertos casos aunque la organización

requiera los servicios de algun candidato que se cotice alto en el mercado de trabajo, tendra que prescindir de este por no estar en posibilidades de pagar un alto sueldo; por tanto esto demuestra que las posibilidades de la organizacion tambien van a influir definitivamente en la fijacion de sueldos y salario.

Técnicas y métodos adecuados.

1.- Análisis de puestos.

El autor mexicano A. Reyes Ponce nos dice: *"La técnica conocida con el nombre de "análisis de puesto" responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficientemente los trabajos de esta, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace", y las "aptitudes que requiere para hacerlo bien".*

Concepto.

Sánchez Barragán lo define como: *"El proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos de condiciones que deben reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente".*

Objetivo.

El análisis del puesto cumple con la obligación legal que existe al estipular las condiciones de trabajo por escrito. De acuerdo al artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo que dice: *"El escrito en que constan las condiciones de trabajo deberá contener, fracción III, el servicio (s) que deban prestarse los que se determinarán con la mayor precisión posible".*

Por otro lado en el artículo 47 (L.F.T.) nos dice que: *"son causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón: fracción XI, Desobedecer el trabajador al patrón o sus representantes, sin causas*

justificadas siempre que se trate del trabajo contratado: puede despedirse al empleado ejerciendo sus derechos respecto a las actividades y concesiones descritas en ese documento llamado análisis de puesto.

Ventajas.

Ya que esta técnica es muy importante, represente entre otras las ventajas siguientes:

Para la organización:

- Documento que indica los aspectos de inicio en el diseño y análisis de la estructura organizacional de la empresa.
- Permite establecer los niveles jerárquicos con su respectiva responsabilidad y autoridad.
- Permite establecer la coordinación correspondiente.
- Representa una información básica para establecer relaciones laborales con el sindicato.

Para el trabajador:

- Representa un medio ilustrativo de las tareas que debe desarrollar, le indica sus responsabilidades por tarea guiándolo hacia el logro de los objetivos del puesto.
- Un instrumento de revisión porque permite el análisis de puestos del trabajador comprobando que sus tareas estén bien realizadas: determinando errores y aciertos logrados.

Para el departamento de Recursos Humanos:

- Es una guía insustituible para el reclutamiento y selección de personal porque en él se describen las actividades y requerimientos del puesto a reunir por un candidato.
 - Documento para practicar la investigación de la detección de necesidades de capacitación.
 - Medio de información ya que proporciona datos para la valuación de puestos.
- Medio para implantar políticas, programas de calificación de méritos, de ascensos y promociones.

PARA LOS SUPERVISORES :

- Documento para indicar las actividades, y permitir la distribución razonable de éste y ubicar a cada trabajador en el puesto que le corresponde.
- A través del análisis de puesto, el supervisor puede controlar a sus subordinados desde el punto de vista de producción, responsabilidad y eficacia.
- Facilitar la sustitución correcta de un trabajador en casos eventuales.
- Documento que ampara a los jefes ante cualquier situación imprevista y a renunciadas inesperadas.

Guía para elaborar el cuestionario referente a la descripción del puesto:

A.- Encabezado.

- Nombre del puesto.
- Nombre del departamento.
- Área o sección.
- Ubicación del puesto.
- Puesto del jefe inmediato.
- Ocupante del puesto.
- Fecha del análisis del puesto.

B.- Descripción general.

- Indica brevemente el objetivo básico del puesto, declarando que hace y para que lo hace.

C.- Descripción analítica.

- Iniciar con las actividades rutinarias que se realizan día con día y que están íntimamente relacionadas con el departamento; hay que apoyarse de las preguntas: Qué hace, como lo hace y para que lo hace.
- Procedo a listar las funciones y responsabilidades periódicas que son las que se realizan continuamente (semanal, quincenal y mensual).
- Procedo a listar las funciones y responsabilidades eventuales.

D.- La especificación del puesto.

- Conocimiento.
- La experiencia.
- Responsabilidades de resultados.
- Responsabilidades en datos confidenciales.
- Responsabilidades en supervisión.
- Ambiente del trabajo.
- Requerimientos especiales.

2.- Valuación de puestos.

Como las personas están en el centro de todos los puestos, ya sean las percepciones de los otros o las descripciones escritas de los puestos que se derivan de las observaciones de como se hace la evaluación, y que es una actividad humana, no un tipo de acto impersonal. Este es el primer problema de medición: es el problema de la subjetividad inherente contenida en los juicios discriminativos del trabajo. Otro problema de medición surge aquí, debido a que el criterio o punto de referencia sobre el cual se hace la valuación se basa en aspectos de acción humana. Esto se puede ilustrar al pensar en el grado de descripción implicado en cualquier puesto.

Definición.

El Instituto Británico de Administración lo define como:
"El proceso de analizar y comparar el contenido de puestos para colocarlos en un orden de clases, que sirven de base a un sistema de remuneración".

Sánchez Barraquán lo define así:
"Es un proceso que se auxilia de técnicas especiales para determinar el valor individual de un puesto de la empresa en relación con los demás puestos de la misma".

En un sentido estricto, la "valuación de puestos" trata de determinar la posición relativa de cada puesto con los demás. Es la actividad preliminar al establecimiento de grado y niveles asociados de sueldos y salarios.

Objetivos.

1. Proporciona bases técnicas para lograr una eficaz administración de sueldos y salarios.
2. Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre costos de recursos humanos.
3. Crear una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.
4. Reducir la rotación de personal.
5. Motivar al personal en la relación de sus objetivos.
6. Mejorar la imagen externa de la organización.

3.9 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

La higiene y seguridad industrial en el trabajo es prevenir enfermedades ocupacionales y accidentes observando un conjunto de normas y procedimientos que protejan la integridad física y mental de los trabajadores.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 509 establece como obligación para los empresarios formar comisiones de seguridad e higiene compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para evitarlos y vigilar que se cumplan las normas establecidas.

La Higiene y Seguridad Industrial tiene como finalidad evitar riesgos que en un momento puedan llegar a ser irreparables, logrando así la eficiencia y seguridad de los trabajadores. Para evitar este tipo de riesgos se han creado reglamentaciones sobre higiene y seguridad industrial algunas de ellas pueden ser:

- Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- Materiales de construcción.
- Sistema de ventilación, calefacción e iluminación.
- Suministro de agua potable.
- Alejamiento y neutralización de aguas negras.
- Aseo de los centros de trabajo.
- Acondicionamiento higiénico.
- Servicio médico.
- Eliminación y transformación de basura y materias de desecho.

CAPITULO 4.

LINEAMIENTOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

4.1 CONCEPTO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Los lineamientos de la Auditoria Operacional en el área de Recursos Humanos, implica la evaluación de las políticas y procedimientos que se siguen en relación a la función de la administración del personal dentro de una empresa. Consiste en revisar y verificar la totalidad de las actividades desarrolladas en cada uno de las áreas para definir si los objetivos trazados en los programas establecidos, se logran ajustándose a las políticas, funciones y procedimientos fijados en las mismas y dar a conocer en caso contrario sugerencias, sobre la manera de mejorar las deficiencias encontradas, buscando el aprovechamiento máximo de los Recursos Humanos de la empresa.

Esto implica la necesidad de que la empresa cuente con políticas bien definidas que faciliten al Auditor Operacional el recabar la información necesaria para su trabajo, haciendo uso de todos los recursos de información, con la finalidad de llevar a cabo un análisis profundo que permita evaluar los resultados obtenidos, con objeto de definir si las funciones del personal se ajustan a la actividad, no sólo del área de Recursos Humanos, si no de toda su estructura.

Los lineamientos en que se divide la Auditoria Operacional en el área de Recursos Humanos para el cumplimiento de sus objetivos son los siguientes:

- Familiarización.
- Investigación y Análisis.
- Informe de eficiencia y productividad.
- Seguimiento posterior por parte del Departamento de Auditoria Interna.

4.2 FAMILIARIZACIÓN CON EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

El Auditor debe efectuar el estudio del control interno del área, o sea deberá poner especial atención en lo que se refiere a políticas, objetivos, programas, procedimientos, características del personal y sus relaciones con otras áreas, problemas especiales relacionados con la administración de los Recursos Humanos, antecedentes de deficiencias existentes, etcétera, a través de informes emitidos por personal de Auditoría Interna, Consultores, Auditores Externos.

Con objeto de llevar a cabo este estudio se ha dividido el aspecto de Familiarización en los siguientes conceptos:

- Estudio preliminar.
- Entrevistas.
- Cuestionarios de control Interno.
- Programa de trabajo.

Mismos que a continuación se explican:

Estudio preliminar. - Implica el reunir ciertos aspectos fundamentales para lograr comprender en las funciones y donde se efectúen esto, requiere del conocimiento ambiental que permitirá allegarse de la información necesaria para detectar las actividades problemáticas. Cabe señalar que el Auditor de acuerdo a su experiencia será quien determine el alcance de su investigación.

Algunos puntos importantes de investigación son:

- Las políticas fijadas por la Dirección para el Área de Recursos Humanos, así como el establecimiento de metas y objetivos.
- La existencia de programas con respecto al reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación del personal, etcétera.
- El aspecto legal que rige el manejo de personal.
- Definir el grado en que influye en los costos y gastos de operación de la empresa el Área de Recursos Humanos.
- Otros.

Obteniendo el conocimiento ambiental, el Auditor le será posible efectuar un estudio de las facetas administrativas del área, mediante la realización de:

Entrevistas - la importancia que reviste la entrevista, implica el tener perfectamente definido el tipo de información que se desea obtener, por lo que es conveniente el formular preguntas concretas y definir que persona es la indicada para contestarlas, y deben estar dirigidas, en el modo en que la Dirección resuelve los asuntos relacionados con los elementos de la gestión administrativa.

A continuación enumeramos algunas interrogantes que se pueden considerar durante la entrevista.

En el aspecto de planeación podría ser:

- La necesidad de proveer a la empresa de personal adecuado.
- El requerimiento de mantener las áreas de servicio para el personal como comedor, servicios médicos, etcétera.
- Mantenimiento de sistemas de seguridad industrial adecuados.
- Correcta administración de sueldos y salarios en relación con las diferentes áreas administrativas y de producción.
- Que existan programas de desarrollo de personal.

En el aspecto de organización puede ser:

- Nivel jerárquico y características del personal del Área de Recursos Humanos.
- Estructura del Departamento y nivel de autoridad en relación con otras áreas
- Otros.

En el aspecto de Dirección son:

- Características de la Dirección para coordinar el área.
- Respaldo de la Dirección a los planes establecidos.
- Capacidad para fijar planes futuros.
- Otros.

Por último será necesario conocer los medios de control con que cuenta el área, con objeto de verificar si lo que se realiza se está efectuando de acuerdo con lo establecido y que puede ser:

- Elaboración de reportes e información que nos permita conocer el resultado obtenido en el área, en relación con lo planeado
- El adecuado control de las políticas de personal.
- La elaboración de otros informes, que permitan conocer toda la información relativa del personal, tales como reportes de costo, rotación de personal, etcétera.

Cuestionario de Control Interno. - deberá elaborarse conteniendo los cuestionamientos que permitan al Auditor conocer el resultado de la operación del Área de Recursos Humanos, con objeto de determinar la confiabilidad en esta área, que como fuente de abastecimiento de personal repercutirá de manera significativa en el desarrollo de la empresa en general.

4.3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.

La Auditoría Operacional contemple en esta etapa la verificación de los datos obtenidos en el estudio de las metas, políticas y objetivos del Área de Recursos Humanos, con objeto de evaluar lo establecido y determinar los puntos débiles, para elaborar las recomendaciones necesarias con la finalidad de mejorar la operación del área y alcanzar la mayor eficiencia sobre el control y productividad del personal que labora en la empresa.

Generalmente el Director de la empresa solicitará soluciones sobre la problemática originada por el personal que presta servicios en la compañía a su cargo, por lo que el Auditor, deberá tener presente todos los problemas, como las políticas mal ejecutadas, ineficiencia en su comunicación, carencia de personal, insatisfacción de necesidades sociales de los mismos, etcétera, que llevarán a un incumplimiento de las funciones generales del personal y que en última instancia repercutarán en deficiencias de la productividad de la empresa.

Al igual que en la Auditoría Financiera, la planeación y desarrollo de los papeles de trabajo juegan un papel muy

importante en la Auditoría Operacional, el Auditor deberá formular las cédulas de trabajo, gráficas, cuadros estadísticos, diagramas de flujo, y demás materiales, a efecto de concentrar en ellos la información requerida por su trabajo con objeto de que la recopilación de datos reúnan las siguientes características:

- Que estén relacionados con el Área de Recursos Humanos.
- Que sean actuales y que puedan confiarse en ellos.
- Que sean claros y completos.
- Que reflejen el propósito y los objetivos que se desean alcanzar, y
- Que estén adecuadamente ordenados, para su mejor manejo.

La principal fuente de información será la propia Área de Recursos Humanos, tomando en cuenta los archivos y personal responsable.

Se examinarán los registros, métodos, flujos de operación e información, la utilización del equipo, la comunicación con el resto del personal de la empresa, aspectos sociales de los trabajadores y en general todos los aspectos relacionados al personal, esta información deberá ser ampliada y comentada con los jefes y funcionarios del Área.

En el caso de que la empresa no cuente con la suficiente información, el Auditor deberá recurrir a su experiencia y capacidad técnica, para hacer la investigación necesaria para evaluar las funciones del área.

Esta información servirá al Auditor, para hacer sus primeras apreciaciones generales y proporcionar los elementos para seleccionar la información útil a sus fines. De una adecuada información y su correcta captación, dependerá el resultado que definirá las necesidades de hacer estudios adicionales o permitirá sacar conclusiones.

4.4 INFORME DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.

Para que la intervención del Auditor Operacional sea útil para su cliente, el informe que contiene los resultados de la Auditoría Operacional deberá comunicarse de una manera ágil, breve, convincente y persuasiva, a fin de facilitar la

comprensión de las diversas situaciones encontradas, recomendando a la Dirección Administrativa a tomar las medidas correctivas necesarias para cubrir las deficiencias por conducto de su propio personal o de consultores externos.

En el boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P. A.C., nos dice:

"el informe sobre Auditoría Operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conoce los funcionarios de la empresa de la labor del Auditor"

El informe debe tener como finalidad el dar a conocer las fallas relevantes en cuanto al control y ejecución de las diversas operaciones de la empresa, y que al ser corregidas incrementarán la eficiencia y eficacia en la productividad.

El informe no persigue el fin de emitir una opinión, y ni es posible darle tal alcance, ya que conforme al Boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional, del I.M.C.P. A.C., nos dice en su concepto del informe que: *"el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados"*

El documento deberá presentarse por escrito y podrá mostrarse de acuerdo al trabajo desarrollado en informes parciales o en un sólo informe final.

La estructura del informe escrito en términos generales, será la siguiente:

Alcance y limitaciones. - A manera de introducción, con objeto de describir el alcance y limitación del trabajo realizado, así como cualquier otra consideración importante que sirva de guía al lector del informe, es conveniente acompañar también un diagnóstico general y destacar los hallazgos de importancia en forma resumida y referenciarlos en un informe detallado.

Descripción de procedimientos empleados. - En esta sección del informe se hará mención de los procedimientos utilizados

y una descripción detallada de las actividades de toda operación examinada en la que existan problemas que afectan la eficiencia operacional. Este paso es opcional para el Auditor.

Observaciones encontradas. - Para mejorar la eficiencia en la operación, se presentan objetivamente las situaciones que requieran modificaciones de procedimientos o criterios, cuando sea posible deberán cuantificar comparativamente los resultados obtenidos.

Sugerencias para mejorar la eficiencia en la operación, - deberán presentarse inmediatas a los problemas encontrados y deberán ser presentadas en forma específica cuando se cuente con los elementos para ello, en otras ocasiones las observaciones serán de carácter general.

4.5 SEGUIMIENTO POSTERIOR POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

Una vez concluida la Auditoría y entregado el informe de eficiencia y productividad, y únicamente cuando la empresa decida adaptar las correcciones sugeridas por el Auditor operacional, o bien, cuando se trate de otras correcciones que efectúe la propia Administración de la Empresa (distintas a las propuestas), el Departamento de Auditoría Interna deberá examinar las operaciones corregidas, para determinar si están cumpliendo los planes autorizados y si estos han servido para mejorar el curso operativo del Área de Recursos Humanos. Algunas veces podrá darse el caso de que el Departamento de Auditoría Interna por medio de la administración le pida el Auditor Operacional que los asesore o supervise en forma directa, en la ejecución de las sugerencias que él propuso, y en las nuevas que propone la administración, pero ello será motivo de un contrato por separado.

CAPITULO 5.

CASO PRACTICO DE UNA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Las personas buscan exactitud en la definición de los puestos a desempeñar para conocer sus posibilidades de poderlos ocupar, en tanto su preparación o habilidades adquiridas según la experiencia acumulada de los trabajadores.

El análisis y la valuación de los puestos definen sus características; las habilidades adquiridas en originalidad, mentalidad y otras características; el esfuerzo en tanto en energía física y mental; la responsabilidad de aspectos materiales y de las decisiones adoptadas y; las condiciones de trabajo por su adecuación a los peligros que representa.

Los estudios proporcionan la base teórica, conceptual y de esquema general y deben complementarse con la experiencia de trabajos realizados. Aun mayor nivel jerárquico será conveniente más estudios y gran experiencia.

La empresa o el organismo público o privado sólo pueden subsistir, en tanto los individuos se sumen y las acciones sean por auténtica colaboración y con una actuación de grupo.

Por lo antes expuesto a continuación presentamos el siguiente caso práctico:

Introducción

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes a través de su Residencia General de Conservación de Carreteras, invitó a todos los interesados en participar en la Licitación para el desarrollo de la obra "Recuperación de Pavimentos y Riesgos de Sello", obra que se realizará en los límites de los Estados de Guerrero y Oaxaca.

La realización de la obra consiste en: recuperación de pavimento y riesgo de sello de la carretera Acapulco-Pinotepa

Nacional, tramo Las Cruces-Cruz Grande, del kilómetro 5+100 al kilómetro 68+000.

La Compañía SISTEMAS DE CONSTRUCCIÓN, S. A. De C. V., desea concursar en todo lo relativo a esta convocatoria. El interés en esta obra se desprende de los objetivos de la propia empresa ya que cuenta con la maquinaria y el personal técnico calificado para el cumplimiento de esta obra.

Dentro de los requisitos de la licitación, las empresas participantes en la misma, deberán presentar, entre otros informes, una Auditoria Operacional a su Área de Recursos Humanos, a fin de saber la estructura y políticas internas de las propias empresas que les proporcionen la confiabilidad para el cumplimiento de este contrato.

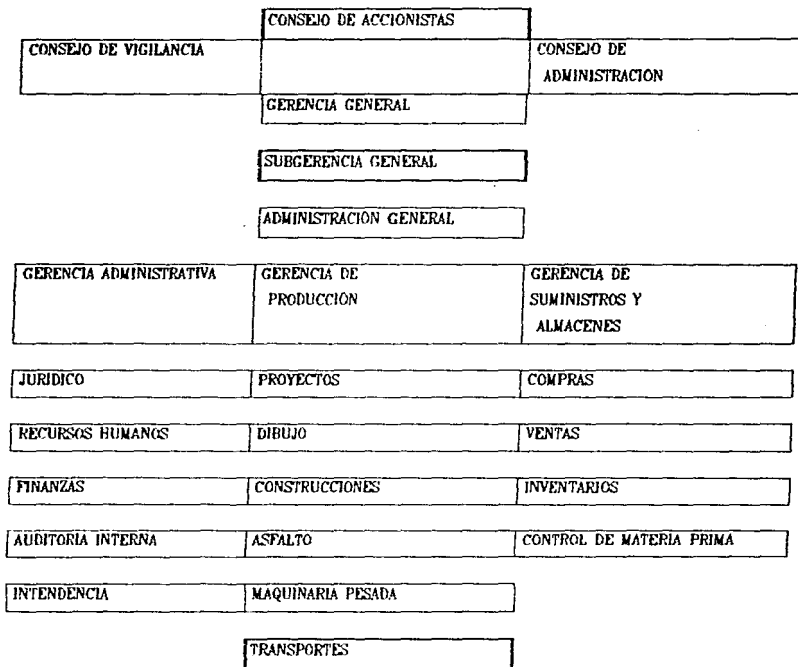
Antecedentes.

La empresa SISTEMAS DE CONSTRUCCIÓN, S. A. de C. V., fue fundada en 1984, en la ciudad de México, con un capital de 50 millones de pesos, contando con una planta de 350 empleados entre obreros y personas administrativo, así como funcionarios.

En los cerca de 16 años que tiene de operar en la mayoría de sus contratos le ha brindado servicio al Gobierno Federal, en especial a la SCT, en el ramo carretero y su objeto es el siguiente:

- A.- Ejecución de toda clase de obras civiles, industriales, agropecuarias y urbanísticas.
- B.- Realización y urbanización de fraccionamientos.
- C.- Construcción de carreteras.
- D.- Compra, venta, consignación, fabricación, importación, exportación y representación de toda clase de fabricantes de materiales para la construcción.
- E.- La adquisición de bienes muebles o inmuebles que requiere el objeto social.
- F.- En general, celebra todos aquellos actos, contratos y convenios que directa o indirectamente se relacionen con el objeto social y sean necesarios para los fines de la Empresa.

ORGANIGRAMA .



Realización y desarrollo del caso practico.

Con el fin de dar cumplimiento a los requisitos planteados en el contrato de adjudicación de obra, por parte de la Secretaría de Comunicaciones y transportes, en la que como condicionante para el contratista es la de presentar una Auditoria Operacional en su Área de Recursos Humanos, la Constructora SISTEMAS DE CONSTRUCCIÓN, S. A. DE C. V., aplicó dicha Auditoria obteniéndose el siguiente informe:

la empresa tiene problemas de origen, por ejemplo en el área de Recursos Humanos no cuentan con politicas de reclutamiento, selección y contratación. Lo cual se presta a maniobras de adecuación con el proposito de colocar a personas que no llenan todos los requisitos deseados, prestándose esto a improvisaciones que ocasionan perdidas cuantiosas.

Ante esta problemática encontrada en dicha compañía se procedió a crear un guión de trabajo de la siguiente manera:

- 1.Como determinar las necesidades de personal técnico profesional, necesario para cada área especifica.
- 2.Reclutamiento de personal.
- 3.Capacitación y adiestramiento del Personal
- 4.Crear un catalogo de puestos que permita brindarle mayores oportunidades de desarrollo al personal.
- 5.Reestructuración y reorganización del Área de Recursos Humanos.
- 6.Creación y aplicación de politicas y estrategias necesarias para un mejor funcionamiento del personal dentro de la empresa.
- 7.Informe general de la situación que guardaba el Área al inicio de la Auditoria y como queda al final de la misma.

Investigación

Se procedió a revisar la documentación con que contaba la Área de Recursos Humanos (politicas de selección, contratos, catalogo de puestos, nominas, etcétera.) para evaluar la eficiencia y la operación en cuestión, haciendo pruebas selectivas de dichos documentos.

Se realizaron 35 entrevistas entre personal de mandos medios y ejecutivos de la propia empresa, con la finalidad de detectar las condiciones de desarrollo laboral del personal que trabaja en las diferentes áreas que la conforman. Detectándose lo siguiente: Los jefes no conocen el verdadero sentir de sus empleados, en la mayoría de los casos.

Se visitó las diferentes instalaciones de la empresa a fin de conocer el ambiente de trabajo de los diferentes niveles escalafonarios y su interrelación entre ellos y las jerarquías, detectando que hace falta más comunicación interna entre mandos y obreros.

Toda la información anterior se concentro a fin de poder iniciar su análisis y evaluación correspondiente.

Recomendación para solucionar los problemas que se encontraron en las diferentes fases de la selección, contratación y capacitación del personal obrero, administrativo y algunos casos ejecutivos que conforman la planta trabajadora de ésta Empresa.

1. En primer término se debe recibir al presunto trabajador y tras una breve charla se realiza la primera selección, a la que le sigue la entrega de una solicitud de trabajo, al devolver dicha solicitud, debidamente requisitada, se procederá a la aplicación del examen psicotécnico y el médico. En el primero se cuidará que sea apropiado y se logre conocer lo más que se pueda del candidato. Y en el segundo se trata de conocer el estado de salud y la condición física del aspirante, tomando en cuenta los resultados obtenidos se realizará una segunda entrevista que deberá ser llevada a cabo por el Jefe del Área de Recursos Humanos, siendo el responsable del área donde se solicita el personal, quien en una entrevista final con los candidatos, decida cual será el individuo más idóneo.
2. El reclutamiento de personal se recomienda no se haga a través de un solo canal ya que se puede obtener personal solicitante a través de agencias especializadas, periódicos, recomendaciones de sus mismos empleados o por propuestas del propio Sindicato. Al adoptar algunas de

estas fuentes de fuerza de trabajo. la Empresa debe definir, muy claramente sus políticas de reclutamiento basando estas en los perfiles técnicos culturales necesarios para cubrir sus vacantes.

Una vez aceptado el trabajador será recibido de tal forma que se identifique con su Empresa; de ser posible se le hará entrega de un folleto explicativo de la historia y puntos sobresalientes de la organización, detallando el tratamiento a los trabajadores (Derechos y Obligaciones) Anexo 1.

Se procederá a la presentación con sus compañeros de trabajo y otros integrantes del organismo. También se le indicará su sitio de trabajo y los recursos materiales a su disposición.

3. Una vez instalado el trabajador se debe proceder a prepararlo para el puesto que va a desempeñar, enseñándole los procedimientos utilizados por la empresa, de tal manera, que se evite desperdiciar tiempo y recursos.
4. A fin de lograr un mejor desarrollo en el ámbito laboral la empresa debe crear o subarrendar un centro de capacitación que permita de acuerdo a su giro específico, actualizar y ampliar los conocimientos de su plantilla orgánica, con el objeto que su personal pueda acceder a niveles escalafonarios superiores a base de una mejor preparación técnica y cultural.
5. Con el objeto de que su personal no se quede estancado en el puesto en que ingreso y dándole oportunidad de crecer dentro de la misma organización, se propone la creación de un catálogo de puestos o escalafón al que puedan acceder todos los empleados, sujetando las promociones a través de exámenes de competencia para ocupar las plazas superiores de este catálogo. En este sentido se tomarán en cuenta otros factores, a parte del examen, como son:
 - Antigüedad en el puesto.
 - Puntualidad.
 - Eficiencia.
 - Productividad.

6. El área de Recursos Humanos exige precisión en los perfiles de requerimientos y preparación para hacer posible el esfuerzo de la Empresa. La responsabilidad básica de ésta área ya sea a nivel departamental o divisional corresponde como a cualquier otra función operacional (producción, mercadotecnia, finanzas) es responsable de toda organización, debiendo buscar una mejor calidad de los Recursos Humanos para lograr una mejor eficacia de estos en todos los niveles de la organización.

- Para lograr estos objetivos se recomienda la creación de condiciones organizacionales de aplicación para obtener una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- A fin de alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los Recursos Humanos disponibles.
- Se sugiere planear necesidades de Recursos Humanos a asegurando una colocación adecuada a las cantidades y tipos correctos.
- Observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de llevar un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justa para lograr niveles de desempeño deseado.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- Realizar una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Crear los canales de comunicación interna que permitan una mejor interrelación personal entre todos los trabajadores.

A fin de cumplir con las recomendaciones citadas se propone el siguiente organigrama:

GERENCIA	DE
RECURSOS HUMANOS	

DEPTO. DE ADMISIÓN Y EMPLEO	DEPTO. DE SUELDOS Y SALARIOS	DEPTO. CAPACITACIÓN	DE
-----------------------------------	---------------------------------	------------------------	----

<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de Recursos Humanos. • Reclutar y Seleccionar. • Contratación. • Inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de funciones. • Determinación de salarios. • Calificar méritos. • Incentivos y premios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades. • Capacitación. • Desarrollo.
---	---	---

7. Para que los trabajadores sean verdaderamente motivados y satisfacer sus diversas necesidades se requiere de lo siguiente:

- Reconocimiento del trabajo desarrollado
- Recibir una crítica constructiva, no tendenciosa.
- Mostrar interés personal, considerando a los trabajadores como seres humanos.
- Ser accesibles para escuchar sus ideas y estudiar en forma honesta las mismas.
- Avisar a los trabajadores de cualquier situación de cambio, antes de realizarlos.
- Tener confianza en el empleado y las labores que éste realiza.
- Mantener canales de comunicación con todos los empleados. Ver al trabajador como un ser humano, no como una máquina que aumentará nuestra producción.

INFORME GENERAL.

Aplicación de una Auditoría Operacional al Área de Recursos Humanos de la Empresa Sistemas de Construcción, S. A. de C. V., detección de anomalías en la selección, contratación y capacitación de personal para esta empresa. Teniendo como limitantes la falta de información documental que existe en ésta área, lo que permitió detectar los siguientes problemas:

- Al revisar la documentación de los aspirantes a empleados de la empresa, se detecto que la mayoría de ellos eran recomendados de los trabajadores activos. Con lo que el universo de selección se ve reducido a su mínima expresión.
- No se aplican exámenes a los aspirantes a ingresar a la Empresa, se desconoce el grado real académico, cultural,

técnico manual y estado físico y mental de los recién ingresados.

- No se les proporcionan cursos de inducción a la empresa, motivo por el cual todos desconocen los objetivos principales, estructura y, en muchos casos, hasta quienes son los principales funcionarios de la misma.
- Asimismo al ingresar a la Compañía no se les proporciona información acerca de la historia y proyección de la empresa.
- Se detectó que todo el personal que forma la planta operacional de esta empresa, no cuenta con ningún tipo de capacitación y adiestramiento en las funciones que desarrolla dentro de la misma. Lo que provoca que su situación técnica profesional se vea estancada sin poder aspirar a la promoción de puestos.
- Los trabajadores no cuentan con incentivos a la producción lo que se refleja en un rendimiento medio.
- Se detectó del pago de tiempo extra sin devengarlos.

Ante el cúmulo de anomalías detectadas se procede a surgir las siguientes medidas correctivas que permitan eficientar el Área de Recursos Humanos.

- Con el fin de lograr una selección de personal óptima, las personas encargadas de esta área, deben como primera instancia conocer el perfil profesional y de capacidad que deben de tener los aspirantes, para que la selección sea más estricta de acuerdo a las necesidades propias del puesto. Tomando en cuenta el nivel dentro de la propia estructura dentro de la empresa ocupar la vacante.
- El objetivo de lo anterior es sumar gente capacitada y que con facilidad se integre al equipo de trabajo, lo que permitirá una mejor inter-relación entre las personas involucradas, logrando un mejor desarrollo del área correspondiente.
- Buscar a través de los medios masivos de comunicación dar más difusión a sus propuestas de vacantes, para que el universo de solicitantes sea mayor, lo que va a proporcionar un mayor número de aspirantes con mayores niveles de capacitación académica.

- La creación de un catalogo de aspirantes para futuras contrataciones.
- La aplicación de un cuestionario más profundo que la solicitud de trabajo, con la finalidad de conocer más sobre la persona a contratar. una vez contestado con este cuestionario se aplicaran los exámenes psicotécnico y el médico. en el primero se cuidará que sea apropiado y que se logre conocer los caracteres del candidato; en el segundo se trata de saber el estado de salud y la condición física del aspirante
- Tomando en cuenta los resultados obtenidos se procederá a una segunda entrevista, llevada a cabo por el responsable del área de Recursos Humanos y que permite una segunda selección
- Finalmente el responsable del área donde existe la vacante, será quien en una tercera entrevista seleccione al mejor candidato a cubrir la plaza.
- La creación de un curso de inducción a la Empresa, en la cual se den a conocer la Estructura Orgánica, Objetivos y campo de acción de la entidad, con el fin de que los futuros empleados conozcan en que medio están elaborando, cuales son sus prestaciones y cuales son sus obligaciones.
- En el momento en que al aspirante se le da posesión del puesto a desarrollar, se recomienda la entrega de un folleto de Bienvenida, en el cual se explique la historia y puntos sobresalientes de la organización detallando el tratamiento a los trabajadores (Derechos y Obligaciones) lo que permitirá una mayor identificación del trabajador con su empresa. (Anexo 1)
- A fin de lograr un mejor desarrollo en el Ambito laboral, la empresa debe crear o subarrendar un centro de capacitación que permita, de acuerdo a su giro específico, actualizar y ampliar los conocimientos de su plantilla orgánica con el objeto de que su personal pueda ascender a

niveles escalafonarios superiores a base de una mejor preparación técnica y cultural.

- En este mismo centro los trabajadores podrán tener acceso a cursos que les permita la superioridad educacional, logrando una mejor integración al equipo de trabajo y un cambio en la conducta inter-personal en el ámbito laboral.
- Asimismo se propone la implantación de estímulos económicos o en especie a todos aquellos empleados, que con su profesionalismo logren mejorar la producción, ahorro de tiempo o evitar el desperdicio de materiales, a los cuales se les debe otorgar estímulos que, en forma pública, les sean entregados y que con estos actos sirvan a la vez de ejemplo a sus compañeros, para buscar la eficiencia y la calidad en la operación específica de la Compañía.

El derroche en el pago de tiempo extra a personal no productivo, es una de las formas más comunes de sangrar la economía de una empresa, motivo por el cual se propone que la autorización de éste pago, sea por medio de la autorización del jefe inmediato superior con el visto bueno del responsable del área correspondiente, estas autorizaciones deben de coincidir con la orden de producción o con el presupuesto respectivo (Anexo 2).

CONCLUSIONES.

Dentro del proceso administrativo los recursos humanos representan un aspecto básico por lo que la planeación de las necesidades de personal, reclutamiento y calificación de su desarrollo son de gran importancia.

Por lo señalado anteriormente, la dirección de la empresa necesita de la Auditoría Operacional como un órgano de supervisión del personal que maneja el Área de recursos humanos

Aun cuando la Comisión de Auditoría Operacional no es una comisión normativa en los términos estatutarios, la gran responsabilidad que significa la Auditoría Operacional para la profesión la hacen sugerir el cabal cumplimiento de sus

recomendaciones en bien de la urgente unificación profesional sobre el tema. Considerando que no deben de dejarse de cumplir ante la presencia de circunstancias que claramente obliguen a ello.

El desarrollo de las empresas en México en los últimos años hace necesaria la especialización de diferentes profesionales en el campo de la Auditoría Operacional siendo los Contadores Públicos los más indicado para prestar este servicio.

Los Contadores Públicos han aportado nuevos enfoques y puntos de vista en torno al ejercicio de la Auditoría. Así han surgido conceptos como Auditoría Integral, Auditoría Gubernamental, Auditoría de Gestión, Auditoría de Flujo de Transacciones, cuya connotación no es fácil establecer.

Sin embargo, si se atiende a los campos de actuación del Contador Público, la Auditoría puede clasificarse de manera sencilla en los siguientes grupos:

		Auditorías Administrativas
	Auditorías Especiales	
Auditorías	Auditorías de Edos. Financ.	Auditoría Operacional
	Auditorías Detalladas.	

Cada una de las anteriores clases de Auditoría tienen objetivos particulares, campos de aplicación específicos y, en consecuencia, su propia metodología. La Auditoría Operacional es el propósito de esta investigación.

ANEXO

1

MANUAL DE
BIENVENIDA.

SISTEMAS DE
CONSTRUCCIÓN, S.
A. DE C. V., TE
DA LA MÁS
CORDIAL
BIENVENIDA

MENSAJE DE BIENVENIDA.

Tu incorporación a SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN, S. A. DE C. V., marca el inicio de una etapa en el desarrollo de tu carrera profesional y laboral, lo que a su vez, será de gran trascendencia para tu vida personal.

Las actitudes, capacidad, destreza y ánimo con los que realices tus labores serán determinantes en la conquista de

objetivos y metas afines a tu desarrollo individual y al servicio público.

Te invitamos y exhortamos a que enriquezcas y perfecciones con tu participación e interés, el trabajo que se te encomienda en esta Empresa.

Estamos convencidos de que posees esa capacidad, en virtud de haber sido seleccionado minuciosamente entre un gran número de aspirantes, por lo que a través de este medio te damos la más cordial bienvenida, con el respeto y reconocimiento que te mereces por formar parte de la gran familia de SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN. S A DE C V

Es preciso hacer notar que el prestigio de nuestra institución se basa en la alta calidad y capacidad del elemento humano que la integra, en virtud de que con estas características es el recurso más valioso, podemos mantener el desarrollo en una fase de permanente modernización acorde a las necesidades de la sociedad.

BIENVENIDO.

PRESENTACIÓN.

PRESENTACIÓN.

Este documento refleja de manera genérica que es y en que consiste la función de SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN, S.A. DE C.V. Adquiere el rango de Manual, en virtud de ser un documento ágil y sencillo en su comprensión, tanto para el personal de nuevo ingreso como para el que se encuentra activo, en razón de facilitarle de manera general la visión de la Empresa y su forma de organización y funcionamiento y al mismo tiempo refleja las prestaciones y derechos que sus trabajadores pueden disfrutar al igual que las obligaciones que deben atender.

Dentro del proceso de modernización de la Empresa y en lo específico, dentro del marco de calidad total de todos los miembros que constituyen la organización, se considera básico el presente documento, toda vez que pretende que sus empleados y trabajadores comprendan el sentido de la Empresa, de tal manera que dirijan sus esfuerzos y capacidades al desarrollo social, sectorial.

Ahora bien para lograr lo anterior es importante referirnos brevemente al antecedente de SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN, S. A. DE C. V. para comprender su plataforma de desarrollo y avance en la materia.

En el año de 1984, se crea ésta Empresa, cuyo objeto es la ejecución de toda clase de obras civiles, industriales, agropecuarias y urbanísticas, construcción de carreteras, compra, venta, fabricación, importación, exportación y representación de toda clase de fabricantes de materiales para la construcción.

El 2 de agosto de 1985 se fusiona SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN, S. A. DE C. V. Con la Empresa MAQUINARIA PARA CARRETERAS S. A., constituyendo así un grupo líder en la construcción y mantenimiento de carreteras y la creación y urbanización de fraccionamientos.

Adicionalmente a ello, desde el año de 1969, SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN, S. A. DE C. V. se convierte cada día más en una Empresa que presta sus servicios a otros clientes particulares, ofreciendo un paquete integral en la compra

venta de materiales para la construcción. Así como la representación en el país de los principales fabricantes de estos materiales en el extranjero.

SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN. S. A. DE C. V. participa estratégicamente como una comercializadora que fortalece las nuevas políticas de compra-venta, via servicios a terceros y en apoyo al fortalecimiento de las Empresas constructoras, siendo el cemento, varilla y mortero los productos de mayor importancia.

NUESTRO EMBLEMA.

SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN. S. A. DE C. V.

En la parte exterior de nuestro emblema refleja el perfil de una "S" logotipo con el que se identifica a SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN. S. A. DE C. V.

Los colores del emblema invariablemente son negro intenso con las siglas en color gris y contornos en blanco.

Se utiliza en toda la documentación oficial de la Empresa, como respaldo de la comunicación interna y externa, a su vez se rotula como identificación en los inmuebles propios o arrendados, donde prácticamente se lleva a cabo la operación de la Empresa.

ESTRUCTURA
ORGÁNICA Y
FUNCIONAMIENTO.

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAMIENTO.

La autoridad máxima de SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN. S. A. DE C. V. es ejercida por la Asamblea General de Accionistas, cuya función es dirigir todos los actos y operaciones de la Empresa vigilando que sus resoluciones sean cumplidas por el Consejo de Administración.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Establece los lineamientos que le permitan evaluar las actividades operativas, administrativas y de interés social, de acuerdo a los ordenamientos emitidos por la Asamblea General de Accionistas que coadyuven al óptimo funcionamiento de la Empresa

Para el logro de su óptimo funcionamiento, SISTEMAS EN CONSTRUCCION. S. A. DE C. V. desarrolla sus funciones a través de la estructura que a continuación se describe:

la presentación de la Empresa es ejercida por el Gerente General, cuya función es coordinar la operación de todas las acciones concernientes a la Empresa, así como determinar y emitir las políticas y lineamientos de carácter general, que orienten a las áreas operativas de la Compañía en el logro de los objetivos y funciones sustantivas de la misma.

Del Gerente General dependen 20 Áreas:

- Subgerencia General.
- Administración General.
- Gerencia Administrativa.
- Gerencia de Suministro y Almacenes.
- Gerencia de Producción.
- Finanzas.
- Compras.
- Proyectos.
- Recursos Humanos.
- Ventas.
- Dibujo.
- Jurídico.
- Almacenes.

- Asfalto.
- Auditoria Interna.
- Recursos materiales.
- Construcciones.
- Intendencia.
- Transportes.
- Maquinaria pesada.

DERECHOS Y OBLIGACIONES

SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN. S. A. DE C. V. , considera que el elemento humano, su personal, es la parte más importante por lo que su mayor preocupación es lograr y fomentar su superación y mejoramiento tanto en lo laborar como en lo individual.

La relaciones laborales que establecemos con la Empresa están reguladas por el Contrato Colectivo de Trabajo de SISTEMAS EN CONSTRUCCION, S. A. DE C. V., marco normativo que contempla: contratación del personal, escalafón, pago, jornada de trabajo, horarios, comisión mixta de seguridad e higiene y correcciones disciplinarias.

Derechos

Salarios

Tu salario te será pagado semanal o quincenalmente según te corresponda, a partir de las 11:00 hrs en tu lugar de trabajo y se hará precisamente en moneda de curso legal. El importe del salario sera conforme al puesto, nivel y zona de trabajo, de acuerdo con los tabuladores autorizados por la Empresa.

En caso de imposibilidad personal para efectuar el cobro, la persona que designes como apoderado podrá hacerlo, previa presentación de una carta poder suscrita por dos testigos y debidamente autorizada por tu jefe inmediato superior.

Vacaciones.

Cumpliendo un año ininterrumpido de servicios, tienes derecho a un periodo vacacional anual de 10 días laborales, gozando del salario integro correspondiente, además del pago de una prima vacacional por el monto equivalente al 25 por ciento sobre los días del periodo vacacional.

Capacitación

Por disposición Constitucional tienes derecho a una capacitación constante y permanente que te permita el desarrollo y perfeccionamiento de habilidades, destreza y aptitudes tendientes al mejoramiento y formación integral.

Prestaciones Económicas

Aguinaldo.

Es una gratificación anual que se otorga de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo y que de acuerdo con la política de la Empresa se paga en moneda de curso legal y consta de 15 días de salario.

En la celebración de festividades especiales como son Día de Reyes, Día del Niño, Día de la Madre, la Empresa procurará proporcionar algún presente.

Despensa.

Como apoyo a la economía familiar la Compañía beneficia a sus trabajadores proporcionándoles vales comerciales de manera mensual, con un valor correspondiente a un porcentaje de acuerdo al puesto que desempeñan. Estos se entregarán adjuntos al pago de su remuneración correspondiente. Estos vales comerciales están destinados a la adquisición de víveres y artículos de primera necesidad.

Prestaciones de Seguridad Social.

Seguro de Vida.

El bienestar de la seguridad social de los trabajadores al servicio de esta Empresa, es una preocupación básica, motivo por el cual se les proporciona al momento de ingresar un seguro de vida por 45 mil pesos. Siendo las causantes la muerte natural o por accidente laboral.

Servicio Médico.

En los casos específicos de las instalaciones de campo, se contará con un Doctor, el cual atenderá a todos los empleados mientras se encuentren en estos centros laborales.

Instituto Mexicano del Seguro Social.

Desde el momento de tu ingreso quedas inscrito al igual que tus derechohabientes en el IMSS, institución que te brinda

atención Médica. Quirúrgica. farmacéutica. servicio hospitalario. diagnóstico. rehabilitación. etcétera. Y entre los beneficios y prestaciones que te ofrece y de las cuales puedes hacer uso, previa solicitud y cumplimiento de los requisitos solicitados, están:

- afiliación de sus beneficiarios.
- Autorización para recibir servicio Médico en el interior de la República.
- Ayuda para gastos de matrimonio.
- Ayuda para gastos de funeral.
- Conservación de derechos en caso de baja de la Empresa:
- en los casos de enfermedad y maternidad, invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
- Servicios médicos integrales.
- Servicio de guardería.
- Pensión de cesantía en edad avanzada.
- Pensión por viudez.
- Pensión por invalidez.
- Pensión por vejez.
- Prestaciones sociales como:
- Promoción cultural (danza, teatro, artesanías en madera, en metal, textiles, etcétera.)
- Recreación física y deportes.
- Promoción al bienestar y desarrollo social.

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES

Obligaciones.

- Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro tu seguridad y la de tus compañeros y avisar a los Jefes inmediatos de los accidentes que sufren tus compañeros.
- Tratar con diligencia y cortesía a todos tus compañeros de trabajo.
- Cuidar y conservar el buen estado de los muebles, maquinas y utiles que se te proporcionen para el desempeño de tu trabajo y por ningún motivo utilizarlos para objeto distinto a aquel al que están destinados.
- Desempeñar tus labores con el cuidado, esmero y dedicación que estas requieren.

- Guardar reserva y confidencialidad de los asuntos que tengas conocimiento con motivo de tus labores.
- Abstenerte de abandonar o suspender tus labores injustificadamente. en este último caso permanezcan en su lugar de trabajo
- Ausentarse de la Empresa sin el permiso correspondiente.
- Faltar a tus labores sin causa justificada.
- Evitar introducir bebidas alcohólicas o drogas enervantes. así como evitar presentarte en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas.
- Bajo ninguna circunstancia incurrir en falta de probidad, actos de violencia, amagos, injurias y malos tratos a tus compañeros, subalternos, superiores y familiares dentro y fuera de la Empresa.
- Por ninguna razón solicitarás, insinuarás o aceptarás gratificaciones y/o regalos por dar orientación o ayuda a algún compañero de trabajo.
- Por ninguna razón se aprovecharán los servicios del personal o los recursos materiales o instalaciones de la Empresa para despachar asuntos particulares o ajenos a los inherentes a la Empresa.
- Deberás abstenerte de realizar ventas, colectas o rifas dentro de la Empresa.
- Desarrollar con esmero y responsabilidad las tareas encomendadas
- Hacer cualquier clase de propaganda, en horas de labores dentro de la Empresa.
- Poner en conocimiento de tu jefe inmediato de alguna enfermedad contagiosa que padezcas, tan pronto como tengas conocimiento de ella.
- Observar las medidas preventivas e higiénicas que establezca la Empresa a través de las autoridades competentes para la seguridad y protección de todos los trabajadores.

Por todo lo que acabas de conocer ahora ya te puedes considerar con más conocimientos acerca de nuestra Empresa, todos en conjunto te damos la más cordial

Bienvenida.

Cualquier duda que tengas o para obtener mayor información,
favor de acudir al Área de Recursos Humanos.

ANEXO

2

SISTEMAS EN CONSTRUCCIÓN. S. A. DE C. V.

AUTORIZACIÓN DE TIEMPO EXTRA

Por medio de la presente se le autoriza al
C. _____, perteneciente a
la _____ área de _____

cubrir el horario de _____ a las _____
durante los días _____. A partir
del _____ como tiempo Extra.

Por afectar la orden de producción

El jefe del taller.

EL JEFE DEL AREA.

BIBLIOGRAFÍA.

- JOHN I. WILINGHAM PH.D. CPA. *AUDITORÍA CONCEPTOS Y MÉTODOS*. ED. MCGRAW HILL.
- J. RODRIGUEZ VALENCIA. *ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL*. ED. ECASA.
- SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO. *AUDITORÍA A LOS SERVICIOS PERSONALES*. DIRECCIÓN GENERAL DE CONTRALORÍA Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA.
- SALVADOR OBIETA LÓPEZ Y JOSÉ LUIS CASTILLO RODRIGUEZ. *AUDITORÍA DE OPERACIONES*. ED. IEESA.
- FERNANDO ARIAS GALICIA. *ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS*. ED. TRILLAS.
- SERGIO MARTÍNEZ H. *LEY DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO*. ED. CIA. GENERAL DE EDICIONES. S. A.
- ALFONSO SILICEO. *COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL*. ED. LIMUSA.
- AGUSTIN REYES PONCE. *ADMINISTRACION DE EMPRESAS*.
- FOY A. LINDBER Y TEODORE CONH. *AUDITORIA DE OPERACIONES*.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. *NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA*. ED. IMCP.
- JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA. *ELEMENTOS DE ADMINISTRACION*. ED. DIANA.
- JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA. *99 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS*. ED. DIANA.
- ROBERT M. FULMER. *ADMINISTRACION MODERNA*. ED. DIANA.
- RITA CAMILLO RANGEL. *AUDITORIA OPERACIONAL*. ED. UNAM.
- OLVERA JARAMILLO MA. GUADALUPE. *RAMAS DE LA AUDITORIA*.
- FELIPE LÓPEZ RODRIGUEZ. *LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE PERSONAL*.
- ANGÉLICA G. GONZÁLEZ BECERRIL. *MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION E INDUCCION EN CINTAS ADHESIVAS DE MEXICO*.