

879308  
9  
**UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE**

---

**ESCUELA DE CONTADURIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO  
CLAVE 8793-08**

**IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOTRASPORTE  
DE PASAJEROS”**

**T E S I S :**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**LICENCIADA EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**  
**WENDOLYNE VAZQUEZ CORDERO**

**ASESOR :**  
**LIC. PABLO LUNA ORTEGA**

**CELAYA GTO.  
2003**

**A**

**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.

## AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi mas profundo agradecimiento a seis personas, por su alentador apoyo en la creación de esta tesis.

En primer lugar a agradezco a mi esposo Fernando por su amor y apoyo tanto en palabras como en acciones,

en segundo lugar a agradezco a mis hijos Emmanuel y Camila (q.e.d.) por ser el motor de mi vida,

en tercer lugar a mis padres José Luis y Simbria por haber creído en mi, por su motivación y ayuda para continuar con mis estudios,

Y a ti Dios mío por que a pesar de la adversidad me diste la fuerza necesaria para realizarme como profesionista

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a imprimir en formato electrónico el contenido de esta tesis (sin fines comerciales).  
NOMBRE: WENDOLYNE  
WENDOLYNE  
FECHA: 2/10/03  
FIRMA: Wendolyne

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

B

# ÍNDICE

Página

Introducción

## CAPITULO 1

### Generalidades

1.1	Definición de control	2
1.2	Definición de control interno	2
1.3	Tipos de control interno	8
1.4	Elementos del control interno	11
1.5	Objetivos del control interno	14
1.6	Principios de control interno	16
1.7	Clasificación del control interno	19
1.8	Fuentes de información para la revisión del control interno	20
1.9	Definición de empresa	23

## CAPITULO 2

### Introducción e importancia del departamento de recursos humanos en una empresa de autotransporte de pasajeros

2.1	Departamento de recursos humanos	25
2.2	Principales actividades en el departamento de recursos humanos	26

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2.3	Importancia de la selección y contratación del personal.....	31
2.4	Operadores.....	32
2.5	Calidad total dentro de la empresa de autotransporte de pasajeros.....	35
2.6	Control de puestos.....	38
2.7	Documentación necesaria para la contratación.....	40
2.8	Capacitación al personal para la obtención de buenos resultados.....	43
2.8.1	Programa.....	44
2.9	Sueldos y prestaciones.....	48
2.10	Retenciones y deducciones.....	58

### CAPITULO 3

#### Control sobre el personal que ha sido contratado, rotación y cambios

3.1	Procedimiento para una adecuada información sobre el tiempo trabajado.....	61
3.2	Control de faltas.....	65
3.3	Control de registro individual de personal.....	68
3.4	Rotación de personal.....	69
3.5	Registros y control de personal.....	76
3.6	Tabuladores de sueldos.....	77
3.7	Cambios en el personal.....	82

D

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO 4

### Controles internos utilizados por la empresa para el mejor funcionamiento de el departamento de recursos humanos

4.1 Oficinas foráneas y sucursales.....	88
4.2 Controles para una mala organización.....	89
4.3 Otros controles para la contratación.....	90
4.4 Otros controles para las bajas de personal.....	92
4.5 Suspensión de labores y terminación del contrato.....	94
4.6 Control de los sistemas de pago.....	95
4.7 Registros contables.....	97

Conclusiones

Bibliografía

E

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Introducción**

**La dirección de recursos humanos tiene a su cargo todo lo relacionado con los tramites del personal, desde su reclutamiento hasta el retiro y tiene cuatro principales áreas: Selección y reclutamiento, Gerencia administrativa y de personal a bordo (operadores), Capacitación y desarrollo y Relaciones laborales.**

**El objetivo principal de la dirección es la selección, contratación e integración de expedientes de todas las personas que laboran en dicha empresa así como el control y la distribución de los sueldos, manejo de impuestos y otorgamiento de préstamos control de prestaciones de acuerdo a la ley, capacitación del personal y una de las más importante, que es la atención a los muchos problemas laborales que se suscitan continuamente entre los operadores de las unidades de autotransporte.**

**El control interno dentro de esta dirección tiene como finalidad asegurarse de que las funciones del departamento se realicen apegándose a las políticas de la empresa, y a las disposiciones legales y fiscales.**

**La reglamentación a la que se sujeta la empresa de autotransporte es la siguiente: Ley Federal del Trabajo, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Seguro Social, Ley del Infonavit, Ley del IVA, Reglamento de Transito en los Caminos Nacionales, Reglamento Interno de Trabajo y Normas Políticas de la Empresa y Otras leyes estatales.**

**En el presente trabajo se mencionarán diferentes definiciones de control interno, que es el soporte y el cimiento de toda buena administración .**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

G



# Capítulo 1

## GENERALIDADES



**Objetivo: Establecer un marco teórico para el desarrollo y comprensión de los diferentes conceptos y elementos que contiene la investigación.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.1 Definición de control

En una forma sencilla y clara se entiende por control: el coordinar la conducta de algo o alguien, regular o limitar de alguna manera las acciones desempeñadas por alguien, las cuales tienen que seguir lineamientos.<sup>1</sup>

## 1.2 Definición de control interno

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su Boletín No. 5 define al control interno así:

*“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos o procedimientos que en forma coordinada se adapta a un negocio para la protección de sus activos, la obtención de la información financiera correcta y segura, la promoción de la eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas preescritas por la dirección”.*

El control interno es la última fase del procedimiento administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación.

El control interno es la función que busca asegurar que las realizaciones se conformen a los planos o normas establecidos; es un plan organizado

---

<sup>1</sup> Enciclopedia Encarta.

donde se coordinan diferentes métodos y medidas dentro de un negocio con el propósito de salvaguardar sus activos, comprobar la confiabilidad de los datos contables, promover que las operaciones realizadas sean eficientes.

Se puede afirmar que el control interno va más allá de funciones correspondientes a las áreas contables y financieras; también se incluyen controles operacionales donde podemos situar la actuación de los "recursos humanos" dentro de la empresa, ya que ellos son lo que tienen en sus manos la operación de la empresa y la ejecución de los controles implantados en la misma.

El fin principal del control interno no es el descubrir errores o fraudes dentro de la empresa, es el ayudar a que la administración sea ejercida de manera eficiente; en él también podemos situar todos los procedimientos y prácticas para incrementar la eficiencia de las operaciones.

Actualmente, el control interno abarca absolutamente todos los departamentos de la empresa; en él se incluyen los métodos que sigue la empresa, la manera en que se delega la autoridad y se le asignan diferentes funciones y responsabilidades a otros funcionarios.

En términos jurídicos el Código de Comercio de vigencia federal en México, menciona también, en su artículo 33, la obligación de establecer "sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

omisión del registro de operaciones, para la corrección del registro contable y para asegurar la corrección de las cifras resultantes".<sup>2</sup>

Para lograr estos fines es recomendable que:<sup>3</sup>

- \* El trabajo se encomiende a empleados capaces y responsables.
- \* Toda operación esté autorizada por persona capacitada para ello.
- \* Las labores se dividan de manera que ningún empleado maneje una operación desde el principio hasta el fin , y
- \* Ningún departamento maneje los registros de contabilidad de su propia operación.

*Un sistema de control interno consiste en todas las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de:*<sup>4</sup>

- \* Proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia;
- \* Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y de operación;
- \* Apoyar y medir el cumplimiento de la empresa;
- \* Juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la compañía.
- \* Salvaguarda de activos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>2</sup> Código de comercio Art. 33

<sup>3</sup> RUIZ DE VELAZCO PRIETO, Alejandro y otros. *Auditoria practica*, Editorial BANCA Y COMERCIO, México, 1999, Pág. 54

<sup>4</sup> MEIGS, alter B., *Principios de auditoria*, Editorial DIANA, México, 1971.Pág. 105

El control interno es mucho más que un instrumento dedicado a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable; constituye una ayuda indispensable para una eficiente administración, particularmente en empresas en grande escala.

En 1936, el Boletín *Examen de los Estados Financieros por Contadores Públicos Independientes*,<sup>5</sup> señala que: "el control interno son todas aquellas medidas y métodos adoptados en la misma organización para salvaguardar el efectivo y otros activos de la compañía así como para verificar la exactitud aritmética del proceso de contabilización"

Los controles internos se extienden más allá de las funciones contables y financieras, su alcance abarca a toda la empresa e incluye actividades tan variadas como:

- \* Programas de entrenamiento de personal,
- \* La auditoria interna,
- \* Los análisis estadísticos,
- \* El control de calidad y
- \* La programación de la producción

El control interno abarca todos los departamentos y actividades de una empresa, incluye:

- \* Los métodos de trabajo,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>5</sup>El Boletín Examen de los Estados Financieros por Contadores Públicos Independientes fue Emitido por el Instituto Americano de Contadores Públicos. ( American Institute of Certified Public Accountants)

- \* Los métodos por medio de los cuales los altos funcionarios delegan autoridad y asignan responsabilidades.
- \* Programa para la verificación, preparación y distribución a los diferentes niveles de supervisión de aquellos informes ordinarios y análisis que capacitan a los ejecutivos para mantener el control de la gran variedad de funciones y actividades propias de una gran empresa.
- \* La utilización de técnicas presupuestarias, estándares de producción, inspecciones de laboratorio, estudios de tiempo y movimiento, así como los programas de entrenamiento de personal, requieren la colaboración de ingenieros y muchos otros técnicos cuyos campos de actividad se encuentran muy lejos de las acciones contables; sin embargo, todos estos recursos forma parte del mecanismo que actualmente se concibe como sistema de control interno.

Algunos controles internos no están relacionados con los estados financieros, por lo tanto no son de interés directo del contador publico. La administración está interesada en mantener fuertes controles internos sobre sus operaciones de producción y actividades de venta, así como sobre sus funciones contables y financieras. El auditor está interesado en los controles internos de naturaleza financiera, aquellos que tienen consecuencias directas sobre el grado de confianza que se pueda depositar en los registros contables y en los estados financieros.

Un ejemplo de un recurso de control interno de naturaleza administrativa lo constituye la instrucción por escrito del departamento de contratación de una compañía, estableciendo estándares específicos que deberán ser observados en la selección de los nuevos empleados. Por importante que sea este procedimiento de control para la exitosa operación de la empresa, no se encuentra directamente ligado a la confianza que se puede depositar en los estados financieros.

El ejecutivo de la sociedad se ha visto en la necesidad de depender de un nuevo instrumento de control: Una corriente de informes contables y estadísticos. Estos informes sumarizan los sucesos actuales y las condiciones en toda la organización; las unidades de medida empleadas no sólo son monetarias, sino incluyen las de horas-hombre, peso de los materiales, llamadas a clientes, renuncias de empleados y muchos otros denominadores.

Una vez analizadas las diferentes definiciones encontradas, se puede decir que: *el control interno es el plan que nos sirve para tener una visión exacta de los objetivos que persigue la empresa para no salirse de los mismos, y que sobre la marcha se deben mejorar y perfeccionar para evitar gastos innecesarios y pérdidas por la mala administración, y lograr que los objetivos se realicen conforme a los planes establecidos.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **1.3 Tipos de control interno**

**Existen dos tipos de control interno:**

- ★ **Contable**
- ★ **Administrativo**

**El Consejo Ejecutivo de Normas de Auditoria del AICPA,<sup>6</sup> en su pronunciamiento SAS<sup>7</sup> num.1 (AU secc. 320.28) define el control interno contable como el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la contabilidad de los registros financieros y, consecuentemente, están diseñados para suministrar seguridad razonable de que:**

- ★ **Las transacciones se ejecutan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.**
- ★ **Las transacciones se registran conforme es necesario (1) para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y (2) para mantener datos relativos a la custodia de los activos.**

**El acceso a los activos sólo se permite de acuerdo con autorizaciones de la gerencia.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>6</sup> American Institute of Certified Public Accountants (Instituto Americano de Contadores Públicos)

<sup>7</sup> Statement on Auditing Standards (Pronunciamientos Sobre Normas de Auditoria)



Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables y se toman las medidas apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

Todos los sistemas de control interno deben quedar bajo la supervisión de la gerencia y se debe tener una seguridad razonable de que los objetivos expresados serán alcanzados mediante el sistema el costo del control interno y no debe ser mayor a los beneficios que se esperan recibir de él.

Algunas de los beneficios que se esperan recibir de él es la reducción del riesgo de no lograr los objetivos planeados.

### **El control interno administrativo**

El Consejo Ejecutivo de Normas de Auditoria del AICPA en su pronunciamiento SAS num.1 (AU 320.27) define el Control Interno Administrativo como sigue:

"El Control Interno Administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de las organizaciones y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones."

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La principal responsabilidad de la administración de la empresa es operarla con el fin de lograr obtener las mayores utilidades posibles o si, en su caso, no tiene afán de lucro se debe hacer el mejor uso posible de los recursos con los que se cuenta, en ambos casos la gerencia de las empresas debe producir sus bienes o servicios con un costo razonable, identificar el mercado al que se le va a proporcionar el bien o el servicio y venderlo en un precio apropiado; debido a la gran competencia que hay actualmente se deben desarrollar productos o servicios mejorados o otros nuevos.

A fin de lograr los objetivos propuestos se deben crear políticas que promuevan la eficiencia en todas las áreas de la empresa: compras, ventas, producción, recursos humanos, etcétera. Estas también pueden implantarse a través de una apropiada selección y entrenamiento del personal que labora en la empresa se debe de informar de los medios para realizarlas y hay que vigilar la ejecución de las mismas a través de la supervisión o diversos controles operativos.

La principal diferencia de los controles administrativos de los contables es que éstos tienen propósitos operativos y porque comúnmente son ejercidos por departamentos de operación; por lo general, en estos se incluyen controles como los análisis estadísticos, estudios de tiempos, informes de actuación, programas de adiestramiento y controles de calidad.

## 1.4 Elementos del control interno

Los elementos del control interno son los siguientes:

### A) Organización

1. Dirección
  2. Coordinación
  3. División de labores
- Asignación de responsabilidades

### B) Procedimientos

1. Planeación y sistematización
2. registros y forma
3. informes

### C) Personal

1. Entrenamiento
2. Eficiencia
3. Moralidad
4. Retribución

### D) Supervisión

La organización es un elemento de la administración que tiene por objeto el agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollar dentro de la

empresa a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran.

La organización identifica y delimita las actividades necesarias para los objetivos, delega la autoridad en los diferentes niveles jerárquicos.

La *dirección* es la que toma las decisiones de la empresa, asume la responsabilidad de generar las políticas y establece y supervisa la comunicación entre las partes.

La *coordinación* se encarga que el funcionamiento sea armónico entre todas las partes que integran la empresa.

Las *labores* deben ser definidas y divididas entre las personas integrantes de la empresa de manera que cada quien tenga bien claro cuáles son las funciones que tiene que realizar; de esta manera se mejora la calidad del servicio o el producto a ofrecer y evita la duplicación ya sea de registro o de acción.

La asignación de las responsabilidades debe ser en cuanto al nivel jerárquico de las personas dentro de la organización; esto puede hacerse en un organigrama de manera que a todos los recursos humanos que laboran en la empresa le sea fácil el identificar quiénes son sus superiores y subordinados.

De esta forma es más fácil delegar las responsabilidades a las diferentes personas capacitadas para llevarlas a cabo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los procedimientos se pueden definir como "el sentido común organizado"; es necesario establecer manuales de procedimientos que comprendan principalmente las instrucciones sobre las funciones dadas generales y específicas, la asignación de responsabilidades, la división de labores y los métodos empleados por la empresa para simplificar las operaciones, para lo que se debe facilitar el conocimiento general de las operaciones de la empresa.

La *planeación y sistematización* se relaciona con la elaboración de manuales sobre las funciones del personal de la empresa. Hay que definir cuáles son las funciones de dirección y de coordinación.

Los *registros y formas* son instrumentos que van a permitir implementar procedimientos eficientes para el registro de operaciones.

Se debe proporcionar la *información* necesaria ya que dentro de la entidad este punto es un elemento indispensable, pues el emitir informes obliga a la emisión de estados financieros periódicos y con base en éstos se pueden tomar las decisiones más adecuadas para la empresa.

En gran parte la eficiencia del control interno depende del personal, ya que es suficiente con que nos encontremos frente a una organización sólida con personal comprometido con la empresa con políticas y procedimientos bien definidos, para que la empresa logre con éxito los objetivos planeados.

Se debe proporcionar el *entrenamiento* que el personal necesite, para que estén aptos y encargarse de los diferentes aspectos del negocio.

Después de darles el entrenamiento apropiado, la *eficiencia* dependerá del personal y el compromiso adquirido por ellos hacia la empresa, así como la supervisión que la compañía implante.

La *lealtad* del personal que trabaja para la empresa es la base principal sobre la que descansa la estructura del control interno.

La *retribución* que se le debe hacer al personal por sus labores realizadas, y apoyada con buenos incentivos, pensiones y prestaciones para despertar la cooperación y lealtad del personal hacia la empresa.

Es necesaria la constante vigilancia y supervisión de los diferentes elementos del control interno, pues cuando éstos son descuidados pueden provocar que algunas medidas de control resulten inútiles o bien que haya desviaciones de las políticas descritas por la dirección. Esta función es ejercida por los ejecutivos que ocupan puestos de supervisión dentro de la compañía en forma directa e indirecta al personal.

### 1.5 Objetivos del control interno

La auditoría de las funciones administrativas persigue como objetivo general el promover la eficiencia de las mismas en operaciones al mínimo

costo posible, y el control interno tiene como objetivos el cumplimiento de las políticas y planes establecidos por la administración, así como la eficiencia del personal y la eficacia en dichas funciones.

El objetivo fundamental del control interno consiste en asegurarse de que las operaciones que se realizan en una empresa se encuentran cumpliendo los planes y objetivos previamente determinados.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) describe estos objetivos en cuatro partes, que son:

- ★ La protección de los activos de la empresa.
- ★ La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
- ★ La promoción de eficiencia en la operación del negocio.
- ★ Y que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Los objetivos generales del control interno aplicables a todos los sistemas se desarrollan a partir de los objetivos básicos de control interno y pueden resumirse de la siguiente manera:

- ★ Objetivos de autorización.
- ★ Objetivos de procedimiento y clasificación de transacciones.
- ★ Objetivos de salvaguarda física.
- ★ Objetivos de verificación y evaluación.

## 1.6 Principios de control interno

Cada empresa opera en condiciones peculiares de acuerdo a su ramo y a sus necesidades; sin embargo, existen ciertos principios que pueden considerarse como esenciales para lograr un control interno satisfactorio en la mayoría de las organizaciones.<sup>8</sup>

Principios:

- \* Un plan lógico de organización que establezca claramente las líneas de autoridad y responsabilidad y separe las funciones de operación, registro y custodia.
- \* Una adecuada estructura contable, incluyendo técnicas presupuestales y de costos, un catalogo e instructivo de cuentas, manuales de procedimiento y graficas descriptivas del flujo de las transacciones.
- \* Un departamento de auditoría interna supeditado a un ejecutivo de alto nivel, que sea responsable de una continua revisión, evaluación y mejora de los controles internos.

El primero de estos principios de control interno menciona que ninguna persona debe manejar todas las fases de una operación desde su inicio hasta su término; esto implica la necesidad de establecer departamentos separados e independientes para funciones tales como compras, almacén, producción, ventas, contabilidad y finanzas. El gerente de cada

---

<sup>8</sup> MEIGS, Walter B. . *principios de auditoria*. . Editorial DIANA, México, 1971, Pág. 112



departamento es responsable de la ejecución eficiente de su fase de actividades en la empresa. Su autoridad deberá ser claramente definida exponiéndole por escrito la política de la empresa, y con gráficas de organización, y deberá ser congruente con la responsabilidad asignada.

El control interno observa una segregación de las responsabilidades y una división de las labores, la cual no sólo incrementaría la eficiencia en las operaciones sino que, además, en forma rápida y automática producirá una señal de advertencia cuando incurre un error, ya sea accidental o intencional en las operaciones o proceso contables.

Para que el sistema de contabilidad produzca un control interno firme deberá incluir:<sup>9</sup>

- ★ Un catálogo de cuentas clasificado de acuerdo con las responsabilidades de supervisores individuales y empleados clave.
- ★ Un manual de políticas y procedimientos contables.
- ★ Un presupuesto o plan maestro de operaciones, consistente en un pronóstico detallado de las operaciones y un reporte oportuno para el análisis de las variaciones entre los resultados actuales y los presupuestos.
- ★ Un sistema de contabilidad de costos en caso de ser apropiado para la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>9</sup> MEIGS, Walter B. . *principios de auditoria.* . Editorial DIANA. México, 1971, Pág. 116

- ★ Documentos y formas bien diseñados y controlados a través de la prenumeración.

Un catálogo de cuentas es una lista clasificada de todas la cuentas por usar, acompañadas de una descripción detallada de la finalidad y contenido de cada una.

Toda empresa, tiene un manual que incluye de métodos establecidos y bien definidos para iniciar, registrar y asumir las operaciones. Estos métodos o procedimientos deberán enunciarse por escrito, quizá a través de un manual de hojas sustituibles, y deberá ser revisado a medida que las rutinas de operación van cambiando.

Un presupuesto es una plan financiero y de operación para un periodo futuro; establece metas definidas y, consecuentemente, provee a la administración de un criterio para evaluación de sus resultados reales.

La función de control de la contabilidad de costos proporciona información a la alta gerencia que facilitará la toma de decisiones con respecto a la fijación de precios de los productos, la expansión de la planta, escala de salarios y problemas similares.

Un instrumento de control interno, de amplia aplicación, lo constituye la utilización de documentos prenumerados. Cheques, boletos, facturas, pedidos, acciones, y un sin fin de documentos pueden ser controlados en esta forma; en el caso de los boletos de admisión prenumerados, se puede lograr el control anotando los últimos números de serie emitidos

cada día y por medio de ello calcular el valor total de los boletos emitidos durante el día.

La auditoría interna es una herramienta importante para la administración de toda empresa de consideración

### **1.7 Clasificación del control interno**

Hay diferentes controles operando dentro de una empresa y éstos se pueden clasificar en dos grandes grupos:

A) Controles preventivos

B) Controles defectivos.

Los controles preventivos son aquellos que se encargan de evitar cometer errores, éstos tiene resultados eficientes y útiles si se usan en forma efectiva, ello trae como consecuencia evitar el costo de corregir los errores que no fueron detectados a tiempo.

Dichos controles formarán parte del procesamiento de datos para tener la seguridad de que la información sea procesada adecuadamente; además, incluirán la división de funciones dentro del sistema contable y la separación de las funciones de autorización de las de ejecución, éstos formaran parte del procesamiento para tener la seguridad de que toda la

información que sea introducida al sistema contable sea verdadera y confiable y por supuesto que esta sea procesada adecuadamente.

Los controles defectivos son aquellos que se encargan de detectar y corregir todos los errores que han ocurrido en las diferentes áreas de la compañía. Los controles defectivos representan un costo adicional ya que las acciones erróneas ya han sido procesadas cuando dicho control se ejecuta. Sin embargo, dichos controles son muy útiles, ya que proporcionan una medida de la confiabilidad de los controles preventivos. La importancia de este control radica en que, en ocasiones, hay errores que no pueden controlarse previamente y los controles defectivos los identifican una vez que éstos han ocurrido, y en base a ello podemos darle una solución. Por lo general, los errores que no pueden controlarse previamente se dan en la información producida por el sistema de contabilidad.

## **1.8 Fuentes de información para la revisión de control interno**

Las fuentes más adecuadas para ello son, fundamentalmente, las siguientes:<sup>10</sup>

- ★ Gráficas de organización, mostrando líneas de autoridad y separación de responsabilidades. Tales graficas existen no solamente para la organización en su conjunto sino, también para la

---

<sup>10</sup> MEIGS, Walter B. , *principios de auditoria.* , Editorial DIANA, México, 1971, Pág. 127

detallada organización individual de departamentos tales como el de contabilidad, finanzas, ventas, etc.

- \* Catálogo y/o instructivo de cuentas, mostrando la finalidad y el uso y contenido autorizado en cada cuenta.
- \* Los manuales de métodos y procedimientos que describen las prácticas aprobadas que deban seguirse en todas las fases de las operaciones.
- \* La descripción de los puestos detallando el alcance de las actividades y responsabilidades para clasificar ocupaciones específicas tales como facturistas, cajeros, operadores, etc.
- \* Entrevistas con funcionarios y supervisores.
- \* Discusiones con el personal del cliente. El auditor, evidentemente, deberá mantener una actitud de dignidad e integridad profesionales. No deberá animar a los empleados para que critique a sus supervisores, sino deberá tratar, en forma adecuada, de obtener una valiosa información respecto a las actividades desempeñadas por el personal que opera en todas las clasificaciones o categorías.
- \* Los informes, papeles de trabajo y programas de auditoría del personal de auditoría interna. La revisión crítica del trabajo efectuado por los auditores internos es un paso de gran importancia

en la evaluación del control interno por parte del auditor independiente.

- ★ La observación personal de los registros contables, formas de documentos, equipos mecánicos y todos los demás medios para el registro de las operaciones y el proceso de información financiera y de operación.
- ★ Visitas a la planta y oficina. El auditor necesita adquirir, mediante una observación personal, conocimiento de: las instalaciones, el flujo de las operaciones, personal, materiales y la organización general de la empresa. Tal visita sería valiosísima en caso de que fuese conducida por un ejecutivo que tuviese conocimiento íntimo de las operaciones de toda la compañía.
- ★ La verificación de operaciones específicas siguiendo los registros desde su punto de iniciación hasta el de su terminación. La verificación de una operación de compra podría iniciarse con una requisición de compra y concluirse con la inspección del artículo adquirido y del cheque emitido para su pago.
- ★ Papeles de trabajo e informes de auditoría de exámenes efectuado en años anteriores. Cuando el auditor es contratado para intervenciones sucesivas, él, naturalmente, utiliza toda la información relativa al control interno contenida en los papeles de trabajo de auditoría y en el archivo permanente.

## 1.9 Definición de empresa

**“Una empresa es una entidad que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas”<sup>11</sup>**

**“Es una entidad integrada por el capital y el trabajo, sus actividades pueden ser comerciales, mercantiles o prestar algún servicio”<sup>12</sup>**

***Se puede decir que una empresa es aquella formada por 2 ó mas personas con la finalidad de vender un producto o un servicio al público en general.***

**Elementos e la empresa:<sup>13</sup>**

- \* Bienes materiales**
- \* Hombres**
- \* Sistemas**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<sup>11</sup> Enciclopedia Encarta 2000

<sup>12</sup> Diccionario enciclopédico Océano Uno. Grupo editorial OCEANO, México, 1991

<sup>13</sup> REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas*, Editorial LIMUSA, México, 1966, Pág. 72

## **Capítulo 2**

### **Introducción e importancia del departamento de recursos humanos en una empresa de autotransporte de pasajeros**



**Objetivo: Determinar la importancia del departamento de recursos humanos en una empresa de autotransporte de pasajeros.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **2.1 Departamento de recursos humanos**

Es el área dentro de la empresa que se encarga de todo lo relacionado entre gestores, directivos y trabajadores; se involucra en el reclutamiento de futuros empleados; se encargara también de revisar formularios de solicitudes, entrevistar a los aspirantes, orientar a los nuevos empleados, evaluar el desempeño del personal, tomar decisiones sobre capacitación para empleados, y brindar asesoría a sus subordinados en relación con sus posibilidades de hacer carrera.<sup>14</sup>

Las organizaciones han empezado a reconocer el importante rol que corresponde a los empleados en el éxito organizacional y se han comprometido a establecer en firme el departamento de recursos humanos, responsables de desarrollar prácticas eficaces respecto a dichos recursos.

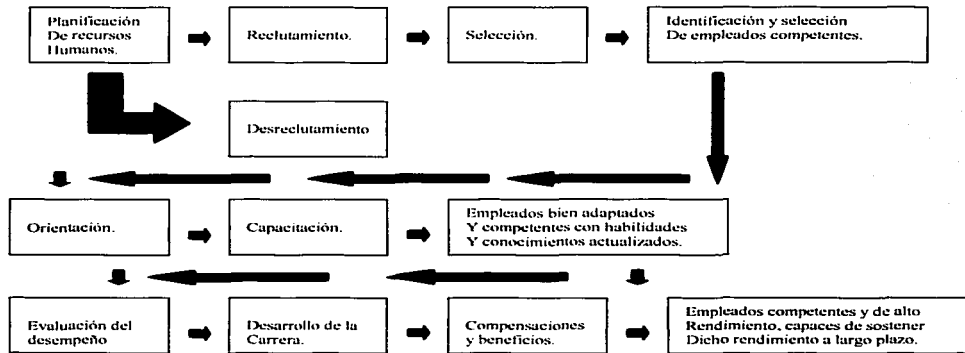
Para poder alcanzar el éxito competitivo por medio de los recursos humanos, es preciso introducir un cambio fundamental en la forma en que los gerentes conciben a la fuerza de trabajo de una organización y sobre las relaciones de trabajo.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos es el formar y conservar buenos equipos de trabajo

---

<sup>14</sup> WERTHER, William B., y otros, *Administración de personal y recursos humanos*, 3ra edición, Editorial Mc. GRAW HILL, México, 545 P.P

Para dotar a la administración de empleados competentes y de alto rendimiento, capaces de mantener ese nivel de rendimiento en el largo plazo se realiza el proceso de administración de recursos humanos que es el siguiente:<sup>15</sup>



## 2.2 Principales actividades en el departamento de recursos humanos

Sus actividades dependen menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre todos los directivos y trabajadores para evitar los

<sup>15</sup> ROBBINS, Stephen P., y otros. *Administración*. 6ta edición, editorial PRENTICE HALL, México, 2000, Pág. 340

frecuentes enfrentamientos derivados de la relación jerárquica tradicional.<sup>16</sup>

Cuando las políticas y objetivos son comunicados de manera acertada y dándoles la motivación suficiente se logra que los empleados se comprometan con la organización.

Las principales actividades son:

- ★ El compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continua y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea.
- ★ La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa.
- ★ Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>16</sup> GRAIG COOPER, Sir Michael, y otros, *Auditoria de gestión*. Ediciones FOLIO, Barcelona, 1994. Pág. 188

- ★ La clave del éxito del departamento de recursos humanos reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior, y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.
- ★ Relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, esto

ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas dos políticas implican que ambas partes comparten parte del riesgo y de los beneficios de la compañía.

- ★ Se dedica parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios.
- ★ Las relaciones entre gestores y trabajadores no sólo dependen de los responsables del departamento de personal. También se subraya la necesidad de vincular las relaciones de los trabajadores con la actividad empresarial.

En el departamento de recursos humanos existen manuales los cuales consisten en:

Un conjunto de Políticas, Normas y Procedimientos que tiene por objeto la administración, motivación y desarrollo de los Recursos Humanos de una

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

organización, de acuerdo al Código de Trabajo, a los estatutos de la empresa y demás disposiciones de carácter legal.

Las Políticas, Normas y Procedimientos contenidos en este Manual deberán ser aprobadas por la junta directiva, previo a su implantación. La contratación de personal se basa solo en calificaciones de competencia requerida para un puesto en particular sin discriminación de raza, sexo e ideología.

La Gerencia General es la instancia Administrativa y Ejecutiva de mayor jerarquía en lo relativo a la Gerencia de la Empresa y tiene bajo su responsabilidad, ejecutar y controlar el cumplimiento de la misión de la organización y el logro de los objetivos estratégicos y disposiciones que emanan de los organismos superiores (Asamblea General y Junta Directiva).

De departamentos dependerán unidades según el área de ejecución. Los encargados serán los responsables de su implementación con la colaboración del personal auxiliar. Las funciones de todo el personal estarán descritas en el manual de descripción de puestos de la empresa. El Personal de la organización no podrá desempeñar otras funciones en otro centro de trabajo que interfiera con sus funciones y horario de trabajo en la Empresa y que esté en contradicción con sus objetivos y principios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las políticas normas y procedimientos contenidos en este manual deberán ser analizados y difundidos a todo el personal con el objetivo de asegurar su conocimiento y aplicación.

La Gerencia General es la responsable de administrar los sistemas y subsistemas de Recursos Humanos así como de cumplir con los procedimientos que definen en este Manual.

### **2.3 Importancia de la selección y contratación del personal**

Es muy importante este punto, ya que de éste depende el buen cumplimiento de las funciones de cada uno de los departamentos que integran la empresa, con la suficiente preparación académica y dedicación al trabajo y el grado de responsabilidad de cada uno de ellos es como se obtiene los resultados óptimos y el número de errores es menor.

El área que se encarga de contratar al personal debe estar a cargo de personas con mucha experiencia y estar bajo la asesoría de recursos humanos, ya que al contratar a una persona se deben tomar en cuenta sus aptitudes, experiencia, conocimientos y nivel socioeconómico, para así poder adecuar a la persona al puesto.

Con una adecuada contratación y selección se esta adquiriendo no sólo la seguridad de tener buenos resultados, sino además promotores de una

**empresa en constante crecimiento y mejora en todos los aspectos debido a que el personal contratado es la mejor carta de presentación para los clientes, independientemente del giro de la empresa.**

## **2.4 Operadores**

**La Cámara Nacional del Transporte de Pasaje y Turismo (CANAPAT) es la Cámara a la cual están agremiados todos los transportistas.**

**En ella se tratan todos los asuntos relacionados al transporte de pasajeros y donde se busca continuamente elevar la calidad del servicio y aumentar la seguridad del usuario del transporte.**

**Hablando de la seguridad del usuario en el uso del autotransporte, la Ley Federal del Trabajo, en el capítulo VI de los artículos 256 al 264, nos habla de las obligaciones tanto de los operadores como de los propietarios de autobuses y concesionarios y/o permisionarios en cuanto a prestar un buen servicio tanto al pasajero, como al autobús y el propietario del autobús del operador, para que más o menos este orden se consiga elevar la calidad del servicio que es lo que busca y promueve la CANAPAT.**

**Los operadores de autobuses de pasajeros tienen un "rol" de servicio o plan de trabajo elaborado por las empresas, para que abarquen diariamente las ocho horas diarias que indica la Ley Federal del Trabajo con un margen de holgura entre cada viaje para que puedan descansar lo**



suficiente y cubrir en las mejores condiciones de salud con el programa de trabajo elaborado con anticipación.

Una vez terminado el programa de trabajo y de acuerdo a las rutas que se cubren, el operador tiene un lapso para hacer "liquidación" o actualizar su cuenta tanto de ingresos como de egresos, en este lapso también se manda el autobús a mantenimiento mecánico y revisión general; esto depende de cada empresa, ya que hay algunas que en un número determinado de rutas mandan sus autobuses a revisión mecánica y otras, dependiendo del propietario del autobús, es como se le da el mantenimiento adecuado.

Las líneas de transporte de pasajeros que prestan servicio de primera clase son las que por regla general les marcan una fecha periódica a los operadores para que se presenten con las unidades a la revisión mecánica, y en las de servicio de segunda clase se maneja al criterio del propietario siempre y cuando la unidad esté en buenas condiciones, y por lo tanto no pasa más de un mes sin que el autobús sea sometido a revisión mecánica.

Cuando el horario de trabajo o la ruta que cubre un autobús pasa de las ocho horas, siempre van dos operadores abordo para que ambos cubran la ruta con la mayor eficiencia y bajo los más altos índices de seguridad para el usuario . En este caso la empresa paga sueldo a los dos operadores en base a la calidad del servicio, esto es refiriéndose a si es servicio de primera o segunda clase.

La empresa mantiene un determinado número de autobuses de guardia para cubrir o terminar rutas que algunos otros autobuses no terminan por fallas mecánicas o problemas de tipo externo; se mantiene esta guardia también para no forzar a los operadores a trabajar después de cubrir su rol de servicio normal y estén fatigados, lo cual representa un peligro tanto para la unidad como para el usuario; en estos casos se toma un autobús de guardia para cubrir las necesidades que se presenten.

En cuanto a las pruebas de aptitudes y exámenes médicos se puede ver, en el proceso de selección de un operador, que normalmente son cada seis meses; pero es muy importante aclarar que cada vez que un operador sale de viaje, antes de que inicie éste, el operador pasa a una revisión medica, ya que el 90% de las terminales de autobuses cuentan con servicio médico. Antes de iniciar un viaje, el operador es examinado por el medico correspondiente que asigna la SCT en cada terminal; si el médico detecta algún problema de salud que requiera de mayor atención, se le exige al operador someterse a un examen médico completo como cuando ingresa a la empresa, y en estos casos se cubre la ruta con operadores de guardia (comodines). Estos exámenes se aplican diariamente, ya que se debe presentar una orden de salida por parte del servicio médico de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes .

En cuanto a los despidos de los operadores, en el aspecto legal, se maneja igual que el de otro trabajador o empleado de confianza; lo mismo sucede con los retiros, y cuando los despidos son las causas

imputables al operador y de acuerdo a la falla y negligencia del mismo, la empresa no acepta al operador como reingreso a la plantilla, y si es por error que no se considera fuera de la ley, es aceptado siempre y cuando pase los exámenes correspondientes nuevamente.

## **2.5 Calidad total dentro de la empresa de auto transporte de pasajeros**

La calidad total es un reconocimiento individual de que se desea mejorar y modificar actitudes: es un acto voluntario que representa la adquisición de un compromiso de hacer las cosas bien desde el primer momento.

La calidad total es "algo" intangible que todo individuo posee y que hace falta únicamente que sea canalizada adecuada y coordinadamente para llegar al ideal deseado.

El circulo de calidad total:

Es un proceso educacional que lleva implícita la filosofía de "hacer las cosas bien desde la primera vez y llegar al estándar de CERO DEFECTOS".

La mas alta calidad al más bajo costo es igual a la calidad total.

Los principios de calidad son:

- ★ Excelencia
- ★ Productividad

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ★ Satisfacción en el trabajo
- ★ Realización personal

Dentro de la empresa de autotransporte de pasajeros se busca continuamente mejorar el servicio en todos los aspectos, concientizando al personal de que si las cosas están saliendo bien, pueden salir mejor y lograr la calidad que es por lo que se esfuerza la administración de cualquier empresa.

La competitividad en el servicio dentro de las compañías de transporte terrestre de pasajeros, las obliga a capacitar más y mejor a sus operadores y servidores de taquillas, modernizando los autobuses, actualizando sus cursos de capacitación, mejorando la imagen de los operadores, checando la puntualidad de las salidas y llegadas de los autobuses, invitando al personal de abordaje, que es quien tiene un trato más directo durante el viaje con los pasajeros, a que modifiquen su conducta, su mentalidad de servir, su actitud en una palabra para con los usuarios del servicio, para que se vaya creando una buena imagen de los operadores y de la línea principalmente, ya que psicológicamente tenemos catalogadas a todas las empresas de transportes como buenas y malas; servicios regulares no caben dentro de las imágenes que nos formamos de cada una de las distintas líneas de transporte que compiten entre sí.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por ello se deben tener muy en cuenta los principios de sistema de calidad, con lo cual paso a paso se está cambiando la imagen, incluso de las administraciones y con ello el de todos y cada uno de los empleado; los principios son los siguientes:

1. Que todo el personal dentro de la organización sepa que se espera de el con el puesto que ocupa, este objetivo debe quedar claro desde la alta gerencia, hasta el personal de taquillas.
2. Que todo el personal sea capacitado y adiestrado de acuerdo a sus necesidades
3. Que todo el personal tenga los métodos, procedimientos, normas, herramientas, maquinaria, útiles, documentación y formatos necesarios para hacer bien su trabajo.
4. Que todo el personal disfrute de un ambiente laboral adecuado, equidad, real interés de la empresa compromiso del director, para contribuir al deseo del trabajador de hacer bien las cosas.

El precio del incumplimiento, es un costo elevado por la negligencia de no hacer las cosas como se deben o de no saber hacerlas; es lo contrario a la calidad total, es el que acaba con las utilidades de la empresa.

La calidad es el reconocimiento tácito que la alta dirección tiene presente en los momentos actuales para que su organización pueda sobrevivir,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

para lo cual requieren que se hagan los cambios estructurales de organización necesarios al efecto.

El auditor es un agente de cambio, ya que el conocimiento integral que posee de la entidad en todas sus áreas, lo habilitan como la persona idónea para que a través de las transformaciones que sugerirá, se pueda esperar la tan ansiada calidad total.

## **2.6 Control de puestos**

En lo referente a la contratación de operadores, la empresa debe evitar contratar menores de edad, mujeres casadas, mujeres embarazadas, madres solteras, etc, debido principalmente a la naturaleza del trabajo que realizan este tipo de gentes y tomando en cuenta que una persona joven tiene mas energía y capacidad de adaptación mientras que una persona de edad media (alrededor de los 30) no alcanza los mismos niveles de satisfacción que los jóvenes pero mantiene un buen grado de motivación y lo combina con la madurez y la experiencia. En materia de edad, son importantes ambos aspectos (motivación y la experiencia), siendo lo idóneo la combinación de las dos.

En cuanto a las mujeres, por ser un trabajo en el cual tienen que trabajar jornadas muy largas; siendo estas hasta de 24 horas, se considera muy duro para una mujer embarazada y a las mujeres con hijos les es imposible ausentarse y dejar a sus hijos solos tiempos tan prolongados.

**Toda plaza de nueva creación deberá ser autorizada por el tesorero o subtesorero del consejo de administración con la aprobación del director de recursos humanos.**

**El departamento solicitante de personal deberá elaborar la requisición de personal a fin de soportar en forma escrita y de acuerdo a las necesidades de la compañía el puesto de nueva creación o sustituto.**

**Todos los aspirantes a cubrir la vacante deberán someterse al proceso de selección interno incluyendo permisionarios e hijos de estos, apegándose a las normas establecidas por la dirección de recursos humanos.**

**Una vez obtenida la aprobación de la requisición de personal por la dirección de recursos humanos, deberá ser turnada al área que tiene la vacante para la autorización respectiva.**

**Las vacantes que se presenten en la compañía, serán boletinadas entre los jefes de los diferentes departamentos de la misma, con la finalidad de una posible promoción de asenso del personal activo.**

**Con el conocimiento y previa autorización de la dirección de recursos humanos, se da preferencia a permisionarios e hijos de estos bajo las mismas condiciones de capacidad y aptitud que son requisitos para el puesto a cubrir, siempre y cuando no haya interesados dentro de los mismos trabajadores.**

**De no existir candidato alguno dentro de la compañía se buscarán fuentes externas de reclutamiento.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Como política de la compañía no se aceptaran aspirantes que hayan trabajado en empresas homologas, para desempeñar puestos administrativos, de taquillas u operativos.

Solo se aceptarán los aspirantes que reúnan todos los requisitos que marca la empresa y que se describen a continuación de acuerdo a las áreas administrativas y de abordó (operadores).

- ★ Puestos operativos: estudios mínimos de secundaria.
- ★ Puestos administrativos: estudios mínimos a nivel bachillerato.
- ★ Puestos de jefatura o gerencia. Estudios mínimos a nivel licenciatura.

## **2.7 Documentación necesaria para la contratación**

Una vez que los directivos del departamento conocen la situación de la empresa en materia de recursos humanos (si tiene faltantes o excedentes de personal), ya pueden empezar a hacer algo al respecto. Si existe una o varias vacantes, pueden utilizar la información recopilada mediante un análisis de los puestos con falta de personal e iniciar el reclutamiento.

Al decidirse la contratación de alguna persona se le solicita la documentación mínima que se indica en los manuales de operación y la política al respecto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Documentación básica para candidatos de nuevo ingreso en el área administrativa:

- ★ Solicitud de empleo
- ★ Dos cartas de recomendación.
- ★ Certificado de salud expedido por una institución oficial o privada.  
( prueba del SIDA y tipo sanguíneo)
- ★ Copia de la CURP.
- ★ Copia del alta ante el IMSS (en caso de tenerla).
- ★ 3 fotografías tamaño credencial
- ★ Copia del acta de nacimiento
- ★ Copia del certificado de estudios
- ★ Copia de la cartilla del servicio militar (en caso de varones)
- ★ Carta fianza de fidelidad.

La documentación solicitada es básica para el ingreso, aportándola se le puede dar paso libre a la contratación, se cuenta con el término de 2 días para que la entreguen.

Uno de los puntos que mas llama la atención de los solicitantes es la firma de la carta fianza<sup>17</sup>; la implementación de este requisito es para proteger adecuadamente a la empresa contra las pérdidas potenciales por

---

<sup>17</sup> MEIGS, Walter B. . *principios de auditoria.* . Editorial DIANA. México. 1971. Pág. 132

desfalcos (estas pólizas garantizan a la empresa, hasta un límite convenido, contra posibles pérdidas provenientes de prácticas deshonorosas de sus empleados).

Las fianzas de fidelidad no son un sustituto del control interno, si los controles internos son deficientes, pueden encubrirse desfalcos hasta exceder la cobertura de los mismos; los controles internos inadecuados frecuentemente son causa de otras pérdidas ocasionadas por la confianza que deposita la administración en información contable inexacta y engañosa.

**Documentación mínima para contratación de operadores:**

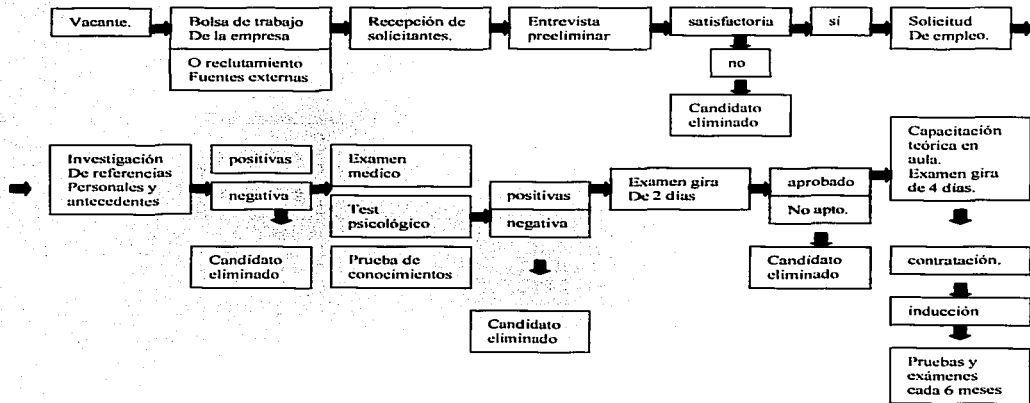
**Copias.**

- ★ Acta de nacimiento
- ★ Certificado de estudios.
- ★ Cartilla liberada
- ★ 2 cartas de recomendación
- ★ Licencia federal clase A
- ★ Comprobante del IMSS (en caso de tenerlo)
- ★ Comprobante de domicilio
- ★ 6 fotografías tamaño credencial
- ★ Carta de no antecedentes penales
- ★ Certificado de salud expedido por una institución oficial o privada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

★ Carta fianza de fidelidad.

Proceso de selección y contratación de personal de abordaje (operadores)



## 2.8 Capacitación al personal para la obtención de buenos resultados

El personal capacitado para el desarrollo de sus funciones es un estrecho colaborador con el progreso de una entidad. La empresa del autotransporte de pasajeros cuenta con un amplio programa de capacitación tanto para el personal de área de atención al público como para el personal de las diferentes áreas de administración, llevando un control de funcionarios y empleados para impartir equitativamente la capacitación por niveles, en periodos determinados y eligiendo además al

personal viable para tomar dichos cursos de capacitación, contando con las instalaciones adecuadas y con instructores debidamente capacitados para impartir los cursos.

Actualmente, los cursos de capacitación son impartidos en su gran mayoría por instructores externos, aunque la empresa cuenta con instructores internos con bastante experiencia y capacidad en los diferentes cursos; esto se hace con el fin de que los cursos sean aprovechados al máximo y no se tenga la más mínima distracción porque los instructores son amigos y conocidos del personal que se esta capacitando.

Además se cuenta con un programa de becas que se otorgan de acuerdo a políticas establecidas por la empresa, autorizado por la tesorería o subtesorería y dirección de recursos humanos.

Todo esto, también, para cubrir las necesidades de la empresa y contar con personal bien preparado en las diferentes áreas y cumplir además con la obligación que impone la Secretaria del Trabajo en cuanto a lo que señala con respecto a la capacitación.

### **2.8.1 Programa**

**Programa para el curso de capacitación a conductores.<sup>18</sup>**

**Introducción al autotransporte:**

<sup>18</sup> Manuales de control interno (flecha amarilla)

- ★ Su importancia en la economía nacional.
- ★ El autotransporte de pasajeros.
- ★ Nuestra empresa dentro del panorama nacional.
- ★ El grupo flecha amarilla (inducción).

#### Seguridad vial:

- ★ El conductor profesional.
- ★ Qué es la seguridad vial.
- ★ Señales y reglamentos de tránsito.
- ★ Manejo defensivo (técnicas).

#### El concepto de servicio al usuario:

- ★ La personalidad del conductor.
- ★ Las necesidades del usuario
- ★ El trato directo con el pasajero.
- ★ Actitudes incorrectas con el pasajero.
- ★ El pasajero, personaje central en nuestro negocio.

#### Mantenimiento y operación del equipo.

- ★ Sistema de lubricación.
- ★ Sistema de enfriamiento.
- ★ Sistema de combustible.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ★ Sistema de frenos.
- ★ Sistema eléctrico.
- ★ Mantenimiento preventivo.
- ★ Presentación de la unidad.
- ★ Suspensión y ruedas.

**Operación de las unidades equipadas con tacógrafo:**

- ★ Control gráfico de velocidad.
- ★ Funciones del tacógrafo.
- ★ El disco y su instalación.
- ★ Cuidado del tacógrafo.

**Actitudes del conductor hacia su trabajo:**

- ★ Lealtad y cariño a su profesión.
- ★ El " yo creía" como causa de accidentes.
- ★ El respeto hacia los compañeros de trabajo.
- ★ La organización de su tiempo.
- ★ Ausentismo.

**La conducta humana y sus desviaciones:**

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

- ★ Los temores primarios (la agresividad).
- ★ Alcoholismo y fármaco dependencia.
- ★ Machismo.

El programa sobre el cual se basará la capacitación del personal administrativo y operativo será el siguiente:

- ★ Las relaciones humanas con motivación para el trabajo.
- ★ Principios básicos de administración.
- ★ Motivación en el trabajo.
- ★ Atención y buen trato al usuario.
- ★ Significado y aplicación de la palabra "cordialidad".
- ★ Uso adecuado de la papelería y formatos establecidos por los diferente departamentos de la empresa para el buen funcionamiento administrativo.
- ★ Relación jefe de oficina expendedores y viceversa.
- ★ Planteamiento de objetivos (giro de la empresa y metas que tiene establecidas).
- ★ Organigrama de la empresa (líneas de mando).
- ★ Interrelación entre el conjunto de departamentos y áreas conformantes de la empresa.

Todas las organizaciones se enfrentan hoy al problema de integrar de modo eficiente y eficaz a los empleados con sus ambientes laborales. Dentro de este proceso está implícita la noción de que los trabajadores y los gerentes deben tener habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus funciones de manera eficaz.

El papel que juega la capacitación dentro de un proceso de control es el que asegura que todos los recursos humanos de una empresa tengan, y continúen teniendo, las habilidades requeridas para realizar el trabajo que se les asigne.

## **2.9 Sueldos y prestaciones**

**El sueldo:** Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.<sup>19</sup>

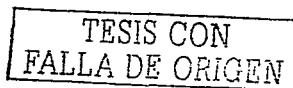
La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el Contrato de Trabajo.

**CLASES DE SALARIOS:**<sup>20</sup>

***POR EL MEDIO UTILIZADO PARA EL PAGO***

---

<sup>19</sup> Código Laboral Art. 227o  
<sup>20</sup> [www.administración.com.mx](http://www.administración.com.mx)





- \* **Salario en Moneda**: Son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero.
- \* **Salario en Especie (30%)**: Es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc. Sobre este aspecto el Código Laboral en su Art. 231 determina que "el pago podrá hacerse parcial y excepcionalmente en especie hasta 30% (treinta por ciento), siempre que estas prestaciones sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, excedan en beneficio de los mismos y que se les atribuya de una forma justa y razonable".
- \* **Pago Mixto**: Es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.

***POR SU CAPACIDAD ADQUISITIVA***

- \* **Salario Nominal**: Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión (no puede soportar todas las necesidades del trabajador).
- \* **Salario Real**: Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario. De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: "El salario

nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior", de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real).

#### ***POR SU CAPACIDAD SATISFACTORIA***

- ★ **Individual**: Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.
- ★ **Familiar**: Es el que requiere la sustentación de la familia del trabajador.

#### **POR SU LIMITE**

- ★ **Salario Mínimo**: Según el código laboral (ART 249°): aquel suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en:

Alimentación

Habitación

Vestuario

Transporte

Previsión

Cultura y recreaciones honestas.

- ★ **Salario Máximo**: Es el salario mas alto que permite a las empresas a una producción costeable.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

***POR RAZON DE QUIEN PRODUCE EL TRABAJO O RECIBE EL SALARIO***

- ★ **Salario Personal**: Es el que produce quien sustenta la familia, normalmente el padre.
- ★ **Salario Colectivo**: Es el que se produce entre varios miembros de la familia que sin grave daño puedan colaborar a sostenerla, como por ejemplo: el padre, la madre y los hermanos mayores de 16 años.
- ★ **De Equipo**: Es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución de los salarios entre sí.

***POR LA FORMA DE PAGO***

- \* **Por unidad de tiempo**: Es aquel que solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.
- \* **Por unidad de Obra** : Es cuando el trabajo se computa de acuerdo al número de unidades producidas

Para efectos de la administración de sueldos, se han dividido los puestos en tres grandes grupos, según la naturaleza de sus funciones, el grado de responsabilidad y alcance que tienen, así como el nivel de conocimientos y experiencias requeridas para su desempeño.

La remuneración global que recibe el trabajador debe ser la adecuada a la importancia de:

- ★ Su puesto

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ★ Su eficiencia personal
- ★ Las necesidades del empleado
- ★ Las posibilidades de la empresa

#### Aspectos para la fijación de salarios

- ★ El puesto: una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa a: Trabajo igual, salario igual.
- ★ La eficiencia: es justo tomar en cuanto la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo.

La eficiencia se aplica a través de:

1. Incentivos y aumento de salarios
  2. Calificación de meritos
  3. Normas de rendimiento
  4. Ascensos y promociones
- ★ Necesidades del trabajador: Se refieren a la justicia conmutativa y a la justicia social, no se puede desconocer la realidad social.
  - ★ Posibilidades de la Empresa:
    - ★ Participación de Utilidades: Estimula la eficiencia de los trabajadores.

- ★ Las prestaciones que la empresa ofrece sea: Las gratificaciones, jubilaciones, habitación, cafetería. Se dan cuando las posibilidades de la empresa permiten.

Los puestos son los siguientes:

- ★ Operativos
- ★ Administrativos
- ★ Jefatura o gerencia

Para cada uno de estos tres grupos se han constituido tabuladores con distintos niveles o rangos que determinan el sueldo que debe pagarse a los ocupantes de los puestos clasificados en cada nivel o rango.

Los niveles son flexibles y el sueldo puede variar dentro de los límites establecidos dependiendo de la evaluación de sus resultados, conocimientos, experiencias aportadas al puesto.

El valor relativo de cada puesto ha sido asignado con base al valor que tienen en el mercado regional de sueldos, tomando en cuenta la complejidad y responsabilidad de sus funciones, así como los requerimientos que se exigen a los ocupantes de puestos.

Las evaluaciones de los puestos las realiza la dirección de recursos humanos con la aprobación del tesorero y/o subtesorero, tomando en cuenta la opinión de los diferentes jefes de los departamentos.

**Todos los puestos sufren modificaciones de acuerdo a su evaluación, si cambió sustancialmente la responsabilidad, contenido y características de los mismos o cuando por las investigaciones del mercado regional de sueldos resulte procedente.**

**El personal de nuevo ingreso debe recibir el sueldo señalado en el nivel que le corresponde al margen de cualquier otra consideración.**

**El sueldo al personal de un departamento dentro de un mismo nivel y funciones asignadas, será evaluado con un 10% mas de sus percepciones, conforme a la antigüedad como eficiencia y capacidad del indicado, este porcentaje es política de la empresa y es fijo.**

**Cualquier tipo de compensación monetaria de trabajos extraordinarios serán autorizados por el tesorero y/o subtesorero del consejo de administración.**

**Esta estrictamente prohibido asignar y/o aprobar sueldos de los empleados contratados y por contratar, a cualquier persona sin la autorización de la dirección de recursos humanos así como pagar prestaciones y compensaciones incluyendo finiquitos si antes no se cuenta con la aprobación de la gerencia administrativa.**

**El sueldo de cualquier puesto se manejará como sueldo bruto, considerando todas las percepciones y deducciones legales correspondientes.**

**Los aumentos de sueldos se clasifican dentro de la empresa como sigue:**



- ★ **Aumento por ascenso**
- ★ **Aumento por reconocimiento a su buen desempeño.**
- ★ **Aumento general**

Es importante hacer notar que dentro de algunos departamentos de la empresa, tales como las taquillas y paquetería, se manejan prestaciones y/o compensaciones que crean un incentivo económico, y se refiere al incentivo por monto total de ventas mensuales, el cual se determina del total de las ventas de cada una de las oficinas y sobre ese monto pagar un porcentaje que previamente fijó el sindicato en su contrato colectivo de trabajo, del cual se puede pagar desde un ochenta por ciento hasta un ciento veinte por ciento de acuerdo a las ventas de boletos y exceso de equipaje que se haya tenido; de esta manera, los expendedores y paqueteros buscan la manera de incrementar la venta de servicio al público usuario.

A los operadores o personal de abordó se les paga de la siguiente manera:

En el servicio de pasajeros considerados como primera clase y de segunda clase se le paga:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ★ **Por Km. recorridos ,pero a los operadores de primera clase se les paga el doble por kilómetro.**
- ★ **Venta de boletos de taquilla y de abordó; cuando el operador recibe su papeleta de liquidación se le retiene el 50% de sus ingresos para el pago de adeudos tales como IMSS, ISPT, INFONAVIT, CUOTAS SINDICALES, OTROS SEGUROS, ETC, pero hay una cantidad tope (10,000), si sus ingresos son menores que dicha cantidad solo se le retiene el 25%.**

**Al empleado se le recompensa de acuerdo al logro de metas de la organización.**

**Los pagos por sueldos y salarios constituyen sólo un porcentaje de un paquete total de prestaciones, una parte considerable de la remuneración total de un empleado se da en forma de prestaciones y servicios de la compañía.**

**Estos planes de prestaciones ofrecen protección contra accidentes, contra desempleo y enfermedad.**

**Los sueldos se refieren a las compensaciones de tipo económico que se paga a los empleado operativos semanalmente, y los salarios son las compensaciones financieras fijas que se pagan a los titulares de puestos oficiales, administrativos o de oficina, sobre una base regular, mensual.**



**Otras percepciones:**

**AGUINALDO <sup>21</sup>(ART.243°):** Queda establecida una remuneración anual complementaria o aguinaldo, equivalente a la doceava parte de las remuneraciones devengadas durante el año calendario a favor del trabajador en todo concepto (salario, horas extraordinarias, comisiones, u otras), la que será abonada antes del 31 de diciembre, o en el momento en que termine la relación laboral si ello ocurre antes de esa época del año.

**AGUINALDO PROPORCIONAL (Art. 244):** cuando un trabajador deje el servicio del un empleador, sea por su propia voluntad o por haber sido despedido, percibirá además de las indemnizaciones que le correspondieran, la parte proporcional del aguinaldo devengado hasta el momento de dejar el servicio.

**LAS VACACIONES (Art. 218):** todo trabajador tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo empleador, cuya duración mínima será:

---

<sup>21</sup> Ley Federal del Trabajo

Desde 1 Hasta 5 años antigüedad	12
Entre 5 y 10 años de antigüedad	18
Más de 10 años de antigüedad	30

**MODELO PAGO DE SUELDOS**

En la Ciudad de..... a ..... de..... de.....

Recibí de la Empresa ..... la suma de \$..... que corresponde del ..... al ..... de ..... de ..... por los siguientes conceptos:

1) SUELDO \$ .....

por ..... días trabajados

2) HORAS EXTRAORDINARIAS \$ .....

..... Horas extraordinarias

3) **A DEDUCIR**

(-) Retención ISR \$ .....

(-) Retención IMSS \$ .....

(-) Crédito fonovavit \$ .....

SUB-TOTAL \$ .....

**LIQUIDO A PERCIBIR \$ .....**

Firma de el empleado

Gte. De recursos humanos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **2.10 Retenciones y deducciones**

**El empleador no podrá deducir, retener o compensar suma alguna que rebaje el importe de los salarios, sino por los conceptos siguientes:**

- ★ Indemnización de pérdidas o daños en los equipos, productos, instrumentos, mercaderías, maquinarias e instalaciones del empleador, causadas por culpa o dolo del trabajador.**
- ★ Cuotas destinadas al seguro social obligatorio.**
- ★ Anticipo de salario hecho por el empleador.**
- ★ Pago de cuotas sindicales y de cooperativas, previa autorización escrita del trabajador.**
- ★ Orden de autoridad competente para cubrir obligaciones legales del trabajador.**

**Es el conjunto de elementos que conforman los salarios de acuerdo a las disposiciones impuestas por el código laboral.**

## **Capítulo 3**

**Control sobre el personal que ha sido contratado,  
rotación y cambios**

**Objetivo: Implantar un control sobre el personal que ha sido  
contratado, rotación y cambios.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **3.1 procedimiento para una adecuada información sobre el tiempo trabajado**

El control sobre el pago de sueldos, compensaciones adicionales y prestaciones a empleados debe estar apoyado por un sistema de información adecuada a las características y necesidades de la empresa, entre la información que debe disponer se encuentra la siguiente:

Registro de los días trabajados, esto por medio de tarjetas de asistencia, utilizando relojes checadores, así como horas extras laboradas, compensaciones y prestaciones acumuladas; se deben tomar en cuenta los informes de los supervisores y jefes de departamentos en cuanto a la rotación, ausentismo y bajas de personal, para evitar problemas sobre los pagos de impuestos y emisión de sueldos.

Entre las principales aplicaciones del reloj checador están:<sup>22</sup>

- ★ Control de asistencia y puntualidad
- ★ Control de acceso:
  - General para el personal
  - A las áreas restringidas
- ★ Limitado para los proveedores y visitantes
- ★ Vigilancia de los movimientos de personal en tiempo real
- ★ Control de comedores.

---

<sup>22</sup> [www.monografias.com.mx](http://www.monografias.com.mx)

**La manera de trabajar con los relojes checadores e la siguiente:**

**Una vez que las tarjetas se encuentran preparadas se colocan en los tarjeteros respectivos. Los empleados registran sus entradas y salidas diarias en estas tarjetas y son revisadas y corregidas diariamente por una secretaria o supervisor. Al final del período deben de ser revisadas nuevamente. Finalmente, los capturistas dan entrada a esta información al sistema de nómina. Este procedimiento consume tiempo de capturistas, personal de nóminas e incluso gerentes, en preparar y revisar las asistencias de los empleados. Como todo sistema manual, está expuesto a vulnerabilidad de los registros de entrada y salida, así como errores en la captura de esta información. Adicionalmente, los relojes mecánicos se descomponen con frecuencia.**

**Por otra parte, si falta algún operador clave en la línea de producción, esa operación o máquina estará detenida hasta que se haya manualmente determinado un reemplazo.**

**La solución al problema anterior es un Control de Tiempo y Asistencia o Control de Asistencia, que otorga los siguientes beneficios:**

- \* Eliminación de tarjeta reloj y el trabajo manual asociado a su procesamiento.**
- \* Detección inmediata de Ausentismo y Retardos.**
- \* Cálculo de tiempo trabajado; ordinario y extra.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- ★ **Generación automatizada de la información necesaria para su nómina.**
- ★ **Disponibilidad de reportes con información actualizada al último minuto.**
- ★ **Al conocer al instante el personal ausente, puede auxiliar para seleccionar un empleado de reemplazo en forma inmediata.**
- ★ **Proporciona un sistema de control de acceso básico, capaz de operar puertas con chapas eléctricas, torniquetes, barreras de estacionamiento, etc.**

**De cualquier manera el uso del reloj checador le proporciona a la empresa una mayor seguridad de que los reportes que le son entregados son confiables, para después proceder al pago de la nomina según los tiempos trabajados.**

**Para tener un control más eficiente con respecto al pago correcto de los días trabajados de cada persona, se debe comparar siempre el reporte que envía el jefe del departamento, con las tarjetas de asistencia que consta en el poder del encargado de checar las entradas y salidas y debe coincidir una lista con el reporte; al existir diferencias debe aclararse cuanto antes con el jefe del departamento para que no haya pagos incorrectos ni mala organización en cuanto al control de personal, ya que al empezar a aflojar el control de asistencias, se cae en el círculo vicioso**

de estar pagando quincenal o semanalmente prestaciones atrasadas y compensaciones que debieron cubrirse a tiempo y que "inflan" la nómina.

Antes de efectuarse el pago se deben revisar y aprobar la totalidad de los datos contenidos en los reportes o nómina; se debe hacer una revisión general y detallada que incluya evidencia de que los nombres que aparecen en los listados son empleados auténticos: que el tiempo trabajado se encuentra comprobado con los registros respectivos, que los salarios se calcularon sobre cuotas establecidas, que los salarios devengados y las deducciones se computaron correctamente y que los totales de las hojas de nómina se encuentran de acuerdo a las cantidades que se registran en contabilidad, y que los costos por mano de obra concuerden con los totales de nómina.

Al recibirse el dinero se llenan los sobres o se reciben sobres con el dinero; cuando se cuenta con un servicio de ensobretado, se entrega cada sobre al empleado respectivo a cambio del recibo debidamente firmado.

Los salarios no cobrados, deben depositarse en la caja general y por ningún motivo deben de ser conservados por los pagadores: se depositarán posteriormente en el banco abonándolos en una cuenta de sueldos no pagados.

Los pagos realizados posteriormente deben hacerse mediante autorización de la dirección de recursos humanos o del funcionario o ejecutivo facultado para ello.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Sea cual sea el sistema de nóminas que utilice la empresa, no se encuentra a salvo de equivocaciones o fraudes; por lo que es recomendable una adecuada distribución de labores y una supervisión periódica practicada de preferencia por la auditoría interna.

### **3.2 Control de faltas**

En los procedimientos que se utilizan para tener una información adecuada sobre el tiempo trabajado se comentaba que, para controlar las faltas, uno de los medios más eficaces es la tarjeta de checar asistencias, porque a través de ella nos podemos dar cuenta del tiempo que trabaja el empleado y los días que asiste a sus labores; así que al notar que existen espacios en blanco en dicha tarjeta, debemos investigar si se trata de permisos, faltas, vacaciones o incapacidades. De existir alguna de estas situaciones, se debe de investigar directamente con el jefe inmediato o encargado de área para canalizar correctamente la información; si se trata de un permiso, verificar que esté por escrito y debidamente autorizado con la firma de quien tiene la facultad para extender dichos permisos, ya sea con o sin goce de sueldo.

Si se trata de faltas (llamado también ausentismo), se debe analizar si son varias dentro del mismo mes, si estas tiene justificación o se procede conforme a la ley federal del trabajo (rescisión de contrato cuando una persona tenga mas de tres faltas injustificadas en un lapso de 30 días), si

se decide el despido de la gente, es necesario que se inicie el proceso de reclutamiento y selección y poder cubrir la vacante.

El ausentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad , o licencia legal; es la suma de los periodos en que los empleados de una organización que no estén en el trabajo

El ausentismo se refiere a ausencia en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente y no incluye las vacaciones regulares , ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización . Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización , en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo.

Entre las principales causas de ausentismo están:<sup>23</sup>

- ★ Enfermedades efectivamente comprobadas;
- ★ Enfermedad no comprobada;
- ★ Razones diversas de carácter familiar;
- ★ Retrasos involuntarios; y
- ★ Faltas voluntarias por diversos motivos.

Otras causas que también pueden citarse:

---

<sup>23</sup> [www.altavista.com.mx](http://www.altavista.com.mx)

- ★ **Fallecimiento del empleado;**
- ★ **Jubilación;**
- ★ **Desvinculación de la empresa;**
- ★ **Licencias por diversos motivos;**
- ★ **Abandono voluntario del empleo.**

Si es por vacaciones, checar que exista la solicitud y autorización de las mismas donde se determine el plazo a disfrutar y además investigar quien cubre las funciones de la persona que sale de vacaciones.

Si se trata de incapacidad y se recibe oportunamente el aviso y se tiene el comprobante extendido por la institución correspondiente, debemos tener en cuenta que las incapacidades que no se presente en un lapso de 48 horas, se pueden considerar improcedentes, ya que el empleado tiene la obligación de comunicarse con el jefe inmediato o en su caso a la dirección de recursos humanos para notificarlo.

Cuando es una incapacidad de más de tres días, la empresa y en particular el jefe del departamento, debe buscar a un sustituto para cubrir esa incapacidad; de lo contrario debe solicitarlo al departamento de recursos humanos, para que busquen a quien ocupe esa vacante eventual.

Cuando exista alguna baja en la empresa, de inmediato se debe notificar al departamento de recursos humanos para interrumpir toda generación de pago y tramites internos de nomina que en un numero determinado

aumentan el pago; que de existir un adecuado control interno y buena organización, no pagarían y no disminuirían con ello las utilidades de la empresa.

### **3.3 Control de registro individual de personal**

Es de vital importancia para cualquier empresa mantener un control individual de los empleados para una buena organización, y sobretodo mantener ese control al día, y hablamos de control al referirnos por supuesto al expediente de cada trabajador, en el cual se debe tener toda la información referente a su contratación y vida laboral como, resultados de exámenes de admisión, contrato de trabajo, alta en el IMSS copia de su CURP constancia de su sueldo actual autorizado, fotografías de la persona, un registro de su firma aparte del control de firmas que existe en el departamento de gerencia administrativa, etc.

Cada expediente, se maneja en forma confidencial de manera que personas ajenas al departamento de recursos humanos y a la gerencia administrativa no pueden tener acceso a ellos, a excepción del departamento de auditoría cuando se hace una revisión en esta área.

En cada expediente, se anexa todo tipo de informes, tales como aumentos de sueldos, promociones, clasificaciones sindicales, descuentos de nómina, constancia de que el empleado ha estado cubriendo sus

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**vacaciones oportunamente, copia de las incapacidades y cualquier tipo de información relacionado con la vida laboral de los empleados.**

### **3.4 Rotación de personal**

**Es importante saber hasta que nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.**

**La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.**

**Entre los costos primarios de rotación de personal, están: <sup>24</sup>**

**1. Costo de reclutamiento y selección**

- ★ Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado;**
- ★ Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección ( salarios del personal de reclutamiento)**
- ★ Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc. ; y**
- ★ Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el numero de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección**

---

<sup>24</sup> [www.rincondelvago.com.mx](http://www.rincondelvago.com.mx)

## 2. Costos de registro y documentación:

- ★ Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal , gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

## 3. Costos de integración:

- ★ Gastos de selección de entrenamiento , se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el numero de empleados sometidos al programa de integración;
- ★ Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.
- ★ Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS,<sup>25</sup> y
- ★ Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales,

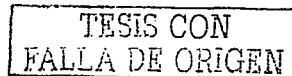
Los costos primarios son fácilmente calculables, basándose en un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal están:

### 1. Reflejos de la producción

---

<sup>25</sup> Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios



- \* Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- \* Producción generalmente inferior , por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- \* Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

## 2. Reflejos en la actitud del personal:

- \* Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros ;
- \* Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros;
- \* Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- \* Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

## 3. Costo extralaboral:

- \* Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ★ **Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado;**
- ★ **Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado; y**
- ★ **Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado .**

#### **4. Costo extra-operacional:**

- ★ **Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado ;**
- ★ **Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. Que se vuelvan mas elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado;**
- ★ **Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos; y**
- ★ **Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.**

#### **5. Costo extra-inversión:**

- ★ **Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento ;  
y

- \* Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos .

#### 6. Perdidas en los negocios:

- \* La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados .

Es de vital importancia que los dirigentes de las organizaciones tomen conciencia, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo, entre los cuales tenemos los siguientes:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1. La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la

renta . A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país y hay lugar a serias restricciones en las pequeñas y las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno;

2. De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicaran por el sector terciario, reduciendo aun más las posibilidades de crecimiento de la demanda
  
3. Los efectos inmediatos de la menor demanda son disfrazados ya que es artificialmente alimentada por las visiones del FGTS , comprometiendo los mecanismos de la economía nacional.

La rotación de personal dentro de una empresa es siempre de consecuencias negativas tanto para el prestigio de la misma, como para su presupuesto en cuanto a gastos para capacitación ,inducción, adiestramiento y desarrollo .

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La capacitación continua a personas de nuevo ingreso implica gastos excesivos y no previstos. Generando con ello además un número mayor de problemas y gastos para un mejor control interno, incluso se puede perder o interrumpir el control del personal que se encuentra laborando y con ello alterar el presupuesto de la empresa por estos conceptos.

Se dice que nada más importante para el control que la calidad de la gente, lo cual es cierto. Así como las empresas realizan estudios de mercados, procedimientos de control, leyes que regulan el funcionamiento de su actividad, etc. la prueba definitiva para el empresario que mide el éxito en su gestión, es su habilidad para motivar gente y crear un clima tal que propicie el progreso y desarrollo de las personas y por consecuencia un ambiente laboral agradable.

Un medio ambiente de labores adecuado que recompense el buen trabajo y a la vez castigue las desviaciones, es más probable que contrate y conserve a un personal calificado.

Corresponde a la dirección de recursos humanos checar si las personas se encuentran colocadas en los puestos adecuados de modo que cada individuo pueda desenvolverse en la mejor forma posible.

Cuando en un departamento o área determinada existe una excesiva rotación de personal, se debe realizar una investigación a fondo para detectar el problema y atacarlo de raíz, ya que un mal elemento hecha a perder a todos los demás o los hace retirarse de la empresa, y ese mal

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

elemento sea jefe o empleado, está contraviniendo a los intereses de la empresa, perjudicándola de una manera que muchas de las veces no nos detenemos a cuantificar.

La rotación de empleados en distintos puestos es una medida excelente para incrementar la eficacia del personal y al mismo tiempo proteger a la empresa contra los abusos de confianza, el objetivo de la rotación es evitar en lo posible los manejos indebidos, aun cuando tenga otras ventajas importantes tales como; cuando por motivos de fuerza mayor una persona se ausenta, varios individuos están familiarizados con los distintos trabajos que se efectúan, lo que proporciona grandes facilidades para sustituir a los empleados ausentes y para hacer las modificaciones necesarias.

### **3.5 Registros y control de personal**

La función de administración de personal como actividad importante de una empresa, es un concepto relativamente nuevo. Antes de la Segunda Guerra Mundial comenzó a aparecer este departamento conocido como relaciones industriales, el cual se encargaba de atender todo tipo de asuntos de índole laboral dentro de una empresa; incluso hoy en día se tiene como encargado o jefe de personal a un Licenciado en derecho para que atienda principalmente las relaciones con el sindicato cuando la empresa tiene contrato colectivo de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**La administración de personal trata con el más valioso activo de la empresa, o el recurso mas importante de esta como son las personas.**

**La gerencia administrativa tiene como objetivo, el registro y control de la información de todas y cada una de las personas que se contratan, desde la integración del expediente personal, registro de firmas y actualización de domicilios, como vigilancia y record de entrenamientos, ascensos y bajas de personal, pasando por transferencias, promociones, demociones y cambios sindicalizados a personal de confianza y viceversa, trabaja y revisa conjuntamente con el sindicato sobre problemas y prestaciones de personal de cada departamento donde se está permitido tener personal sindicalizado.**

**Dentro de los sistemas de información para el control de personal están, como se menciona anteriormente, el expediente de cada uno de los empleados, las tarjetas de registros de firmas, reportes sobre productividad comparando el desempeño actual con lo que se espera en el futuro, etc.**

**También existen los llamados supervisores (auditores personales) que sorprenden al operador pidiéndole su papeleta para la revisión de horarios y con la ayuda de los pasajeros la de el boletaje.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **3.6 Tabuladores de sueldos**

La administración de salarios intenta no solo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también obtener el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo.

De esta manera, antes de definir la estructura salarial de la empresa, es conveniente analizar los salarios de la comunidad. Para esto la empresa podrá:

- ★ Utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado.
- ★ Utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas.
- ★ Promover su propia investigación salarial.

La implementación de una investigación de salarios debe tener en cuenta:

- ★ Cuales son los cargos investigados (cargos de referencia)
- ★ Cuales son las compañías participantes.
- ★ Cual es la época de investigación.

La investigación de salarios puede hacerse por medio de:

- ★ Cuestionarios.
- ★ Visitas a empresas.
- ★ Reuniones con especialistas en salarios.
- ★ Llamadas telefónicas entre especialistas en salarios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Ante la necesidad de allegarse de información confiable, las empresas en la actualidad recurren generalmente a los despachos consultores para que en base a los estudios comparativos de sueldos que realizan éstos en las empresas de la región, se actualicen y formen los tabuladores sobre los cuales se manejarán a su personal de acuerdo al grado de responsabilidad y preparación académica con que cuente cada uno de los diferentes puestos.

La administración de sueldos tiene como finalidad asegurarse de que los empleados reciban compensaciones razonables, esto es, en base a las evaluaciones y determinación o calificación de meritos de acuerdo con las condiciones propias de la empresa y con otras similares, el manejo de tabuladores permite dejar un margen de flexibilidad en el manejo de éstos, de modo que dos personas que realizan el mismo tipo de trabajo a un mismo nivel, pueden tener diferentes sueldos, aun cuando lo marque el tabulador, dependiendo de la antigüedad de una de ellas en la empresa y de la calidad de su trabajo.

Existen varios tabuladores de sueldos donde se pueden observar las variantes en los sueldos de acuerdo a las clasificaciones de los puestos.

Estos datos se actualizan en base a los estudios regionales de sueldos que realizan diferentes organismos para tener a las empresas de una región al tanto de los cambios ocurridos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
DE LA REPÚBLICA

Los aumentos de salario que otorgue la empresa serán tomados en cuenta los siguientes factores:

- ★ **Mérito Personal:** Se establece en base a los resultados de la evaluación del desempeño, con el objeto de estimular e incitar al empleado, cuyo desempeño ha sido adecuado de acuerdo a los requerimientos. El porcentaje a otorgar dependerá de la calificación que obtenga el empleado en la evaluación.
- ★ Si han aumentado las funciones y responsabilidades de un cargo en particular, se procede a la revaloración, según el sistema de valoración con que se cuente, y se procede a efectuar el ajuste correspondiente, previa aprobación del Gerente General.
- ★ Por promoción si el empleado es promovido deberá recibir la remuneración correspondiente a la nueva posición a partir de que entre en vigencia la misma. La gerencia general difiere el % para incremento por promoción.

#### **Promociones:**

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



***Promociones basadas en el mérito.*** Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades:

1. Que quienes toma la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.
2. Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

***Promociones basadas en la antigüedad.*** Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de

personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción.

Esta empresa usa la transferencia la cual consiste en:

Un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

La flexibilidad constituye el secreto para que una organización obtenga éxito. Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes. Pueden ser positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

- ★ **Por el Costo de Vida:** Dispuestos por el Comité Nacional de Salario. Se otorgarán los aumentos dispuesto al salario mínimo y/o aumentos generales, tomando en cuenta las disposiciones de ley y las condiciones financieras de la Empresa.

### **3.7 Cambios en el personal**

Anteriormente se hablaba de la rotación de personal, se dice que actualmente uno de los problemas que viene preocupando a los ejecutivos del área de recursos humanos es exactamente la intensificación de salidas o pérdidas de personal, el cual tiene que ser compensado a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación de la empresa.

Entre las muchas causas de rotación excesiva de personal, podemos mencionar de acuerdo a su mayor frecuencia:

- ★ La política salarial de la empresa.
- ★ El tipo de supervisión ejercida sobre el personal.
- ★ Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la empresa.
- ★ El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la empresa.
- ★ La moral de las personas de la empresa.
- ★ Los criterios de evaluación de desempeño.
- ★ La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Esto por nombrar algunos de los fenómenos que vienen provocando los cambios en el personal, ante la complejidad que el elemento humano

representa a la administración y que es esencia en la dirección de recursos humanos como fase del proceso administrativo, un jefe que motiva a sus subordinados y actúa sin imposición sobre ellos, logra la colaboración espontánea de todos y de una manera comprometida.

Para emitir un juicio significativo sobre las relaciones humanas que privan dentro de la empresa, el auditor y/o gerente de recursos humanos puede guiarse con el siguiente cuestionario, adaptándolo al tipo de personal y de empresa.

- ★ ¿Existen frecuentes críticas y quejas entre el personal, tanto de jefes como de subordinados?
- ★ ¿Sabes los jefes dar el debido reconocimiento a los empleados que lo merecen?
- ★ ¿Llaman los jefes por su nombre a los subordinados?
- ★ ¿Como se llama la atención a los empleados?
- ★ ¿Es dominante el jefe?
- ★ ¿Como se comunican los cambios o las nuevas ideas?

Frecuentemente se dice que es importante medir la actuación de los dirigentes en virtud de que existen muchos intangibles; sin embargo, es improcedente tal afirmación, ya que hay índices cuantitativos de ejecución suficientemente significativa para fundamentar un juicio respecto a los ejecutivos de la empresa y por citar algunos mencionamos los siguiente:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ★ **Quejas de los clientes.**
- ★ **Costo de venta o servicio.**
- ★ **Rotación de empleados.**
- ★ **Numero de accidentes.**
- ★ **Porcentaje de errores cometidos por departamentos.**

**El auditor interno y/o gerente de recursos humanos es quien induce y colabora con los jefes de departamentos y ejecutivos de la empresa para que mejoren sus capacidades y relaciones personales, haciéndolo de tal forma que evite lastimar su ego, ya que existe en nuestro medio un número exagerado de gerentes o ejecutivos “sabelotodo” que son reacios a superarse ellos mismos; el auditor interno y/o gerente de recursos humanos podrá participar con ellos en pláticas, mesas redondas, conferencias y recomendarles lecturas adecuadas sobre el desarrollo directivo, las cuales siempre despiertan inquietudes entre ese tipo de personas.**

**Conforme se actualizan los métodos y sistemas organizacionales de las empresas, nos damos cuenta de que no solamente el empleado es susceptible de medir su capacidad y responsabilidad, y eso de que “el jefe siempre tiene la razón” es ahora una idea errónea, pues ya hay métodos para evaluar su correcta capacidad en cuanto a la toma de decisiones, lo cual ayuda tanto a los empleados como a los ejecutivos a superar puntos débiles para una mejor realización de sus labores.**

**El cambio de personal, no solamente se debe ya a la responsabilidad del empleado sino también a la capacidad de quienes los dirigen.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Capítulo 4**

### **Controles internos utilizados por la empresa para el mejor funcionamiento de el departamento de recursos humanos**

**Objetivo: Conocer que controles internos son utilizados por la empresa para el mejor funcionamiento de el departamento de recursos humanos.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### **4.1 Oficinas foráneas y sucursales**

Es evidente que el ejercicio de control tiene como fundamento la planeación, la organización y la dirección, de las cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles.

Todo control se desarrolla por medio de fases perfectamente definidas, las cuales son las siguientes:

- ★ Fijación de la norma.
- ★ Medición de lo realizado.
- ★ Evaluación de resultados.
- ★ Corrección de desviaciones.

La necesidad ingente de ejercer control sobre todas las actividades descritas para la empresa exige establecer una serie de controles que van desde el control escrito de cada individuo hasta un control global de toda la empresa, el auditor interno junto con la dirección de recursos humanos deben asegurarse de que todas las funciones o actividades que puedan ser consideradas como críticas, sean sujetas a control, el cual debe llevarse a cabo en forma efectiva, es decir debe realizarse cada una de las fases de control, y los campos abarcados deben ser los mismos necesarios para que se cumpla con los principios de un buen control.

En una empresa de autotransporte como cualquier otra, los controles internos juegan un papel muy importante para el buen funcionamiento de



la misma, en el departamento de recursos humanos, es vital el manejo de datos del personal, ya que entre mas departamentos tenga la empresa y oficinas foráneas o sucursales, se cae cada vez en el error de pasar por alto la dirección de recursos humanos al momento de tomar decisiones al respecto.

#### **4.2 Controles para una mala organización**

En cuanto a contrataciones sin autorización, plazas de nueva creación no autorizadas, pago de sueldos al personal que no esta dado de alta en la nomina por falta de documentación, pago de prestaciones impropcedentes, tales como descansos trabajados, días que no son festivos de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo , etc, y así infinidad de situaciones por una mala organización y una falta de preparación adecuada de los supervisores de dichas oficinas foráneas o jefes de las mismas, también existe el problema de que una persona se retire de la empresa y no se le de baja ante el IMSS, que se le siga generando un sueldo que no corresponde, o que se retire de la empresa sin haber cubierto algún adeudo por concepto de préstamo o de otra índole.

Todas estas situaciones deben ser del conocimiento del gerente de recursos humanos y de los gerentes de cada departamento en el cual se haya generado la situación, para que ambos cotejen información , y el gerente de recursos humanos pueda tomar la decisión pertinente.

Estos controles se deben tener bien establecidos con la responsabilidad bien definida tanto de los encargados de las oficinas foráneas, como de los supervisores y del personal encargado en la Gerencia de recursos Humanos de manejar oportunamente estos datos y pasar la información al área de impuestos ya que una persona que no es daba de baja ante el IMSS sigue cotizando semanas dentro de las liquidaciones, las cuales no se deberían pagar si existiera un adecuado control, no se generarían sueldo los cuales muchas veces van a dar a manos de personas que se manejan con astucia y provocan una serie de problemas administrativos, los cuales junto con los supervisores vienen acarreado enredos y malas interpretaciones que redundan en una pérdida de tiempo y dinero para la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.3 Otros controles para la contratación

Existen cuestionarios que abarcan todo un ciclo de selección y contratación, hasta lo que es el retiro y la baja del empleado dentro de la empresa, los cuales nos van recordando que pasos debemos seguir siempre que una persona se da de alta y/o de baja dentro de la empresa, se debe tener mucho cuidado con el seguimiento de los mismos para no caer en un error tan común que es el dar de alta a la misma persona dos veces, o de no darla de alta en la nomina, de mantener actualizado su expediente y debidamente integrado con toda la documentación que la empresa pide a sus empleados , se debe tener en un lugar y bajo un

sistema accesible para el personal que ha sido contratado para el control de esta área, las tarjetas de registro de firmas, las cuales contiene los datos mas importantes del empleado, esto para aclarar dudas y demás, se deben mantener al corriente en cuanto al personal que labora con el correspondiente respaldo dentro del sistema y como requisito legal.

Las altas de personal se originan por la contratación de personal de acuerdo al programa de planeación y desarrollo de recursos Humanos, presupuestos y la autorización que otorgue la Dirección General o la tesorería en este caso, para la creación de nuevas plazas

Existen programas para que los empleados identifique las vacantes y puedan ser promovidos o transferidos, el cual consiste en:

Informar a cada empleado sobre las vacantes que hay en la organización, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar una vacante dada.

Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Estos programas no suelen incluir todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles inferiores, así como las vacantes gerenciales y de muy alto nivel. Por el contrario, son muy efectivas estas técnicas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de oficina, puestos técnicos y de supervisión.

#### **4.4 Otros controles para las bajas de personal**

La separación constituye una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más. La función del departamento de personal consiste en emplear el método más satisfactorio para llevar a cabo el término del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización.

Puede deberse a jubilación, mejores ofertas externas, a relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales.

La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal, la organización puede optar por negociar la renuncia del empleado actual. Esa negociación la lleva a cabo por lo general el gerente del departamento afectado junto con el gerente de recursos humanos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Cuando se producen renunciaciones voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección.**

**Al personal que se le de baja, se le debe cambiar su expediente al archivo destinado para ello, se debe hacer el aviso correspondiente ante el IMSS, para evitar el costo por incumplimiento, capturar dicha información en el sistema, tener cuidado al hacer la revisión de la nómina de que ya no aparezca su sueldo y en caso de que esto suceda, proceder a hacer el depósito correspondiente dentro de los dos primeros días posteriores al pago, y realizar una revisión periódica tanto del archivo de personal como a los tabuladores de sueldos para saber si se está dentro de los sueldos que rige al mercado para cada puesto.**

**Cuando un trabajador se separa de la empresa por diversos motivos, el departamento al que deja de prestar sus servicios debe elaborar un memorando a la Dirección de Personal en el cual se informa dicha baja.**

**Posteriormente se envía a nóminas el documento relacionado con movimientos de personal con la finalidad de controlar oportunamente la información y delimitar responsabilidades en caso de omisión o extravío de la información y para tener un servicio de fuente de consulta para futuras aclaraciones.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Se deben de prevenir las separaciones a fin de reducir la pérdida de los recursos humanos, los departamentos de personal pueden llevar a cabo varias acciones. Tanto el nivel de renunciadas voluntarias como el de despidos pueden reducirse mediante un ambiente de trabajo satisfactorio, un puesto interesante y atractivo, supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo.

Los departamentos de personal participan en todos estos aspectos capacitando a los supervisores, planeando la carrera de sus empleados y mediante otras actividades.

#### **4.5 Suspensión de labores y terminación del contrato**

Cuando las condiciones de la empresa lo ameritan, es probable que deba procederse a una suspensión parcial de actividades. Si las razones son poderosas y se presentan de manera honesta y convincente al personal, es probable que esta medida no encuentre una oposición fuerte entre los trabajadores.

La organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general esta decisión obedece a razones disciplinarias o de productividad.

Suele tomarse en los más altos niveles de la organización y sus repercusiones sobre la moral de los trabajadores es duradera.

**El departamento de personal (o el departamento legal) llevan estadísticas de los despidos producidos y de las compensaciones que se han debido cubrir. Estas cifras constituyen un índice realista de las necesidades de presupuesto del departamento que deba efectuar estas liquidaciones.**

#### **4.6 Control de los sistemas de pago**

**Dentro de la empresa de autotransporte de pasajeros como en la gran mayoría de las empresas, el sistema de pagos a sus oficinas foráneas y/o sucursales, se hace a través de cheques internos los cuales son prenumerados de imprenta y son controlados por el departamento de finanzas, los cuales son autorizados por el tesorero del consejo de administración y el encargado del departamento de finanzas y verificados por el personal del departamento de nominas para evitar errores, omisiones, duplicidad, etc.**

**Las firmas deben ser únicamente las autorizadas por el consejo de administración, los cheques son enviados con anticipación suficiente para que el encargado de la oficina pueda tener lista la nomina el día de pago, los listados con el ingreso de cada persona le son enviados junto con el cheque correspondiente y posteriormente a través de dos diferentes departamentos se verifica que el pago ha sido correcto y segundo que la distribución contable sea la correcta, además de que el departamento de auditoria interna verifica constantemente que no haya duplicidad en la**

numeración de los cheques, que el personal reportado en las oficinas foráneas son de acuerdo a la zona económica.

Se obtienen recibos firmados, los cuales se cotejan periódicamente contra las fichas de personal o registros de firmas para constatar que efectivamente son las mismas.

Cuando la nomina es pagada en efectivo se utilizan vehículos blindados para transportar los fondos, no se maneja efectivo en los departamentos de nominas sino hasta el mismo día del pago: se cuenta con un equipo de protección y seguridad moderno, y con el personal de vigilancia en el área del departamento de pagos, se cuenta con sistema de alarma, cámaras de seguridad y acceso restringido de personal ajeno al área de pago, además de un seguro contra robo.

Todo esto como medida preventiva, los empleados del departamento de nominas, revisan y verifican las listas de raya o nominas para corregir errores cotejado con la información que fue introducida al sistema, y el día de pago, se asignan dos personas distintas en cada fecha para que se haga la distribución de los sueldos, tal como se recomienda al departamento de nominas por el departamento de auditoria interna para evitar mal uso del efectivo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



#### **4.7 Registros contables**

En el caso de la aplicación contable se procederá a comprobar lo siguiente:

Que se hayan afectado las cuentas de aplicación contable que les corresponden de la siguiente manera.

Cuentas de gastos o costos, por el importe de las percepciones.

Cuentas por cobrar, por deducciones de anticipos o prestamos otorgados al trabajador.

Cuentas por pagar, por deducciones efectuadas al trabajador en las que la organización es solidaria responsable ante terceros.

Cuentas de bancos, por el importe neto a obtener para el pago de sueldos.

Una forma de comprobar la veracidad de la información que se alimenta a proceso electrónico de datos, consiste en establecer razonabilidad en las cifras a través de la comparación de importes de percepciones, deducciones y neto a pagar del periodo actual con el anterior o el presupuesto, ya que se detectan desviaciones, las cuales deben justificarse, ejemplo: aumento de sueldos a todo el personal con motivo de revisiones contractuales, incremento de comisiones por ventas o bien por situaciones improcedentes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Conclusiones.**

**La auditoria de recursos humanos es un análisis de las políticas y practicas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, en la cual se hacen sugerencias para el mejoramiento.**

**El principal objetivo de este tipo de auditoria es mostrar como funciona el programa, localizando practicas y condiciones que son perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo.**

**La función principal del auditor no es solamente indicar las fallas y los problemas sino también anotar sugerencias y soluciones .**

**La auditoria de recursos humanos permite desarrollar la sensibilidad de los ejecutivos y administradores para el diagnostico de problemas de esta manera anticiparse a los problemas y desviaciones dentro de los objetivos que persigue la empresa.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Bibliografía

COOK, J.W. , *Auditoria*, 3ra edición, Editorial INTERAMERICANA, México,1988, 615 P.P.

GRAIG COOPER, Sir Michael, y otros, *Auditoria de gestión*, Ediciones FOLIO, Barcelona,1994, 228 P.P.

MEIGS, Walter B. , *Principios de auditoria*, Editorial DIANA, México1971, 974 P.P.

REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas*, editorial LIMUSA, México, 1966, 189 P.P.

ROBBINS, Stephen P., y otros, *Administración*, 6ta edición, Editorial PRENTICE HALL, México, 2000, 792 P.P

RUIZ DE VELAZCO PRIETO, Alejandro, y otros, *Auditoria practica*, Editorial BANCA Y COMERCIO, México,1999, 577 P.P.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**WERTHER, William B., y otros, *Administración de personal y recursos humanos*, 3ra edición, Editorial Mc. GRAW HILL, México, 545 P.P**

#### **OTRAS FUENTES**

Enciclopedia Encarta

Diccionario enciclopédico *Océano Uno*, Grupo editorial OCEANO, México, 1991

Manuales de control interno (Flecha amarilla)

[www.administracion.com.mx](http://www.administracion.com.mx)

[www.altavista.com.mx](http://www.altavista.com.mx)

[www.monografias.com.mx](http://www.monografias.com.mx)

[www.rincondelvago.com.mx](http://www.rincondelvago.com.mx)

[www.yahoo.com.mx](http://www.yahoo.com.mx)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN