



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.

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

INCORPORACIÓN No. 8727-08

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE CONTADURÍA**

**PROPUESTA DE ADECUACIÓN AL SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO SOBRE NÓMINAS DE UNA  
PEQUEÑA EMPRESA DE GIRO COMERCIAL,  
DE LA CIUDAD DE URUAPAN, MICH.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

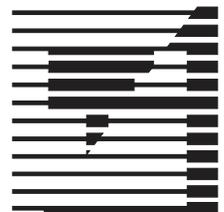
**Licenciado en Contaduría**

Presenta:

**JORGE ALBERTO NOLASCO GUILLÉN**

**ASESOR:**

**L.C. GRISELDA CORTÉS GUTIÉRREZ**



**Uruapan, Michoacán. 09 de Mayo de 2011**



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**

Como todo éxito en mi vida, y siendo este uno de los más importantes, quiero manifestar mi más grande y sincero agradecimiento:

### **A Dios:**

Primeramente por permitirme el regalo máspreciado e invaluable que es la vida misma; y en segundo término por brindarme la capacidad, fuerza y perseverancia para seguir adelante por el camino de la vida y así alcanzar el sueño de concluir mis estudios. Mil Gracias.

### **A mis Padres:**

Por que lo son todo en mi vida, y sin ellos, sin su comprensión, su apoyo incondicional, sus enseñanzas, su esfuerzo, pero sobre todo su amor, no hubiese alcanzado este gran logro, y simple y sencillamente no fuera el hombre y profesionista en que me he convertido. Este logro no es solo mío, es de ustedes también. Dios los Bendiga. Los Amo.

### **A mi Novia (Silvia Janet):**

Por que desde que la conocí me ha sabido entregar su comprensión, su cariño, su apoyo y su amor; y a querido compartir conmigo cada momento de su vida, bueno o malo, y con ello a logrado que a cada paso que doy en la vida en busca de alguna meta, tenga la seguridad de que ella estará a mi lado para brindarme su apoyo incondicional. Gracias por todo, no sería lo mismo sin ti.  
T.A.

### **A mis Maestros y Compañeros:**

Por que estuvieron presentes en todos mis días como estudiante y me ayudaron con sus grandes enseñanzas y consejos no solo a ser un profesionista de éxito, sino a crecer como ser humano y mostrarme el verdadero valor de una amistad. A todos y cada uno de ustedes Muchas Gracias. Especialmente: Alex, Fermín, Norma, Olivia, Ruth, Scarlet.

### **A mi Asesora (Gris):**

Y finalmente pero no por ello menos importante, no tengo palabras para describir el enorme agradecimiento a mi maestra, amiga, y asesora: "Gris", que con su amabilidad, paciencia, disponibilidad, consejos y gran ayuda, forma parte fundamental en la elaboración del presente trabajo y en general en la conclusión de mi carrera universitaria. Muchísimas Gracias.

# ÍNDICE GENERAL

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	5
-------------------	---

## **CAPÍTULO I**

### EMPRESA

1.1 Concepto de Empresa.....	10
1.2 Los Recursos de las Empresas.....	12
1.3 Clasificación de las Empresas.....	14
1.4 La Pequeña Empresa y sus Características.....	18

## **CAPÍTULO II**

### CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

2.1 La Organización.....	21
a) Concepto y Generalidad de organización.....	21
b) El ambiente organizacional.....	23
2.2 El Recurso Humano.....	25
a) Las personas.....	25
b) Que es Administrar el Recurso Humano.....	27
2.3 La Planeación del Personal.....	29
2.4 El Reclutamiento.....	32

2.4.1 El Proceso de Reclutamiento.....	33
2.5 La Selección del Personal.....	36
2.5.1 La Solicitud de Empleo.....	37
2.5.2 La Entrevista.....	37
2.5.3 Pruebas o Test.....	38

### **CAPÍTULO III**

#### DESEMPEÑO, RENDIMIENTO Y DESARROLLO DEL EMPLEADO

3.1 El desempeño del Personal.....	41
3.2 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	43
3.3 El Factor Motivación.....	48

### **CAPÍTULO IV**

#### EL CONTROL INTERNO

4.1 Concepto.....	51
4.2 Ambiente de Control.....	53
4.3 La Evaluación de Riesgos.....	56
4.4 Los Sistemas de Información y Comunicación.....	58
4.5 Los Procedimientos de Control.....	59
4.6 La Vigilancia.....	60
4.7 Aspectos a Considerar en la Aplicación de los Elementos de la Estructura del Control Interno.....	61
4.8 Importancia del Control Interno.....	63
4.9 Objetivos del Control Interno.....	64

4.10 El Control Interno Sobre el Personal.....	67
4.11 Metodología para la Evaluación del Control Interno.....	72
a) Cuestionarios.....	72
b)	
Descriptivo.....	72
c) Grafico.....	73
d) Mixto.....	73

## **CAPÍTULO V**

### **EL CICLO DE NÓMINAS**

5.1 El proceso de la Nómina.....	75
5.2 La Administración del Factor Humano en el Ciclo de Nóminas.....	76
5.3 Objetivos Específicos de Control para el Ciclo de Nóminas.....	77
5.3.1 La Contratación del Personal.....	77
5.3.2 Retribuciones y Deducciones.....	78
5.3.3 Los Pagos de Nóminas.....	79
5.3.4 Utilización de la Mano de Obra.....	80
5.3.5 Informe y Conciliaciones de Asistencias y Horas Laboradas.....	81
5.3.6 Registro de Pasivos en Forma Oportuna.....	82
5.3.7 Cubrir Correctamente el Importe de la Nómina.....	83
5.3.8 Preparar Asientos Contables Oportunamente.....	84
5.3.9 Verificación de Contabilidad Vs Transacción.....	85
5.3.10 Acceso a la Información Relativa al Personal.....	86

## **CAPÍTULO VI**

### **CASO PRÁCTICO**

6.1 Conociendo a la Empresa.....	88
6.2 Evaluación del Control Interno.....	91
6.3 Sugerencias.....	96

### **CONCLUSIÓN**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, con todos los avances tecnológicos que se presentan dentro de cualquier ámbito, resulta necesario innovar y transformarse en todos los aspectos, de tal suerte que cualquier cambio que surgiese no modifique o afecte de gran manera las bases que sustentan cualquier hecho ó situación.

Lo mencionado anteriormente, involucra por supuesto a las empresas, quienes deberán buscar y aplicar los medios necesarios para desarrollarse de la mejor manera ante dichos cambios. La cuestión es, que generalmente la mayoría de las organizaciones al pretender entender tal situación, buscan a como de lugar el mejoramiento máximo pero solo en lo referente a sus recursos materiales y tecnológicos, olvidando que quién da vida a toda la entidad, es el mismo ser humano.

Y es entonces que surge esa interrogante: El incorrecto manejo del Factor Humano con que cuenta una organización, ¿genera importantes deficiencias generalmente no visibles, tanto administrativas como financieras, que al final repercuten en el logro de los objetivos planteados por la empresa?

La elaboración del presente trabajo tiene como objetivo primordial, dar a conocer o en su caso resaltar, la importancia de que toda organización cuente con un adecuado control sobre el principal recurso con que cuenta para el ejercicio de sus operaciones, así como para el logro de sus metas, este es, el factor humano.

Resulta verdaderamente sorprendente, el encontrarse en la actualidad, con organizaciones que prácticamente desconocen la necesidad de contar con un sistema de control administrador del factor humano, que brinde tanto orden como equilibrio a la entidad en lo general. Por otra parte cabe también señalar que existen aquellas empresas, que aunque saben de dicha necesidad, no dan a esta la importancia debida, cayendo por consiguiente en el mismo supuesto del caso anterior, es decir, de igual manera ignoran su existencia.

En busca de abatir este tipo de situaciones, se analizará y propondrá un sistema de control administrativo del factor humano, que permita a la entidad desarrollar a plenitud dicho elemento, basado principalmente en técnicas de aplicación o en su caso de corrección en aquellos procedimientos o situaciones que de manera errónea, por falta de control y coordinación, se dan en relación al personal que labora en la empresa. Es importante resaltar que dicho sistema busca partir de lo particular a lo general, es decir, contando con características que permitan a este, ser aplicable a cualquier tipo de empresa, tanto del mismo u otro giro con respecto a la empresa que se ha tomado como ejemplo, claro está con su respectiva adecuación.

Se pretende establecer que: “Un adecuado control del recurso humano en una organización, da como resultado un aumento en la motivación del personal, que acarrea un aumento en la productividad y que por consiguiente permite a la organización alcanzar sus objetivos”.

Para fines de evaluar el grado de eficiencia en el control que se tiene sobre el factor humano dentro de la empresa seleccionada para el desarrollo y aplicación del presente trabajo, se ha optado por utilizar el método de cuestionarios.

Este método representa una de las técnicas más utilizadas cuando de evaluar el control interno se trata, en este caso, su flexibilidad y practicidad en su aplicación, así como su alto grado de veracidad por el contacto que se logra con la empresa, representan los principales factores del porque de su aplicación.

Ante la temática a desarrollar en el presente trabajo, y en busca de abordar toda aquella información relativa a la problemática planteada inicialmente, se desarrollarán cinco capítulos teóricos y un capítulo referente al caso práctico.

En el primer capítulo se abordará de manera concreta y específica aquellas generalidades correspondientes al término empresa y lo que ésta representa ante la sociedad, cómo se integra, de qué manera se clasifica y cuáles son las características principales de una pequeña empresa, como lo es la llantera, muestra de este trabajo.

El elemento que se menciona como el más importante de todos para que una organización funcione como tal, es el recurso humano, para ello se desarrolla el capítulo II, en que se mencionan aquellos aspectos básicos para administrar dicho recurso así como para desarrollar las técnicas que son vitales en dicho proceso como lo son: la planeación, el reclutamiento y la selección, entre otras.

Cualquier persona en todas y cada una de las actividades que realiza cotidianamente, sin duda refleja en su desempeño, una diversidad de factores que se encuentran detrás de él, tal es el caso de la motivación que lo impulsará a mejorar su rendimiento. Esto y la medición de su desempeño son cuestiones que se plantearan en el capítulo III.

El cuarto capítulo al igual que los anteriores, es de gran importancia además de representar y establecer las bases de la aplicación de la metodología empleada al abordar la temática referente al control interno, con sus generalidades de aplicación, así como especificaciones para el ya mencionado factor humano integrante esencial del ciclo de nóminas.

Precisamente como se menciona en el párrafo anterior, es el ciclo de nóminas aquel en que se establecen las técnicas y procedimientos a emplear para llevar a cabo de manera correcta el respectivo control, que permita optimizar de la mejor manera el proceso relativo al personal y la nómina, trayendo como resultado el control general de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. Información presentada en el capítulo V.

Finalmente en el capítulo VI, se desarrolla el caso práctico referente a la información presentada en los capítulos teóricos antes mencionados; en él, se estipulan las características generales de la empresa, resaltando sus principales anomalías o conceptos que al parecer presentan deficiencias y necesitan de un mayor control, mismo que se medirá por medio de la evaluación de cuestionarios, y así mismo se establecerán sugerencias y anexos ante dichos resultados.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA**

Al escuchar la palabra empresa, inmediatamente identificamos dicho concepto como una unidad organizacional, la cual desarrolla alguna actividad o simplemente persigue algún fin en específico. Lo anterior en términos concretos es completamente cierto, sin embargo resulta necesario conocer a detalle y de manera más profunda y específica todas aquellas características que rodean dicho ente, y que permiten ubicarla en diferentes tipos de clasificaciones mismas que serán de utilidad para medir con mayor facilidad, los requerimientos necesarios para llevar a esta, a su consolidación como tal.

Por tanto, el primer capítulo que a continuación se redacta, pretende establecer una visión en general de todos aquellos factores y características que conforman una empresa y que así mismo la clasifican ya sea por tamaño, por giro, o con la finalidad por la que ha sido creada.

## 1.1 Concepto de Empresa

Para comenzar con todo lo referente a conceptos y definiciones en relación a empresa u organización, resulta importante iniciar de lo particular a lo general partiendo de la siguiente cita; “Entendamos por empresa como cualquier ente económico que combinado con aspectos económicos, técnicos y humanos, se intercalan entre sí para dar un servicio o producir un bien que satisfaga una necesidad del medio que la rodeé, así como obtener una utilidad al realizar esta actividad.” \*

\* (REYES, 1997:152)

Analizando la definición anterior encontramos varios aspectos de gran importancia que aunque varían en tecnicismos o palabras con relación a algunas otras definiciones o conceptos establecidos por otros autores, reflejan una equidad en general, al mencionar que una empresa representa un ente que satisface necesidades a cambio de recibir una utilidad o lograr un bien común.

Hablando precisamente de esos aspectos que conforman el significado de empresa, se menciona que dicha entidad estará conformada, o mejor dicho necesitará para su operación, recursos tanto económicos, como materiales y por supuesto humanos, quienes habrán de ser quienes den vida a la empresa como tal, entre muchos otros factores y recursos que pudiesen englobarse dentro de estos tres principales grupos de herramientas y componentes esenciales dentro del concepto empresa.

La empresa representa para cualquier ciudad, país o lugar, todo un organismo social de beneficios tanto directos como indirectos, derivados de los elementos o recursos mencionados anteriormente, es decir, la empresa es un grupo de personas que se apoyan en los recursos necesarios para producir algo que les genere ganancias, ese algo que se produzca, cubrirá seguramente las necesidades del mercado, mientras que la utilidad recibida se repartirá tanto en dueños de la empresa, cumpliéndose así el objetivo primordial, retribuyendo a los empleados derivando que puedan estos cubrir sus necesidades y las de los suyos y finalmente el gobierno recibirá la parte correspondiente por dicha utilidad según sea el caso.

Así pues, se observa y entiende como empresa a aquella organización que comprende la aplicación de sus recursos en busca de una finalidad en común, pero sin olvidar que no solo influye y se beneficia un grupo, sino toda una sociedad.

## 1.2 Los Recursos de las Empresas

Desde la mención del concepto de empresa, sabemos que esta se conforma por factores y recursos que le dan vida, y no solo eso, sino que si son administrados de forma eficiente, representan en su conjunto la principal herramienta para que la entidad logre cumplir con su visión y misión trazadas inicialmente.

Estos recursos que se adaptan de acuerdo a las dimensiones de la empresa, se clasifican en:

- **Humanos:** Este, que más allá de ser un recurso es un factor, se ve representado por todo el personal que forma parte del equipo de trabajo de la entidad, y el cual dará funcionamiento a los demás recursos. Este factor tiene la característica de contar con posibilidad de desarrollo, ideas, habilidades y sentimientos que lo definen como el más importante de todos.

- **Materiales:** Son todos aquellos bienes tangibles que los trabajadores utilizarán y en su caso modificarán para el desarrollo de las actividades que la empresa ha de realizar. Estos pueden ser fijos o variables ó duraderos y no duraderos.

- **Financieros:** Sabemos que para el desempeño de la mayoría de las actividades que las empresas realizan, sino es que en todas, resulta necesario contar con los recursos monetarios, que como su nombre lo dice, no es otra cosa

sino el dinero con que la empresa financiará sus necesidades que a su vez buscarán generar más dinero o para cubrir las deudas con que se cuente.

- **Tecnológicos:** Este último recurso, ha sido integrado a últimas fechas, pues con los cambios que se dan día con día respecto a la tecnología, surge la necesidad de contar precisamente los recursos tecnológicos idóneos que permitan la optimización de los ya mencionados recursos materiales. \*

\* (<http://www.monografias.com>)

### **1.3 Clasificación de las Empresas**

En la actualidad, resulta un poco mas complejo agrupar ó clasificar los diferentes tipos de empresas existentes, con relación a algunos años atrás, pues es verdaderamente sorprendente la infinidad de productos y servicios que se ofertan en cualquier parte del mundo hoy en día.

Se hace referencia a un poco más de complejidad al entender que aunque pudiese clasificarse cualquier entidad tanto en dimensiones como en número de personas ó forma jurídica con que labora, todo parte de la actividad económica que desarrolla, misma que mas que ser una clasificación representa la división de las tres ramas en las que habrá colocarse cualquier empresa, estas son: Industrial, Comercial y de Servicio.

Son Empresas Industriales, aquellas que se dedican primordialmente a la extracción ó explotación de recursos, de manera que dicha materia prima sufra un proceso de transformación, que lleve al producto a contener ciertas características que lo conviertan en algo que satisfaga alguna necesidad.

Por otra parte las empresas del ramo comercial, destinan sus principales actividades en comprar y vender algún bien, es decir, buscarán la adquisición del producto que posteriormente pondrán a disposición de los consumidores, sin haber modificado dicho producto. La finalidad dentro de este sistema consiste en vender tal

o cual producto a un precio que contenga cierto margen de utilidad con base en el costo de adquisición.

Las Empresas dedicadas a ofrecer Servicios, como su nombre lo indica; son aquellas que por medio del personal y apoyadas en recursos o factores incluso intelectuales, se dedican a prestar algún servicio en beneficio del cliente con la finalidad de recibir a cambio su respectiva remuneración.

Ahora bien, volviendo a la clasificación, esta, como ya se mencionó anteriormente, puede darse de diversas maneras, atendiendo a algunos parámetros. A continuación se enlistan aquellos parámetros en los que generalmente pudiese clasificarse la empresa.

- **Por su Dimensión:** La empresa pudiese ser clasificada por sus operaciones ó número de trabajadores en:

\* Microempresa: si posee menos de 10 trabajadores.

\* Pequeña Empresa: si cuenta con 10 a 50 trabajadores.

\* Mediana Empresa: si sus trabajadores son entre 51 y 250 trabajadores.

\* Gran Empresa: si cuenta con más de 250 trabajadores. \*

\* (Ibid:)

Es importante mencionar, que no existe un criterio único para medir el tamaño de una empresa y si a esto aunamos lo mencionado anteriormente referente a la diversidad de negocios, realmente entenderíamos que se trata de un entorno y

clasificación flexibles, que habrán de adaptarse según sea el caso, de manera crítica y razonable.

- **Por su Forma Jurídica:** Esta clasificación se da básicamente atendiendo a las disposiciones legales de cada país derivada de la titularidad y responsabilidad de la empresa, existe la empresa individual, pequeña y que pertenece a una sola persona, misma que responderá por la entidad en un 100%, mientras que las sociedades mayores, deberán ubicarse según la Ley General de Sociedades Mercantiles en:

- \* Sociedad Anónima.
- \* Sociedad Colectiva.
- \* Sociedad en Comandita simple
- \* Sociedad en Comandita por Acciones.
- \* Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- \* Sociedad Cooperativa.
- \* Ó bien Asociación Civil. \*

\* (Ibid:)

- **Por el Sector al que Pertenece:** El factor que distingue dicha clasificación es referente al segmento de la economía perteneciente o no al estado, es decir, divide aquellas empresas de posesión individual respecto a los pertenecientes al gobierno ó estado; esta división es:

- \* Empresa Pública.
- \* Empresa Privada.

- **Por su Área de Actuación:** Las empresas conforme a su tamaño y a lo que ofrecen, establecen diversos ámbitos en los que llegan a actuar para desarrollar su actividad, según el alcance con que se cuenta, la empresa puede clasificarse en:

\* Empresa Local.

\* Empresa Regional.

\* Empresa Nacional.

\* Empresa Internacional. \*

\* (Ibid:)

Son pues las anteriores, algunas de las principales clasificaciones que se pueden asignar a una empresa, partiendo de sus respectivas características. De tal forma, que al clasificarse se pueda medir, evaluar e identificar dicha empresa a la par de muchas otras.

## 1.4 La Pequeña Empresa y sus Características

Se entiende principalmente como aquella que no rebasa los 50 trabajadores y cuyas dimensiones operacionales relativas no son muy extensas. En la actualidad generalmente, es común reconocer a la pequeña empresa como aquel ente que se encuentra en ese proceso de transición hacia la empresa de mediana talla, tanto en la diversificación de sus actividades, como en su constante crecimiento funcional.

Se trata de aquella organización de propiedad y dirección de una o dos personas regularmente, encontrando casi siempre una relación familiar entre ambos mandos, en propiedad y dirección e incluso en un menor porcentaje en el ámbito operacional.

Sus principales características son:

- Niveles jerárquicos limitados debido al poco personal con que cuenta en relación a otras empresas.
- Sus fondos de financiamiento e inversión proceden generalmente de los recursos personales del dueño o creador de esta.
- Sus niveles operaciones se limitan a interactuar con empresas de igual magnitud.
- Su manera de crecimiento es lenta y paulatina, según la toma de decisiones que generalmente solo planea, prevé e incluso ejecuta el mando principal de la organización.

La necesidad de lograr alcanzar la creación, establecimiento y permanencia de algún negocio, lleva a emprendedores y empresarios a empezar de ceros al manifestarse ante el mercado por medio de una pequeña organización que solo con base en esfuerzo, la correcta coordinación de sus áreas ó departamentos y el simple transcurso del tiempo podrá encaminarse al ansiado crecimiento. Crecimiento que habrá de darse precisamente en todos los aspectos, es decir, tanto en operaciones, como en funciones y actividades de todos los departamentos, finanzas, ventas, compras, producción, mercadotecnia y recursos humanos, este último de vital importancia al ser el alma de la empresa; departamento y funciones que se abordaran en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO II**

### **CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN**

Dentro del proceso organizacional resulta de alta probabilidad que las organizaciones que no logran desarrollar un plan efectivo de administración del recurso humano, no solo encuentran dificultades para la contratación de personal eficiente, sino también para alcanzar las metas que se han propuesto. Por ello en el presente capítulo se establecerán los requerimientos y adecuaciones esenciales, necesarios para cada puesto de la entidad, así como la determinación de cuando se deben aplicar, es decir, en que momento se necesitarán. Para ello se requiere de una correcta planeación, paso fundamental en el desarrollo de los procedimientos posteriores en dicho proceso. Tal es el caso del reclutamiento, la selección, así como la evaluación de aquellas personas quienes con su esfuerzo diario y capacidades tanto individuales como grupales, representan el principal factor que encaminara a la empresa al logro de sus objetivos.

## 2.1 La Organización

### a) Concepto y Generalidad de Organización

La existencia de la organización se deriva de la necesidad del ser humano, de vivir en constante relación con otros para el desarrollo de sus actividades así como para cubrir sus necesidades psicológicas, de ahí entonces que desde sus inicios el hombre de alguna u otra forma se ha agrupado, consiguiendo diferentes medios y resultados que le permiten escalar en el status de lo que busca alcanzar.

Por tanto organización, representa aquella unión sistemática en que dos o mas personas comparten actividades de manera coordinada, generalmente con la intención o finalidad de obtener algún resultado favorable en su conjunto.

Como se puede observar, es precisamente desde la conformación de la organización donde toma vital importancia la persona, pues sin ella el significado de dicho concepto simple y sencillamente no sería aplicable. El nivel de capacidad de pensar y afrontar las cosas por parte de la persona representa lo que la organización puede crear y alcanzar en su conjunto, por ello como su nombre lo indica la organización, comienza por organizar sus elementos, entre ellos las personas, mismas que aunque son diferentes respecto a inquietudes, aptitudes y capacidades brindan al grupo la solidez necesaria para avanzar a paso firme, mediante la constante coordinación, creando una verdadera organización.

Existe una gran variedad de organizaciones, clasificadas según su ramo, su objetivo, o su campo de acción. Estamos hablando, por mencionar algunas, de empresas industriales, comerciales, de servicios, públicas, etc. Estas organizaciones por su estructura y entorno representan para la sociedad una influencia verdaderamente importante e impredecible, pues se observa a esta como el lugar donde se trabaja, se produce, se genera, se compra, se viste, se alimenta y un sin fin de cosas más que atribuyen directamente a la organización diversas características de complejidad respecto al desempeño de sus funciones.

Se puede percibir y reconocer inmediatamente, que una organización a diferencia de un simple grupo de personas cuenta con una estructura sistemática importante, que se extiende por necesidad en función del tamaño de la misma. Así mismo, se habla de organización como grupo, y no como esquema en el que tan solo se hable de una u otra persona. Los procedimientos que emplea, sus características principales que permiten su identificación, sus tendencias, sus dimensiones y una infinidad de puntos más, conforman la representación e importancia de una organización como ente integrado por la coordinación de un grupo de personas.

Es entonces, organización, aquella unidad social creada y puesta en marcha por personas, representando un espacio de transformación de necesidades en realidades, y por consiguiente alcanzando objetivos de diversas índoles para diferentes tipos de personas.

## **b) El ambiente Organizacional**

Una vez explicado y entendido el concepto y objetivo organizacional, se debe conocer su entorno, su campo tanto de acción como de aplicación. Se llama ambiente organizacional a todas aquellas cosas o factores que rodean de manera general a la organización, y que precisamente por que están allí deben considerarse y no ser ignorados, si no por el contrario de ser posible aprovecharlos.

Al hablar de ambiente organizacional, nos encontramos con dos principales aspectos, el externo y el interno. El primero, es aquel referente a todos lo factores económicos, sociales y organizacionales, que giran alrededor de la empresa generando como consecuencia fuerzas y/o debilidades a la propia organización según el escenario e impacto hacia esta. Mientras que en lo que se refiere a lo interno tenemos aquellas relaciones y situaciones que se presentan solamente dentro de la propia entidad, siendo así que para el mejor entendimiento, y tomando principalmente aquellos aspectos que ayuden a encaminar de mejor manera la intención del presente trabajo, solamente se abordaran ahora estos últimos factores.

Recordando que los resultados que la organización puede alcanzar dependen en gran parte de la labor del personal, es precisamente de allí que se desprende la formación de ese ambiente de trabajo que ha de forjarse con las actividades que realicen los involucrados, en este caso, el personal de la empresa. Es en el ambiente de trabajo, en el que la organización establecerá su capacidad de liderazgo y apariencia ante el exterior, representado como la manera de transmisión de aquello

que sucede dentro de esta, y que sin duda marca la pauta para la consecución y aprovechamiento de oportunidades.

Como la propia organización en su entorno general, el ambiente laboral presenta complejidad, cambios constantes, incertidumbres y algunos otros aspectos que sin duda hacen de este un contexto no sencillo, pero a su vez interesante pues al descifrar los errores y la toma de acción adecuada para cada función, la entidad descubrirá su capacidad para afrontar y coordinar aquellas circunstancias que le permitan operar de la mejor manera, creando de esta forma un excelente ambiente organizacional.

En ese proceso de organizar y coordinar, una palabra clave es adaptabilidad, pues si realmente se entiende el significado de lo que se requiere para la consecución de lo planeado, se debe considerar a como de lugar un hábito de capacidad al cambio constante, pues al saber adaptarse a cualquier circunstancia que pudiese presentarse se cuenta con la facilidad de cubrir cualquier tipo de acontecimiento sin el mayor desequilibrio posible.

## 2.2 El Recurso Humano

### a) Las Personas

“Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas de quienes depende para su éxito y continuidad.” \*

\* (CHIAVENATO, 1990:43)

Partiendo del párrafo anterior y recordando que ya se comentaron aquellos aspectos referentes a la organización, encontramos ahora a su elemento principal, la persona. Comenzando a definir, persona es aquel ser pensante poseedor diversas cualidades y características que le permiten desarrollarse en el mundo en que vive.

Generalmente al hablar de persona en referencia a la organización, se clasifica a esta precisamente como persona, así como factor o recurso. Dicha clasificación tiene como objetivo identificar las características y necesidades principales de cada persona tanto en su vida personal o familiar o como trabajador, permitiendo de esta forma emprender aquellos procedimientos adecuados que ayuden a obtener de dicha persona el mayor beneficio.

En épocas atrás, en la mayoría de los sistemas organizacionales que existían, se daba al hombre un trato no digno, al tratarlo como un simple esclavo del trabajo sin importar los sentimientos ni necesidades que pudiese tener, por consiguiente un simple recurso más para poder obtener riquezas o beneficios esperados a costa de

quien fuese. Afortunadamente poco a poco con el transcurso del tiempo esto a ido cambiando hasta hoy en día, en que aquellos entes que miran muy hacía abajo para dirigirse a sus subordinados, son realmente pocos en comparación a lo vivido anteriormente.

Por ende, y retomando el concepto y la importancia del personal en la vida de la organización, resulta importante mencionar que al ser precisamente el hombre el principal factor de empuje para echar andar a la organización, se debe implantar en él, la conciencia de que no es solamente una persona más dentro de una entidad en que es suficiente con el desempeño de sus tareas, sino que debe brindar lo mejor de si, para que con ello mejore constantemente no solo la organización sino por consiguiente él, tanto como empleado así como en lo personal.

El hombre en su vida se ve rodeado por su entorno, sus estudios, sus pasatiempos, sus creencias religiosas, su trabajo, simplemente su todo para él; aspecto que la organización deberá tomar en cuenta de manera importante, para que pueda surgir una armonía de generación y liderazgo ascendente. Así pues la persona, un ser pensante, con diferentes motivaciones, emociones, deseos, y cualidades en relación a otras, deberá ser considerado el motor organizacional.

## **b) Que es Administrar el Recurso Humano**

Como cualquier otro recurso que la empresa necesita para el ejercicio de sus labores, el recurso o factor humano, necesita de lineamientos que fijen una postura de coordinación y control sobre aquellas actividades relacionadas con la intervención de las personas que laboran en la empresa.

En general, la disciplina de administrar el factor humano, no tiene mucho tiempo, y desde que surgió a la fecha no existe una clasificación única y general que muestre tanto técnicas o funciones de esta área, pero lo que si es posible es mencionar aquellas que generalmente se repiten, formando así un criterio sólido sobre lo que representa el administrar los recursos humanos y su manera de hacerlo.

Se debe empezar a mencionar dicho procedimiento, considerando que su aplicación tendrá relación directa tanto con los empleados y quienes desean serlo, así como con los puestos y actividades específicas que han de desempeñar en el cumplimiento de sus deberes, por lo que de allí se deriva un aspecto más, de igual importancia, el conocer las necesidades de la entidad.

La administración del recurso humano, podrá en su desarrollo referirse a las personas, tanto en lo individual, como en lo grupal, departamental o incluso organizacional. Para ello algunas de las técnicas a emplear para alcanzar un adecuado nivel de administración y por ende de control, son entre otras: el adecuado reclutamiento de personal, la selección de este, su inducción, evaluación de su desempeño, capacitación, así como su desarrollo.

Sabemos que existen infinidad de tipos de organización, por lo cual obviamente sería imposible guiar actividades universales de administración de personal, de igual manera la diferencia respecto a magnitudes de las diferentes empresas existentes será el punto de partida para saber que tipo de proceso deberá adecuarse para el desarrollo de dicha administración, pues mientras en entidades chicas basta con saber aplicar aquellos procedimientos que controlen el factor humano, en organizaciones grandes es necesaria la integración de un departamento de Recursos Humanos, que según sean sus funciones, puede recibir otros nombramientos como Desarrollo Personal o Gestión del Talento Humano.

### **2.3 La Planeación del Personal**

Entrando ya en materia de lo que representa el proceso de administrar el recurso humano, nos encontramos con el primer paso para alcanzar la plenitud en dicho proceso, este es la planeación del personal que necesitaremos para cumplir con todas las actividades requeridas para el cumplimiento del fin esperado.

Resulta sumamente importante considerar todos aquellos aspectos que nos sirvan para tomar las mejores decisiones en relación al personal que formara parte del equipo de trabajo de la organización y que en su conjunto con su respectiva coordinación, cargará con la notable responsabilidad de representar a la entidad ante la sociedad, además de que como comentamos anteriormente será quien con su trabajo dará los frutos esperados.

Generalmente para alcanzar una estimación lo más próxima a la necesidad de la empresa de contar con el personal adecuado, resulta conveniente crear un modelo de pronóstico de la demanda con cuenta la empresa tanto de forma general como por área o departamento. Como en cualquier actividad la experiencia adquirida en el pasado representa el principal punto de partida para saber de que manera afrontar en el futuro alguna contingencia de igual tipo, pero en algunos casos en los que las empresas son de nueva generación cuesta un poco mas de trabajo saber ese tipo de cuestiones teniendo como vía rápida de evolución, la comparación en escala con aquellas entidades que se encuentran ya establecidas en el mercado y cuyo giro o actividad es la misma o similar a la que se tiene en la organización.

Dentro del pronóstico que se establezca para entender la planeación, no se debe olvidar incluir factores internos y externos que pueden llegar a afectar la toma de decisiones en relación al personal requerido pues es necesario recordar que aunque el pago al personal no se considera un gasto sino una inversión, el mal manejo de este factor puede traer como consecuencia la elevada salida de recursos de manera innecesaria.

Existen diferentes modelos de desarrollo en cuanto a planeación de personal se refiere, algunos basados en graficas, análisis, parámetros u otras herramientas que brindan a los altos mandos de la organización importante información que pueden utilizar a su favor, acercándose a la mayor confiabilidad posible. Por mencionar algunos de estos sistemas, encontramos aquel que se basa al nivel de operación con que cuenta la organización deduciendo de allí, el numero de trabajadores que necesitará, así como la idea de con que capacidades debe contar, en general es sencillo y básico, pero sin duda necesita de mas información para ser verdaderamente sustentable.

Otra herramienta es la grafica de reemplazo en la que de manera descriptiva en forma de organigrama y utilizando diferentes símbolos, se clasifica a los trabajadores según su edad, desempeño y características principales con que cuenta en relación a sus labores en el puesto que se le ha de emplear, representando de esta manera una referencia de gran importancia para cualquier cambio o necesidad que surgiese.

Finalmente otro modelo que busca ser una herramienta indispensable pensando en la adecuada toma de decisiones respecto a planear el personal, es la tabla de flujos o movimientos de personal por puesto, una regencia bastante aceptable, en que se expresa de manera ordenada y sistemática el número de personas que han de iniciar cierto periodo en la empresa, y que al final de dicho periodo, la cifra se vera afectada en relación al incremento o disminución de personal debido a los movimientos ocurridos y que afecten directamente al desarrollo de las actividades de la organización.

Sin lugar a dudas, independientemente del modelo a utilizar, deberán tomarse en cuenta diagnósticos generales de la propia organización, como por ejemplo, que nivel de producción, ventas y acaparamiento del mercado se busca alcanzar que tipos de cambios externos o internos pueden surgir voluntaria o involuntariamente y de que tipo de personas deberá rodearse la organización para alcanzar sus metas.

Es pues generalmente, el rendimiento, factor clave que brinda la oportunidad de que se pueda determinar de la mejor manera tanto el número de puestos que se establecerán, como el número indicado de personas que han de trabajar por el logro de los objetivos planteados, de una manera correcta, sin contratiempos, ni duplicidad de actividades, ejerciendo su capacidad en el área asignada para cada uno, brindando de igual manera a la organización conjuntar solamente los recursos necesarios sin oportunidad de dar lugar tanto a fugas de tiempo, como de dinero, alcanzando así la planeación perfecta, importante punto de partida, para las demás técnicas en busca de administrar el factor mas importante, el hombre.

## 2.4 El Reclutamiento

Después de analizar lo que es la planeación del personal, y precisamente partiendo de los resultados y análisis de dicha etapa, el siguiente paso dentro de la administración del personal, es el reclutamiento.

Reclutamiento, no considera una definición llena de tecnicismos o un gran número de frases o palabras muy complejas, simplemente se puede definir como aquel proceso que se lleva a cabo por parte de una entidad con el fin de encontrar al personal idóneo para el puesto indicado.

El reclutamiento, a pesar de ser muchas de las veces el elemento al que se le brinda menor importancia por parte de la mayoría de las empresas, dado a que estas en su afán de contar con el personal a la mayor brevedad posible prefieren agilizar la contratación; sin duda debe implicar un gran esfuerzo y responsabilidad primeramente por el reclutador designado, quien se encargara de proveer a la empresa el elemento humano necesario e idóneo.

Al igual que la mayoría de los elementos y procedimientos que ya se han mencionado tanto en este como en el capítulo anterior y como se hará en los que preceden, la aplicación y responsabilidad de ejercer el reclutamiento de personal dependerá de las características generales de la organización, pues según sus dimensiones la responsabilidad del reclutamiento caerá en el encargado de la gerencia de personal, el gerente general o tal vez el dueño de la empresa.

Para iniciar el proceso de reclutar personal, siempre deberá partirse de la idea de que dicho proceso representa el primer paso para contar con el personal indicado para poder dar cumplimiento al objetivo de crear una entidad eficiente.

### **2.4.1 El proceso de Reclutamiento**

Dentro de las etapas por realizar en dicho proceso, nos encontramos en primer lugar con la observancia de las características y requerimientos mínimos necesarios para cubrir el puesto determinado. Algunos ejemplos de la aplicación de esta etapa es reducir la búsqueda de personal ya sea por sexo, estado civil, experiencia, estudios, etc.

Después de conocer las características esenciales del tipo de personal que ha de buscarse, se procede a observar en que tipo de fuente se va a realizar dicha búsqueda. Nos referimos a fuente, como los entornos interno y externo con base a la entidad, es decir, fuente interna es aquella que se encuentra dentro de la propia empresa, por lo que en su caso una aplicación de este tipo refiere el acenso o el traslado de puesto, de un trabajador que ya pertenecía al grupo de trabajo de la organización.

Por otro lado encontramos la fuente externa, que por lo general es la más aplicada por los diversos tipos de entidades, ya que por medio de ella se emprende la búsqueda de un nuevo personal fuera de la misma organización.

Relativo a ambas fuentes, existe curiosamente un fundamento pocas veces valorado, tal vez por su falta de poder de aplicación, o simplemente por desconocimiento o no consideración, situado en el artículo 154 de la Ley Federal de Trabajo, dicho precepto establece que: “los patrones estarán obligados a preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean, así como los que hayan servido satisfactoriamente por un mayor tiempo”.

Pues como vemos, la Ley Federal de Trabajo establece claramente que deberá darse preferencia al personal de fuente interna, aun que siendo realistas muchas de las veces y por el tipo de ente que se trata es verdaderamente imposible el promover al personal que ya existe dentro de la empresa, además de que si así fuese se quedaría incompleto el departamento o área del personal elegido, por lo que realmente sería poco el beneficio o simplemente no se cumpliría con el objetivo.

A manera de resumen se puede comentar que cualquiera de las dos fuentes a utilizar es confiable, ambas cuentan tanto con ventajas como con desventajas. Sin el afán de extender esto más pero con la finalidad de mencionar algunas de las ventajas de lo hablado anteriormente podemos decir que dentro de las fuentes internas existen ventajas como:

- a) Existe una garantía de lealtad.
- b) Se reducen costos.,

Mientras que para las fuentes externas, algunas ventajas serían:

- a) integrar a personal no viciado; y
- b) se eliminan movimientos excesivos de personal.

Ahora bien, como etapa final del proceso de reclutamiento, nos encontramos con uno de los puntos más importantes para conseguir el reclutamiento perfecto; esto es determinar aquellos medios por los cuales se hará llegar la información a los aspirantes al puesto.

Actualmente existen infinidad de medio por los cuales se puede establecer una comunicación formal, pero sin duda los medios más comunes y de mejores resultados son:

- Los Anuncios ( prensa escrita, radio, televisión)
- Las exploraciones a organismos o búsqueda estratégica.
- Por medio del personal ya existente; y actualmente,
- Por Internet.

Cualquiera que fuese el medio elegido por la entidad, se considera idóneo, siempre y cuando se cumpla con cada detalle de dicho proceso, sin olvidar los dos factores más importantes a considerar y que hablan de la eficiencia en los resultados obtenidos, estos son la efectividad y el costo.

Efectividad, se refiere al grado de alcance sobre los objetivos inicialmente estipulados, mientras que Costo representa qué tanto adaptamos los medios a los recursos con que dispone la entidad.

## 2.5 La Selección de Personal

Al concluir con la etapa de reclutamiento surgen los aspirantes a ocupar el puesto requerido, y con ello una nueva etapa en la administración del factor humano fundamental para lograr que la empresa cuente con el personal idóneo para llevar a la entidad al logro de sus metas.

Seleccionar al personal representa determinar cual de los solicitantes existentes se adecua más a las necesidades y características del puesto que se puso a consideración. Para determinarlo es necesario utilizar diversas técnicas que permitan conocer lo mas afondo posible las generalidades del solicitante y con ello si reúnen o no, lo esencial para integrarse al equipo de trabajo.

\* (HERNANDEZ, 1986:37)

Se puede exceptuar de lo anterior a aquellos aspirantes que como se mencionó en el tema de reclutamiento provienen de una fuente interna, es decir que ya son conocidos para la empresa pues anteriormente ya formaban parte del equipo de trabajo aunque en diferente puesto. En estos casos, la mayoría de las veces solo basta con analizar y evaluar su constante desempeño y aptitudes que manifiesta.

Para los demás casos en que los aspirantes provienen de un reclutamiento basado en fuentes externas, el proceso de selección deberá contar como mínimo con los siguientes pasos, con la finalidad de que se obtenga tanto el mejor control de información, como las bases suficientes para elegir a la persona indicada.

### **2.5.1 La Solicitud de empleo**

Este documento que seguramente todos conocemos, representa la manera mas fácil, rápida y concreta de obtener información general del solicitante. La finalidad primordial del documento aparte de conocer resumidamente al aspirante, es soportar físicamente aquella información que fungirá como base de datos para futura investigación de la persona que probablemente será seleccionada, contando así con un control previo.

### **2.5.2 La Entrevista**

Es claro y obvio que dentro del proceso de selección, lo que se busca es seleccionar, por lo que pudiésemos nombrar a selección como el factor más importante para dicho proceso; pero sin duda la técnica mas importante para lograr llegar a ese objetivo es la entrevista.

La entrevista representa la etapa más correcta y significativa, al dirigirse a diversos fines y por ende su aplicación pueda adaptarse a diferentes momentos en el trámite de selección. Por lo general la entrevista entre el representante de la entidad y el solicitante se da después de que el primero analizo y evaluó la solicitud de empleo del aspirante, documento en que este expreso de manera general sus datos.

En la entrevista, el entrevistador podrá verificar y aclarar cualquier tipo de datos que encuentre dudosos o simplemente que quisiera desarrollar mas a fondo, aun que la principal finalidad de entrevistar representa el conocer todos aquellos datos referentes a conocimientos, estudios y experiencia laboral. Con ella se pueden conocer aspectos personales y familiares del individuo, que muchas de las veces se ignoran y que sin embargo son parte fundamental en el futuro desarrollo de la persona.

Existen diversos tipos de entrevista y con ellos varios métodos ha emplear con la finalidad de que el entrevistado se sienta cómodo y en confianza para poder expresarse clara y tranquilamente, punto que no solo beneficia a él, si no al entrevistador para valorar su desenvolvimiento.

El entrevistador deberá manifestar una postura correcta frente al aspirante, estableciendo cordialidad, atención, interés y objetividad entre otras cosas.

### **2.5.3 Pruebas o Test**

Aunque su aplicación puede variar considerablemente según el puesto o la misma empresa en que se desempeñará, utilizar exámenes o test sobre algún aspecto del solicitante representa un factor mas de gran importancia para evaluar la personalidad del individuo y por que no, corroborar datos asentados tanto en la solicitud como en la entrevista.

Entre algunas de las pruebas por aplicar se encuentran:

- Examen médico.
- Prueba de conocimientos técnicos y prácticos.
- Test de inteligencia.
- Test de aptitudes múltiples y destrezas.
- Test de personalidad; entre otros. \*

\* (OROZCO, 1990:187)

A estas técnicas de selección pueden adherirse algunas otras según las principales características y dimensiones de la organización, para después de su aplicación llegar al objetivo de selección de personal.

De tal forma que al tener ya seleccionada a la persona que cumplió con las expectativas planteadas, se procederá a formalizar la relación laboral por medio de un contrato de trabajo en el que estipulan y aceptan ambas partes las cláusulas referentes a derechos y obligaciones que se tendrán que cumplir.

Con lo expuesto anteriormente solo queda proceder a establecer un control adecuado que permita confirmar que las actividades del personal se rigen a manera de orden; además de que esto permitirá medir la eficiencia en el desempeño del personal y el grado de motivación con que cuenta, para desarrollar dichas actividades como lo veremos en el capítulo siguiente.

## **CAPÍTULO III**

### **DESEMPEÑO, RENDIMIENTO Y DESARROLLO DEL EMPLEADO**

Generalmente dentro de las organizaciones resulta difícil encontrar sistemas y programas formales que muestren y evalúen de manera detallada el desempeño del personal. Resulta común que los superiores jerárquicos evalúen a los subordinados mediante la observación del desarrollo de las actividades que esté realiza, formando de esta forma un criterio sobre los probables resultados a alcanzar. Es así que en este capítulo se hará mención a aquellos sistemas de probable adecuación e implementación para la evaluación del desempeño del factor humano de la entidad, los criterios a considerar en el resultado de dichas pruebas, así como también el inicio del emprender con el ejercicio de desarrollo motivacional en las personas, que servirá como trayecto para la plenitud en las labores de cada empleado y por ende de la organización.

### **3.1 El Desempeño del Personal**

Sin necesidad de contar con lineamientos y políticas rígidas para evaluar al personal por parte de la administración, esta actividad se da incluso inconcientemente en cualquier tipo de empresa. Con el simple hecho de que los altos mandos de la entidad observen y supervisen constantemente las actividades que realizan sus subordinados, se establece una evaluación de cómo se desempeña la persona.

Ahora bien, cualquier estereotipo de acciones tomado por el personal, no solo responde a su actitud propia y forma de ser, si no que en gran parte se ve ampliamente relacionado con los satisfactores que le concede el ambiente que lo rodea.

Es el departamento de personal dentro de la entidad, el encargado de llevar una evaluación a fondo del desempeño que muestren todos y cada uno de los integrantes de la empresa, con motivo de medir su eficiencia e investigar las principales causas y circunstancias por las que tal vez se llegará a tener bajo rendimiento o desempeño reprobable.

Una de las principales causas por las que el trabajador puede desarrollar un desempeño poco optimo, proviene precisamente de la misma organización, puesto que al no establecer claramente objetivos sólidos de capacidad y crecimiento,

transmite a su equipo de trabajo una actitud de rutina y conformismo que se ve claramente reflejada en la pobre consecución de metas.

Para tratar de evitar cualquier situación de fuga de tiempo y de trabajo que solo traerá como consecuencia un desempeño pobre y equivoco, resulta necesaria la implantación de métodos de evaluación de desempeño que permitan u ofrezcan los datos necesarios para corregir aquello que esta produciendo esas fallas que representan el inicio del camino hacia el fracaso en la consecución de resultados.

### **3.2 Métodos de Evaluación del Desempeño**

Los métodos de evaluación del desempeño establecen el procedimiento referente, en términos generales, a la comparación del rendimiento que logra cierta persona con relación a otra que se desempeña una actividad similar. Esto se da exclusivamente dentro de aquellos departamentos o áreas en que se desenvuelven diversas personas. Aunque de diferente manera y forma, pueden establecerse formalmente procedimientos idóneos para evaluar al personal a manera de un solo integrante.

Existe infinidad de métodos por utilizar pero sin duda algunos de los más comunes y efectivos son:

- **Método de Clasificación por Escala** -

Representa uno de los métodos más utilizados y de mejores resultados entre los existentes. En el método de la clasificación por escala se establecen cinco principales aspectos que se ponen a consideración del evaluador, en los que deberá asumir una respuesta que establezca, carencia, regularidad y alto rendimiento. Los cinco puntos que se encargará de evaluar son:

- Ejecución del trabajo
- Iniciativa.
- Dedicación.
- Calidad.
- Efectividad. \*

\* (HERNANDEZ, 1986:166)

Con ello se establecerá un parámetro indicativo de las posibles fallas en alguno de los aspectos antes mencionados.

#### **- Método por Criterios -**

Este método de evaluación se compone por ciertas características similares al método anterior, tal es el caso, que se tienen solo tres formas de medición como lo son: “mejor, peor ó igual”. ¿Por qué se dice que la evaluación se mide solo con estas tres palabras? Pues se refiere a que el procedimiento que se utiliza como medición es por medio de la formulación de ciertas afirmaciones base, relativas a las labores a que se encuentra sujeto el trabajador, de manera que ante la descripción y alcance de cierta actividad y/o resultados referentes a esta persona, se determinará si el trabajador evaluado lo hace de mejor, peor ó igual manera. \*

\* (Ibid:167)

### **- Método de Incidencias -**

El presente método comprende, identificar y registrar aquellos incidentes llamados críticos, los cuales reflejan y describen tanto de manera positiva como negativa, algunas de las cosas que el trabajador ha hecho o dejado de hacer y que han derivado como consecuencia de ello, un gran fracaso o en su defecto un gran éxito.

La gran ventaja de utilizar este método, es que sus conclusiones se basan en hechos efectuados por el mismo elemento del equipo de trabajo, y no en opiniones establecidas o generadas por otra persona de forma generalizada basada en su punto de vista. \*

\* (Ibid:171)

### **- Método de Evaluación en Grupo -**

En este método, como su nombre lo indica, se brinda total libertad por parte de la administración de la empresa, de que sea un grupo de varias personas, entre ellas el supervisor inmediato de la persona a evaluar, las que participen y opinen sobre el desempeño mostrado por dicha persona.

Derivado de esto y por mencionar algunas otras características y ventajas de este método, podemos mencionar que estas últimas se dan gracias a que al reunirse diversos jefes departamentales o de área, se da también un universo de ideas y

puntos de vista que permiten distinguir si se presenta algún patrón de comportamiento o simplemente se requiere de más atención en ciertas funciones de importancia menos relevante. \*

\* (Ibid:172)

### **- Método de evaluación por Compañeros -**

Finalmente, otro de los métodos también de alto nivel de aplicación, es el de la evaluación hecha por los mismos compañeros de trabajo, en que sin mucha ciencia o formas estandarizadas, los compañeros son cuestionados sobre su observancia ante el desempeño de las labores por parte de sus compañeros, de tal forma que se da una autoevaluación por parte de los mismo integrantes de la organización.

Este método cuenta con varias ventajas, aunque aparecen como en todo también algunas desventajas, las cuales si se sabe aplicar dicho método con el control adecuado y suficiente, podrán opacarse ampliamente ante el aprovechamiento de las ventajas que brinda. Con este método, los altos mandos de la entidad podrán enterarse de ciertas cosas que a simple vista los supervisores jamás observarían, lo único que se deberá considerar a gran detalle, es el verificar que esa persona que esta proporcionando la información, no lo haga con fines de afectar a otra, por motivos personales. \*

\* (Ibid:173)

Se puede concluir, que independientemente del o los métodos que se apliquen con motivo de evaluar al personal en su desempeño, se deberá tener siempre presente que el principal objetivo de esta actividad, consiste en medir los resultados obtenidos con la finalidad de tomar decisiones, pues de poco nos serviría dicho proceso sino se aplican las medidas correctivas necesarias, para desaparecer aquellas situaciones o hechos que a largo plazo perjudicarán a la empresa en gran medida, pues hay que recordar que “el éxito de la organización depende en gran parte del rendimiento del personal”.

### **3.3 El Factor Motivación**

Nos queda claro que la organización la integran todas y cada una de las personas que laboran en ella, pues son ellos quienes dan vida y funcionamiento a esta. Por ende debemos suponer que si existe en un momento determinado alguna falla o desequilibrio por parte de uno de sus integrantes, esto afectara significativamente a la entidad. Por ello, la entidad no solo tiene la capacidad sino la responsabilidad de identificar cualquier tipo de anomalía que pudiese presentarse, pero no solo eso, también cuenta con la gran ventaja de poder comprender que tipo de factores integran las necesidades y prioridades de sus integrantes, mismas que sin lugar a duda reflejan su forma de actuar, sentir y desempeñar las labores encomendadas.

La mayoría de las empresas generalmente solo vigilan en su interior aquello relacionado directamente con los beneficios o utilidades que le pudiesen proporcionar sus trabajadores, pero realmente poco se preocupan por la persona que esta detrás de la imagen del trabajador y que representa la fuente de motivación que permite que el individuo se desarrolle plenamente dentro de su entorno.

Y es precisamente la motivación, aquel estado que manifiesta la necesidad de contar con factores derivados de su entorno, para sentir que su labor se esta dando de forma correcta y poder mantenerla así de manera constante.

Los altos mandos de la organización pueden establecer una gran interacción entre ellos y la motivación del empleado al reconocerle su labor brindándole ciertos beneficios como recompensas de carácter extraordinario, un aumento de sueldo, promoción para cubrir un puesto de mayor nivel, o el simple reconocimiento y felicitación por el desempeño realizado y los resultados obtenidos.

Si se sabe entender el proceso de motivación con que cuentan las personas que laboran para la organización, se podrán encontrar las respuestas necesarias para preguntas como ¿Por qué es tan pobre el desempeño de tal persona? ¿Por qué la diferencia en actitud de dos trabajadores que desempeñan las mismas labores? ¿Qué hace que un trabajador se sienta a gusto o no, laborando para la empresa?

El proceso de conocer, mantener y aplicar un adecuado sistema motivacional para el factor humano dentro de una empresa, muchas de las veces se ve complicado para los altos mandos de la misma organización, ya que sus mentes se enfocan primordialmente en otros aspectos, por lo que primeramente será necesario que entiendan que dicho factor forma parte de la manera en que su equipo de trabajo realizará sus deberes. Esto, a su vez forma parte de lo que llamamos control interno, el cual se describe en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTROL INTERNO**

El control interno es el elemento que servirá de base para determinar el grado de confianza con que se cuenta respecto del funcionamiento de diversas áreas y sus actividades dentro de una empresa. Esta confianza es de gran utilidad, tanto para auditores como para toda aquella gente encargada y relacionada con la administración de la respectiva organización.

Cualquier empresa, independiente de su tamaño o el tipo de operaciones que realice, tiene la necesidad de contar con un adecuado sistema de control interno, que le permita tener plena seguridad de que todas sus actividades se efectúan de la mejor manera provocando la mayor eficiencia posible, y optimizando sus recursos a un alto nivel. Para ello existen herramientas que ayudan y simplifican la obtención de la información necesaria para evaluar los resultados obtenidos en la ejecución de las actividades a que la empresa esta sujeta, estas herramientas pueden ser tanto formatos, como manuales, bitácoras, checadores o cualquier elemento que brinde seguridad a la empresa de que lo que allí se estipula es correcto, y en su caso permita hacer las correcciones correspondientes y poder ejecutar las medidas necesarias.

## 4.1 Concepto

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración” \*

\* (SANTILLANA, : 3)

“Es un plan de organización entre la Contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adoptan una empresa publica, privada o mixta, para obtener información contable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”. \*

\* (PERDOMO, : 3)

Derivado de estas definiciones, se puede concluir que, se entiende por control interno como aquel sistema perfectamente planeado y organizado, que integra todos aquellos elementos a considerarse y en su caso modificarse o ponerse en marcha, con la finalidad de optimizar del mejor modo posible, aquellas partes básicas integrantes de la entidad como lo son; sus activos, su información financiera, sus políticas administrativas y operacionales, así como la eficiencia operativa en sus empleados.

“La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos de la entidad. Dicha estructura consiste en los 5 elementos siguientes:” \*

\* (IMCP, 2008)

- I) El ambiente de control
- II) La evaluación de riesgos
- III) Los sistemas de información y comunicación
- IV) Los procedimientos de control
- V) La vigilancia

## **4.2 Ambiente de Control**

“El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.”

### **A) Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos**

En este primer punto se encuentran todas aquellas medidas de acción que habrán de tomarse por parte de la administración de la entidad, con la finalidad de fortalecer y transmitir el compromiso hacia con todos los departamentos y funcionarios para que estos lo reciban y confirmen, provocando así el control desde la búsqueda del resultado en los objetivos. A esto se le conoce como actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.

### **B) Estructura de la organización de la entidad**

Por otra parte es posible que pudiese surgir algún debilitamiento de controles a causa de la falta de experiencia o conocimiento en sus labores por parte del personal, así como el inadecuado acoplamiento de su desempeño o puesto dentro de la organización. Para evitar esto debe tenerse presente siempre el tamaño de la estructura organizacional de la entidad.

### **C) Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.**

Como ya se sabe, dentro de una entidad siempre será de gran importancia el papel que juegue el consejo de administración, que referente al ambiente de control señala que este, por medio de sus actitudes representa la mayor fortaleza en cuanto a controles se refiere, por sus actividades de dirección y participación.

### **D) Métodos para asignar autoridad y responsabilidad**

Para poder desarrollar adecuadamente las funciones referentes a la consecución de metas, resulta de gran importancia asignar de manera apropiada todas aquellas delegaciones de autoridad y responsabilidad, basadas en los objetivos primeramente trazados siguiendo su respectivo orden tanto en procedimientos como en técnicas.

### **E) Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos.**

La continua supervisión sobre todas aquellas operaciones efectuadas por la organización, por parte de la administración del ente, representa un importante proceso de vigilancia y evaluación del cumplimiento de la aplicación del control en cada departamento o área, permitiendo aplicar de manera oportuna las correcciones respectivas necesarias.

## **F) políticas y practicas de personal**

se puede decir, que todos y cada uno de los elementos, así como los factores integrantes de estos son de vital importancia para la formación y consolidación en el sistema de control interno, pero hablando del presente factor de políticas y practicas de personal se debe destacar que dicho factor representa una sólida base para efectos de control, pues su principal característica representa el promover la existencia de procedimientos que permitan controlar, capacitar, compensar, etc., a los empleados para maximizar el control, además de que pudiese contar con códigos o reglamentos que permitan el entendimiento de los objetivos y la correcta integración e interacción entre sus integrantes.

## **G) influencias externas que afectan las operaciones y practicas de la entidad.**

Como en cualquier actividad, dentro del control la interacción con el exterior y sus integrantes, representa comprender, complementar y adecuarse a medidas y cambios necesarios ante la puesta en marcha de las acciones cotidianas e indispensables para la consecución de los fines estipulados.

Por tal motivo la comunicación representa la herramienta primordial para transmitir a terceros sobre las normas y políticas que la entidad ha de emplear para alcanzar el mayor control posible, y con ello, los resultados esperados.

### 4.3 La Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos, es uno mas de los valiosos elementos del control interno, como característica y esencia principal de este concepto se puede describir como el reconocimiento, estudio y manejo de aquellos riesgos de importante relevancia que pudiesen ser factor no solo en la preparación de la información financiera de la empresa, si no en la misma ejecución de las operaciones relativas a esta.

El parámetro riesgos de importante relevancia puede incluir hechos o sucesos producidos tanto de manera interna como externa, cuyos efectos consigan afectar el orden y estabilidad en la creación y registro de la información financiera de la entidad, así como causar inestabilidad y desorden en algunas de las operaciones generales que comúnmente se llevan a cabo.

Varios son los ejemplos que pudiesen mencionarse con motivo de riesgo para la entidad, precisamente dentro del ámbito de personal encontramos algunos como los siguientes:

- “Nuevo Personal”; los nuevos integrantes de la empresa pueden llegar a tener en ocasiones, perspectivas muy diferentes con relación al sistema de control ya adaptado por la entidad, lo que deriva una inevitable desorganización entre las partes, provocando inestabilidad y una fuga de esfuerzos al dirigirse a ejes opuestos.

Por otra parte, se puede decir que incluso sin tratarse de personal de nuevo ingreso, si la empresa experimenta cambios en las operaciones que comúnmente realiza, esto sin duda traerá consigo confusión entre las personas que laboran en ella, y por tanto inconsistencia en el cumplimiento de las labores sujetas a control.

Un ejemplo más de riesgo, se menciona justamente dentro del boletín 3050 de las normas y procedimientos de auditoría y dice que incluso representa situación de riesgo, el “contar con personal de mucha antigüedad en el puesto, el cual puede ignorar los controles por exceso de confianza, inercias o vicios adquiridos”.

Es sin duda el anterior, el ejemplo más común con que se puede encontrar alguien dentro de una empresa, sobre todo en aquellas en que por su antigüedad cuenta con trabajadores considerados de confianza por tener relación o incluso amistad con estos desde hace mucho. Y es precisamente en estos casos en que resulta verdaderamente difícil lograr implementar controles exitosos pues a las personas ya mencionadas, les cuesta mucho trabajo modificar el modo operacional con que venían desarrollando sus actividades durante el tiempo que tienen dentro de la organización.

Es pues, “el propósito de la evaluación de riesgos de una entidad, el identificar, analizar y administrar aquellos riesgos que pueden afectar el control interno en la empresa”.

#### **4.4 Los Sistemas de Información y Comunicación**

Dos de las herramientas más importantes con que debe contar una entidad para optimizar de la mejor manera sus recursos y conseguir el logro de sus objetivos, son la información y la comunicación.

Se puede deducir, que cualquier empresa cuenta invariablemente con estos dos elementos, y es verdad; pero el gran beneficio que se puede establecer para una entidad dentro del ámbito de control y que permitirá a los altos mandos de la empresa definir de la forma mas adecuada la toma de decisiones, para que estas sean las mas apropiadas y consecuentemente deriven un mayor control sobre las actividades y operaciones en la organización, es el contar con sistemas tanto de información como de comunicación.

Dichos sistemas, se pueden definir como aquellos estándares que han de establecer y definir la forma en que la información derivada de los actos o funciones desempeñados por el personal de la entidad siendo cualquiera que fuese su puesto o grado de responsabilidad, habrá de ser transmitida y comunicada con la finalidad de que pueda ser aprovechada de gran manera y a su vez incrementar el control.

#### **4.5 Los Procedimientos de Control**

Como cuarto elemento, dentro de la estructura del control interno se encuentran los procedimientos de control, los cuales como su nombre lo indica, podrían definirse como aquellas políticas ó lineamientos creados y establecidos por la administración de la entidad, con el propósito de brindar una seguridad lo mas razonable posible de que todas aquellas actividades y operaciones realizadas por la empresa contengan la eficiencia y eficacia suficiente para poder contribuir con el logro de aquellas metas y objetivos establecidos en un principio por la entidad.

Cabe señalar, que el grado de responsabilidad sobre el control, referente a dichos procedimientos, no se limita al establecimiento de los lineamientos de control, si no que gran parte de su actuación consiste en verificar de que forma se están llevando a cabo los procedimientos, observando si fueron comprendidos de manera general y así mismo en su aplicación, pues realmente de poco serviría contar con bases bien estructuradas, pero con un desempeño pobre y poco uniforme.

Los procedimientos de control cuentan con la característica de poder aplicarse en cualquier actividad o departamento de la organización tanto de manera preventiva como detectiva. Como su nombre lo indica, los procedimientos de carácter preventivo son aquellos que tienen como finalidad evitar los errores, desviaciones u omisiones que se pudiesen presentar durante el desarrollo de las operaciones de la empresa. Mientras que los procedimientos detectivos buscan con su aplicación descubrir e identificar cualquier tipo de error que hubiese pasado desapercibido durante la aplicación de los procedimientos preventivos de control.

## 4.6 La Vigilancia

El quinto y último elemento dentro de la estructura del control interno es la vigilancia, factor importantísimo para poder concluir exitosamente con el acto de todas aquellas actividades y procedimientos efectuados con la misión de maximizar el control referente a la organización.

Es obligación de la administración de la empresa el llevar a cabo el proceso de vigilancia, de tal manera que pueda cerciorarse si las actividades de los elementos de control se encuentran operando de forma adecuada, si se están respetando ó incluso si necesitan algún tipo de cambio o modificación que les permita contar con un rendimiento optimo que derive en resultados satisfactorios para la entidad.

Así como los procedimientos de control tanto preventivos como determinativos, el proceso de vigilancia permite aplicar correctivos en los casos en que se requiera hacerlo, teniendo como opción su aplicación, en el momento en que se están realizando las actividades o bien de forma de análisis en los resultados ya obtenidos para próximas correcciones. Y es precisamente partiendo del punto anterior, que la administración, al tener la responsabilidad de vigilar, controlar, prevenir y corregir cualquier tipo de anomalía en el desempeño de control, deberá antes que cualquier cosa, planear la cantidad y el tiempo de personal que necesita que labore en su empresa, pues es básico para la organización contar con la gente adecuada, en el puesto adecuado, para poder alcanzar los resultados.

#### **4.7 Aspectos a Considerar en la Aplicación de los Elementos de la Estructura del Control Interno**

Anteriormente, hemos descrito aquellas características principales de cada uno de los elementos integrantes de la estructura del control interno, ahora bien, dichos elementos como en cualquier actividad o requerimiento de esta, deberán ajustarse correctamente a las características y necesidades mismas, en este caso de la empresa, sabiendo adecuar cada uno de los procedimientos tanto en fuerza como en magnitud, rigidez y por supuesto aplicación.

Para poder lograr lo anterior de la mejor manera posible es necesario considerar principalmente los siguientes aspectos:

- **Tamaño de la Entidad:** Sin duda el más importante, pues al analizar el volumen de operaciones de la entidad, el tamaño de los objetivos, requerimientos y funciones, se podrá claramente identificar la extensión y alcance que deberá aplicarse respecto a los elementos de control.
- **Características de su Actividad Económica:** es importante tener en cuenta a que se dedica la empresa, pues al darnos cuenta de esto sabremos también cuales son sus principales objetivos y en que actividades son en las que habrá de poner más atención.
- **Organización de la Entidad:** de la palabra organización podemos derivar infinidad de conceptos, características ó por que no, otras palabras que nos hablen de ella, tal es el caso de organigrama, el cual como se sabe es aquel referéndum que nos muestra no solo el tamaño de la empresa, sino la forma

en que esta se encuentra organizada, con sus diferentes áreas y departamentos y delegación de funciones.

De tal suerte, que esto ayudara a percibir las posibles fugas de control o como es lo mismo fuentes de descontrol, causadas por algún departamento.

- **Problemas Específicos del Negocio:** la mayoría de las veces, se busca implementar un sistema de control interno a causa de diferentes conflictos o problemas al interior de la empresa, por ello resulta necesario identificar aquellas causas que habrá de combatir y la forma en que habrá de hacerse.
- **Arraigo de Costumbres No Favorables:** relacionado talvez un poco con el punto anterior, este aspecto a considerar representa saber implementar técnicas y procedimientos que permitan extinguir todo tipo de actividades que por mantenerse por tanto tiempo de manera incluso de inercia, provocan el estancamiento en el avance de las demás actividades de la organización.

“El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno representa una importante responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de una entidad” \*

“La exactitud de la estructura de Control Interno esta sujeta a las limitaciones inherentes, tales como malos entendidos de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales, colusión entre personas dentro y fuera de la entidad y omisiones de la gerencia a ciertas políticas y procedimientos”

\* (IMCP, 2008)

## **4.8 Importancia del Control Interno**

Claro esta, que en la vida empresarial, independientemente del giro que se este desempeñando o el tamaño en dimensiones con que cuente la empresa, siempre sus principales objetos por cumplir son el poder optimizar al cien por ciento todos y cada uno de los activos y recursos con que cuenta y por consiguiente obtener los resultados que en un principio se planeó y deseó obtener.

Es precisamente allí, que nace la importancia del control interno, pues para poder conseguir los mencionados satisfactores, resulta necesario contar con instrumentos de control en todas aquellas áreas, departamentos o funciones con que cuente la organización, que permitan obtener una seguridad razonable de que las operaciones que se realizan y la información que se emite sustenta la correcta aplicación de las políticas establecidas por la administración de la empresa.

## 4.9 Objetivos del Control Interno

Para definir los objetivos del control interno, no necesariamente se pueden identificar de manera rígida cierto número de estos, pues los objetivos sin lugar a duda deberán asumirse y adaptarse según las características de la organización. Generalmente algunos de estos son:

- Políticas bien definidas: este primer objetivo, representa el orden y la disciplina con que se deberán desempeñar todas las actividades de la entidad.

Con él, se pretende establecer un estricto apego y cumplimiento a las políticas generales de la empresa, por parte de cada uno de los integrantes de esta, lo que traerá como resultado una oportuna actuación de la misma, en el desarrollo y cumplimiento de sus operaciones.

- Razonabilidad en la Información Financiera, Administrativa y Operacional: en cualquier actividad a desempeñar, la información y comunicación de esta, representa una herramienta primordial para la correcta conclusión de lo estipulado. Por ello dentro del proceso de control en cualquier ente, la información significa la base en que la administración basará sus proyecciones y decisiones, así como los demás mandos o departamentos sustentarán sus resultados en resumen de las actividades desempeñadas en un lapso de tiempo.

Son muchos los fines, de cumplir con el objetivo de contar con información sana y verídica, pues de ella dependen, las decisiones, los cambios, modificaciones, restricciones y por que no, el rumbo de la empresa.

- Salvaguarda de los Activos y Valores: por ser los elementos que sirven como herramientas a la entidad, para subsistir y poder conseguir lo planeado inicialmente, el control, resguardo y buen manejo sobre los activos y valores son de rigurosa aplicación.

Se debe de tener perfectamente estipulada la forma en que dichos elementos habrán de manejarse y protegerse, de tal suerte que la optimización por el uso de estos se extienda a un plazo máximo de vida útil ó rendimiento neto según sea el caso.

Curiosamente, en este apartado se puede mencionar que la plantilla de trabajadores con que cuenta la empresa, pudiera, o mas bien “debería”, considerarse como parte de los activos de la empresa, al ser el factor que dará vida y movimiento a las transacciones necesarias y que solo este elemento podrá ocupar el primer sitio dentro de las necesidades básicas y elementales para lograr la eficiencia y eficacia requerida. De allí pues, la necesidad de establecer una correcta administración y control sobre el factor humano dentro de las empresas.

De los objetivos anteriores, reconocidos como esenciales, se pueden derivar algunos otros como:

- Localización de errores.
- Prevención de fraudes.
- Detección de fugas de información.
- Evaluación al entorno organizacional; entre otros.

#### **4.10 El Control Interno Sobre el Personal**

Queda claro que en el desarrollo de las actividades y sistemas de control, se ven involucradas todas y cada una de las áreas y/o departamentos de una entidad, estableciendo en ellas los procedimientos necesarios, sin olvidar nunca su respectiva vigilancia, que permita observar el cumplimiento o no, de tales medidas de control.

Para una de las áreas más importantes, sino es la más, dentro de cualquier tipo de empresa, como lo es la de personal se deben estipular correctamente diversos elementos de control, que sirvan como plan de aplicación cotidiana en la vida de la empresa, con la finalidad de que cada integrante de la organización se sienta comprometido con los resultados de su trabajo, que a su vez representará aquella pieza fundamental para la construcción de esa que es la pirámide organizacional del éxito.

Para ello, se deberá poner gran atención, invariablemente sobre los siguientes elementos:

- **Reclutamiento y selección.**

Cuando la empresa necesita personal, tanto por tratarse de un puesto de nueva creación, como para la suplencia de alguna vacante, inmediatamente surgen conflictos al momento de tratar de reclutar y seleccionar al personal idóneo para el puesto deseado.

Al ocurrir esto dentro de una entidad, la administración o los altos mandos, tienen la obligación de saber identificar las características básicas con que deberá contar el nuevo elemento que ha de formar parte del equipo de trabajo.

Muchas de las veces, vale la pena mirar hacia la plantilla ya existente y reconocer y brindar la oportunidad a aquellos miembros leales, capaces y de grandes meritos, para que cubran “x” ó “y” puesto, provocando así un ascenso tanto personal para el trabajador, como general para la empresa, pues bien se ha llegado a comentar que jamás se debe “sustituir la experiencia probada y comprobada, por la vana ilusión de la novedad”

Ahora bien, si lo que se busca es conseguir a la persona realmente indicada para cubrir tal ó cual puesto, el factor de control recomienda contar con un perfil de puesto, es decir, especificar claramente, todas y cada una de las características del puesto, para así poder analizar que persona reúne y se acopla perfectamente a esas características.

#### - **Capacitación.-**

Como en cualquier aprendizaje y aplicación de este, resulta verdaderamente importante el contar con la capacidad adecuada; y no es la excepción hablando del factor humano en una entidad, pues mientras se brinde de forma oportuna y constante, el personal contará con un alto grado de aptitud, en relación al cumplimiento de aquellas responsabilidades o deberes que se encuentran a su cargo.

De esta manera la constante operación de control, permitirá el grado de entendimiento y eficiencia por parte del personal, y por que no, la productividad alcanzada por algún miembro de la empresa, representa la medida estimada en un principio por la administración.

- **Eficiencia.-**

En este elemento de control, el origen y resultados de elementos de la entidad, dependerá de dos grandes elementos de la entidad, como lo son: la administración y el miembro de la empresa.

Recae pues en ambos, dicha responsabilidad, pues mientras la administración deberá ser seria e interesada por el grado de eficiencia que alcance algún integrante de la organización, este por su parte deberá comprometerse y partir de la capacitación que le fue brindada para alcanzar su mayor eficiencia en las actividades que realiza.

- **Comportamiento**

Desde el momento de la selección del personal, se debe considerar una importante forma de control, lo referente al comportamiento con que cuente la persona que habrá de formar parte de la empresa.

Se puede relacionar claramente al comportamiento con la actitud que habrá de imperar en alguien y que definirá su correcta o no, actuación en lo que desempeña. Así pues, se debe procurar el establecer una relación formal – integral en todos y

cada uno de los miembros de la empresa por parte de la administración, quien se encontrará en constante estudio y análisis de las situaciones para poder aplicar las medidas necesarias con la finalidad de que el orden entre el personal y sus actividades, jamás se pierdan.

Es importante mencionar, que muchas de las veces, incluso en equipos de trabajo de alto rendimiento, suele existir el descontrol; esto a causa de la rigidez y/o monotonía que reina dentro del ambiente laboral, por la cual los altos mandos de la organización deberán estar atentos a tales situaciones y promover algún tipo de actividad o incentivo que rompa por completo dicha situación y por el contrario brinde satisfacción y motivación de forma generalizada, en pro y beneficio de la empresa y sus integrantes.

**- Retribución.-**

Como parte de aquellas características esenciales para que todo control funcione; y refiriéndonos precisamente al personal, el término retribución representa la oportunidad de hacer saber al trabajador que con su valiosa labor, no solo da crecimiento a la empresa en que labora, sino a su propia persona, y por ende a su familia.

Definitivamente un personal bien retribuido económicamente, responde incluso al doble de su esfuerzo en las actividades que realiza, además de sentir y transmitir al demás personal un ambiente de confianza y desarrollo permanente, por lo que el

cumplir con los propósitos inicialmente pactados por la entidad, resulta mucho más fácil. \*

\* (HERNANDEZ, 1986:)

Existen diversas formas de establecer un plan de optimas retribuciones, ya sea por medio de premios, reconocimientos, oportunidades, y algunos otros conceptos que se pueden entregar al personal con motivo de reconocimiento por su labor y que ayude a que esto se mantenga o incluso incremente, y que incluso a la par evite cualquier desfalco, traición ó desencanto por parte de las personas que laboran en la entidad.

#### **4.11 Metodología para la Evaluación del Control Interno**

“Representa una estimación cualitativa personal y relativa a procesos, rutinas, y áreas, acerca de la efectividad de los métodos adoptados por una empresa, con el objeto de asegurar la veracidad de su información y protección de su patrimonio.” \*

\* (PERDOMO, : 211)

Haciendo referencia a la definición anterior, se tienen diversos métodos para evaluar la veracidad con que cuenta la entidad en el desarrollo de sus operaciones, algunos de los principales métodos son:

##### **a) Cuestionarios**

En este método, se efectúan preguntas a una persona responsable de la empresa, a la que se le cuestionará sobre los procesos y actividades que llevan a cabo en el desempeño de sus funciones, para determinar que tan efectivo es su actuar.

Por su aparente facilidad de aplicación, y por representar una gran fuente de información, este método es uno de los más utilizados en la actualidad.

##### **b) Descriptivo**

Se nombra método descriptivo a aquel que se presenta de manera escrita y en que se desarrollan a manera de detalle todas las funciones, procesos y rutinas, que realizan los trabajadores de la organización.

Este método es recomendable para aquellas entidades que cuentan con un reducido número de actividades y que estas no significan una gran labor.

### **c) Grafico**

En él, se establece la misma finalidad que en el método anterior, con la diferencia de que en lugar de describirlo a manera de redacción detallada, se presentan cuadros, graficas y símbolos que cuentan con alguna clave que permite hacer de este procedimiento al no muy extenso ni complicado.

### **d) Mixto**

Finalmente, dentro de los métodos más usados, encontramos el método mixto, el cual como su nombre nos lo indica, representa la combinación de dos o más métodos, en este caso podemos mencionar alguna combinación de los métodos mencionados anteriormente.

Independientemente del método que se aplique, con los resultados obtenidos al momento de evaluar la eficacia del control interno existente dentro de la organización, se podrán determinar de la mejor manera posible, aquellas situaciones o circunstancias que se encuentran causando anomalías, y que habrán de corregirse para poder alcanzar el mejor control posible, y por ende la pronta consecución de metas y objetivos. Tal es el caso del ciclo de nóminas dentro de la empresa que en el capítulo siguiente se comenta.

## **CAPÍTULO V**

### **EL CICLO DE NÓMINAS**

Uno de los ciclos de transacciones dentro del proceso de control interno, es el del ciclo de nóminas, del cual hablaremos en el presente capítulo.

Como ya es sabido, dentro del proceso de una nómina, se incluyen infinidad de variables y factores relacionados de manera automática con el personal, puesto que todas las actividades realizadas por este, constituyen las bases de la principal fuente de información, para la creación de aquel reporte que ha de mostrar de manera general ó a detalle, las incidencias presentadas en el desarrollo de las operaciones de la empresa, en un periodo determinado.

Resulta de vital importancia, conocer todas y cada una de las etapas que deberán de conseguirse para cubrir como mínimo los aspectos de control que se necesitan, para que en este, el Ciclo de Nóminas, domine el orden y que así mismo se extienda a los demás ciclos.

## **5.1 El proceso de la Nómina**

Como se mencionó anteriormente, el personal es el elemento ó factor de mayor importancia dentro de la organización, al ser quien da vida a las demás áreas, funciones o departamentos, además de establecer el punto de partida para lograr la eficiencia máxima; y es precisamente del personal y su necesidad de control, que nace la oportunidad de crear nóminas, que muestren todas aquellas consideraciones pertinentes con relación principalmente a las percepciones y deducciones efectuadas a los trabajadores.

Es un documento incluso de tipo legal, en el que se estipulan a manera de resumen las condiciones aplicadas a cada trabajador según sus actividades que realiza dentro de la empresa, de tal forma que se cuente con evidencia suficiente y veraz de la relación y los términos entre la organización y su personal.

Al contar ya tanto con los generales como con las incidencias del personal, se procede a efectuar diversos cálculos aritméticos que permitirán conocer el importe que será entregado al trabajador como contrapartida por el desempeño de sus labores en la organización.

Cabe mencionar que la complejidad ante la elaboración de la nómina, ha disminuido considerablemente en los últimos años, gracias a la utilización de los medios electrónicos, cuyos avances y modernidad han permitido que la captura, calculo y respaldo de la respectiva información se maneje con mayor facilidad por medio del conocido (PED) Procesamiento Electrónico de Datos.

## **5.2 La Administración del Factor Humano en el Ciclo de Nóminas**

El control interno, en su apartado del ciclo de nóminas no solo comprende aquellos pasos ó actividades relativas a la preparación, elaboración, autorización y pago de una nómina, sino que envolverá plenamente a todo un proceso de administración del personal que labora en la empresa, pues al ser el propio personal la principal base para la creación de la nómina, el control que se encuentra por aplicar se debe extender a todas y cada una de las actividades o eventos que llevaron a tal persona a ser miembro de la organización.

Estamos hablando de actividades como las que a continuación se enlistan:

- Reclutamiento de Personal.
- Selección.
- Contratación.
- Capacitación.
- Evaluación.
- Administración del sueldo; entre otros.

### **5.3 Objetivos Específicos de Control para el Ciclo de Nóminas**

Son objetivos específicos de control, aquellas técnicas ó lineamientos que deberán seguirse y aplicarse, con motivo de los eventos o actividades que abarcan todo el proceso del ciclo de nóminas.

Algunas de estas actividades se mencionaron anteriormente, de ellas y otras mas, haremos mención a continuación con el propósito de establecer los objetivos específicos para cada una de ellas, además de resaltar sus técnicas aplicables y los posibles riesgos al no cumplir con estas.

#### **5.3.1 La Contratación del Personal**

Con base en las necesidades de la organización y respetando las políticas establecidas por la administración, se deben aplicar las siguientes técnicas de control:

- Políticas por escrito, del reclutamiento, selección y contratación.
- Contar con una base de datos respecto a la información general del personal y su puesto.
- Autorización de modificaciones a la base de datos por cambio de políticas ó requerimientos.
- Uso de claves ó dígitos para control del personal.
- Comprobar la validez de los principales datos.

Los principales riesgos en que se puede caer en caso de que se incumplan dichas técnicas son principalmente: contratar a personal inadecuado por falta de conocimientos o salud, que derivará altos costos, irregularidades, conflictos, omisiones, incumplimientos y el hecho de contar con excesivo personal.

### **5.3.2 Retribuciones y Deducciones**

Los tipos de retribución y deducción que han de aplicarse en la respectiva nómina y deberán cumplir lo estipulado por la administración, se sujetarán a las siguientes técnicas:

- Políticas por escrito sobre el periodo de pago, el importe del pago, su respectiva autorización, el tiempo extraordinario y su tratamiento, los ajustes de pago, los prestamos al personal y su límite, y las retenciones opcionales.
- Bases de datos sobre las jornadas de trabajo.
- Autorización de modificaciones al importe de prestaciones y deducciones.
- Comparación entre tabuladores de sueldo y contratos celebrados.

En caso de no considerar lo anterior, se pueden cometer errores como pagar al personal cantidades erróneas, ocasionar irregularidades en la información presentada, retenérsele al personal cantidades superiores, así como incumplir con las disposiciones laborales y fiscales.

### 5.3.3 Los Pagos de Nóminas

Cualquier pago de nómina deberá efectuarse bajo las políticas y autorización de la administración, además de observar las siguientes técnicas:

- Uso de firmas mancomunadas.
- Segregación en funciones de preparación y firmas de cheques.
- Evitar firmar cheques en blanco o al portador.
- Utilizar las cuentas bancarias de uso específico para la nómina.
- Afianzar al personal que interviene en el proceso de nómina.
- Marcar límites de importe en los cheques para nóminas.

Resulta de vital importancia, el cumplir con todas las técnicas mencionadas, pues ante su correcta aplicación se podrá evitar que se efectúen desembolsos de efectivo por cantidades incorrectas, se alteren cheques en forma fraudulenta o simplemente se efectúe cualquier tipo de pago sin la debida autorización por parte del o los responsables de esta acción.

#### **5.3.4 Utilización de la Mano de Obra**

En este punto, hablamos de que solo deberán aprobarse aquellas necesidades y solicitudes de utilización de la mano de obra, para ello y en busca de un mayor control se requiere considerar lo siguiente:

- Formatos por escrito de solicitudes de utilización del personal por mano de obra.
- Delimitar responsabilidades, respecto a la firma y autorización de la utilización de la mano de obra.
- Supervisión constante de empleados y archivos.
- Sistemas de programación de actitudes del personal.
- Utilizar órdenes de trabajo, en caso de trabajos especiales específicos.

Muchas de las veces por desconocer o no tomar en seria consideración estas políticas, suele suceder que se llega a disponer de la mano de obra de la empresa para fines no autorizados y de diferente naturaleza o tal vez se utilice pero de manera muy deficiente.

### **5.3.5 Informe y Conciliación de Asistencias y Horas Laboradas**

Se debe de tener bien controlada y supervisada la labor del personal para poder determinar los días laborados, los retardos que se presentaron, así como las horas extra que se dieron, para así mismo conocer el importe de las retribuciones o deducciones a efectuar por estos conceptos.

Como técnicas por aplicar para el control de dichos conceptos tenemos:

- Los informes o tabuladores de horas y asistencia.
- Autorización previa del tiempo extraordinario ó cambio de turno.
- Conciliación de horas laboradas y asistencia, con tabuladores y/o checadores.
- Vigilar que no se modifiquen las tarjetas de tiempo de personal ausente.
- Utilizar dígitos de verificación de forma electrónica para maximizar controles.
- Manejo y revisión de tarjetas específicas por hora, por la aplicación de cualquier concepto de nómina extra.
- Preparación y revisión de informes de eficiencia con relación al tiempo laborado.

Con todos estos métodos de control, que son verdaderamente importantes y que la mayoría de las veces pasan desapercibidos, se pueden prevenir diversas irregularidades como pagar al personal por horas o actividades no realizadas, o por el contrario no pagar horas efectivamente laboradas, errores o diferencias en el reconocimiento de horas trabajadas, obviamente un importe incorrecto en el pago de

la nómina algo que es realmente grave y que produce descontrol en muchas áreas mas, ya que es la administración de los empleados y su toma de las respectivas decisiones.

### **5.3.6 Registro de Pasivos en Forma Oportuna**

Se deberán de considerar en tiempo y forma, todos aquellos conceptos considerados como pasivos para la empresa, para que puedan cubrirse de forma oportuna y cumplir con su parte de control, para ello se sugieren las siguientes técnicas:

- Constante actualización de tablas y cálculos de impuestos sobre sueldos.
- Conciliación de horas a pagar, con tarjetas checadoras de hora y asistencia.
- Revisar y aplicar las políticas para el reembolso de gastos de viaje o representación.
- Control de los periodos vacacionales por trabajador.

Con la aplicación de estas, consideradas las técnicas mas importantes del presente objetivo, se pretenden eliminar actos no favorables para la entidad como: no cubrir pasivos efectivos en tiempo, cálculo erróneo de reembolso de gastos, omisión de impuestos, pago o aplicación de vacaciones no autorizadas, etc.

### **5.3.7 Cubrir Correctamente el Importe de la Nómina**

Sin lugar a duda, una de las etapas más importantes dentro del proceso de nóminas es la de su pago, en la cual, al tratarse de un desembolso de efectivo por parte de la entidad se debe de tener especial cuidado y vigilar la aplicación de las siguientes técnicas:

- Establecer procedimientos para cancelar algún cheque.
- Conciliación entre el importe del cheque y el pasivo generado.
- Verificación constante sobre sueldos no cobrados.
- Control sobre el número de cheques o transacciones realizadas.
- En caso de nómina bancaria electrónica, revisar que se integren a todos los trabajadores.

De esta manera se podrá evitar que se realicen pagos incorrectos, duplicados, alteración de algún cheque en forma fraudulenta y algunas otras omisiones o errores que pueden significar un gran pasivo para la empresa.

### **5.3.8 Preparar Asientos Contables Oportunamente**

Por todos aquellos movimientos realizados con motivo de la elaboración y pago de la nómina, como son: adeudos al personal, pagos efectuados y los ajustes correspondientes, se recomienda la aplicación de las técnicas siguientes:

- Contar con un catalogo de cuentas claro y específico, que considere todas aquellas cuentas afectables tanto en el proceso de nóminas como en cualquier tipo de operación.
- Estimar, presupuestar y registrar el pasivo generado, de forma oportuna, cumpliendo con las políticas ya establecidas.
- Procedimientos específicos sobre el corte y cierre de cada periodo contable.
- Revisión y aprobación de los asientos contables efectuados por personal autorizado.
- Registrar todos los asientos contables necesarios, y presentarlos de forma analítica de manera que queden bien entendidos.
- Comprobar y analizar si no se registraron partidas de manera duplicada.
- Mediante el sistema electrónico, establecer una base de datos que agilice la aplicación periódica de la nómina.

Como sabemos, la contabilidad representa la información financiera de cualquier ente, por lo tanto en caso de no aplicar dichas técnicas, se esta sujeto a: que los estados financieros no se presenten de manera oportuna o con cifras reales,

con ello se debilita el control en diversas áreas de la entidad provocando así mismo, errores o fallas en la toma de decisiones.

### **5.3.9 Verificación de Contabilidad Vs Transacciones**

Es importante e indispensable, el contar con un reporte de incidencias y movimientos que permitan que la entidad pueda cerciorarse de que los pasivos que registró y los importes que cubrió con motivo del pago de nómina, cuenten con su respectiva contrapartida bancaria que permita cotejar información y confirmar su aplicación. Para ello se tienen las siguientes técnicas:

- Conciliación de las cuentas de nómina contra los estados de cuenta bancarios.
- Actualización oportuna sobre las quejas que pudiese manifestar el personal.
- Registro electrónico de movimientos e incidencias.
- Comparar las transacciones posteriores contra los importes contabilizados.

Pareciera cosa inútil, el tratar de comparar resultados que al parecer son iguales, pero siempre será relevante el poder aplicar las medidas necesarias para tratar de evitar sobre todo que se cuente con información errónea, misma que deberá aclararse incluso con la institución financiera si fuese el caso, y buscar siempre el cubrir al personal su importe integro.

### **5.3.10 Acceso a la Información Relativa al Personal**

Por ser información clasificada, todo documento relativo a registros de nóminas, personal y cualquier tipo de información que por sus características no puede ser proporcionada al personal o público en general, debe permanecer únicamente a disposición bajo estrictas políticas por parte de la administración. Es por ello que se deben considerar las técnicas que a continuación se mencionan:

- Utilizar bodegas, gabinetes de seguridad o incluso caja fuerte, además de respaldos en el sistema de cómputo, para dar correcto resguardo a dicha información.
- Utilizar formatos foliados y/o clasificados.
- Segregar adecuadamente la responsabilidad sobre las funciones relativas a nóminas y movimientos del personal, de forma que su control por medio de formas, sea mas específico y probable.
- Asegurancia de documentos de gran importancia para la entidad.
- Constatar que todos y cada uno de los documentos resguardados cuentan con firma de autorización.
- El acceso a dicha información deberá cubrir todos los requisitos marcados por la administración, principalmente la causa de solicitud de la información.

Son todos y cada uno de los procedimientos mencionados anteriormente como integrantes operacionales del ciclo de nóminas, los que habrán de establecer la manera de ejecutar o llevar cabo tal o cual situación relacionada con dicho proceso, de tal suerte que se pueda medir el grado de confiabilidad con que se cuenta, misma que servirá de base para ejecutar todas aquellas transacciones dependientes de esta función.

De allí pues la importancia de que todo se lleve a cabo con el mayor control posible partiendo de un área o ciclo específico, hacia lo general.

## **CAPÍTULO VI**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **6.1 Conociendo a la Empresa**

La empresa que se ha elegido, para aplicar y desarrollar el presente trabajo, se encuentra establecida en la Ciudad de Uruapan, Michoacán., Se trata de una empresa comercial que se dedica a la compra, venta y servicio de llantas para automóviles de todo tamaño, además de camiones, tráileres y tractores.

La empresa cuenta actualmente con 46 empleados, 7 departamentos y 17 puestos. Estas 46 personas, conforman el factor humano de la empresa y son quienes dan vida a la llantera, que actualmente brinda sus servicios a lo largo y ancho del estado de Michoacán.

El motivo de querer aplicar una adecuación a su sistema de control interno sobre el personal así como de la administración de dicho recurso, se da al realizar una visita a las instalaciones de la empresa y conocer que la entidad cuenta con las siguientes características operacionales:

A) La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, por lo tanto no existe una persona específica encargada de hacer la entrevista a las personas que serán contratadas. De tal suerte que quien entrevista a las personas

en dicho momento es el director comercial, (dueño de la empresa) y el gerente de contabilidad. Ya que se entrevistan a las personas el que decide a quien se contrata es el director comercial (el dueño).

Ellos, la mayoría de las veces solo entrevistan como máximo a dos o tres personas y aun que se den cuenta de que tal vez no son muy aptas para el puesto, escogen a una de esas personas ya que según su opinión no hay más opciones.

B) En lo que se refiere a la contratación de la persona, no se realizan contratos de trabajo en que se estipulen las condiciones referentes a la relación laboral que dará inicio. Al momento de contratar a la persona para “x” puesto, solo se le dice de palabra cuales serán sus actividades, el horario que cubrirá y el sueldo semanal que va a percibir por dichas labores.

C) En la entidad existe un organigrama que supuestamente se encuentra actualizado, pero en realidad esto es mentira pues al realizar una verificación personalizada nos pudimos dar cuenta que en él figuran varios departamentos y puestos que actualmente no existen dentro de la organización.

D) No existen manuales de organización, que permitan advertir a las personas de nuevo ingreso sobre las principales actividades que llevarán acabo, por lo tanto las funciones y actividades solo se dicen de palabra al personal para que las desarrolle.

E) Los altos mandos de la empresa no tienen las políticas ni el cuidado de medir el desempeño o rendimiento con que cuenta su personal, simplemente les basta con que una persona este cubriendo el puesto y realice sus actividades.

F) Cuando tiene la necesidad de contratar a una persona para cubrir cierto puesto, aparentemente si se consideran los requisitos que debe cumplir, pero al contratar a la persona sencillamente se olvidan de ellos.

G) La empresa no realiza ninguna actividad extra laboral que motive e integre a su equipo de trabajo.

H) En la empresa no se estipulan metas para llegar a un fin común.

I) Las asistencias se controlan bajo tarjetas checadoras, en donde se registra mes, fecha y hora, en dado caso que el trabajador no asista, se le da a conocer al gerente de contabilidad para que le descuente el día, y en caso de que el trabajador se haya quedado a laborar una o dos horas mas con relación al horario normal de trabajo, estas no se le consideran, ya que el director comercial no las autoriza, por lo que mientras esto pasa, el trabajador solo se limita a sacar el trabajo hasta la hora de salida, ya que se siente oprimido al no reconocérsele su trabajo extraordinario.

J) Con base en lo ya explicado, se entiende que no se da una adecuada segregación de funciones por lo que se ve afectado y disminuido el control interno.

## 6.2 Evaluación del Control Interno

Con motivo de realizar una evaluación sobre la eficiencia con que cuenta el control interno referente al ciclo de nóminas y el factor humano, que al parecer resulta ser el más afectado a causa de la falta de políticas y control de éstas, se procedió a visitar una vez más la empresa, para aplicar uno de los métodos de evaluación del control, mencionados en el capítulo IV; este es el método de cuestionarios. Con él, y por medio de preguntas realizadas al personal autorizado de la empresa se logró observar el nivel de control que se tiene, el cual como ya se vislumbraba con la información anterior, es realmente muy bajo.

Para la aplicación de dicho cuestionario, se realizó una entrevista con el gerente de contabilidad, quien al manifestar que en ese momento se encontraba muy ocupado, nos canalizó con su respectivo auxiliar, pues comentó que esta persona nos podía brindar la información que necesitáramos, y en el caso de alguna cuestión que no pudiese este aseverar, él respondía tal cuestionamiento.

Entendido lo anterior, a continuación se presenta dicho cuestionario:

PREGUNTA	RESPUESTA			COMENTARIOS
	N/A	SI	NO	
1. ¿Existe un departamento de personal que mantenga un registro completo del personal con todos los datos necesarios?			X	
2. ¿Existe una separación definida sobre las Labores de: a) Personal que prepara la nómina b) Tomadores de tiempo c) Personal que hace los pagos			X	
3. ¿Las cuentas bancarias para pago de nóminas son conciliadas por otra persona diferente a la que las maneja?			X	
4. ¿Los cambios en los importes de sueldos se hacen solamente con autorización escrita del algún funcionario autorizado independiente del que prepara la nómina?			X	
5. ¿Se usan relojes checadores como base para la preparación y chequeo de la nómina?		X		
6. ¿Se checa la nómina dos veces como parte de su preparación?		X		
7. ¿Las listas de nómina están sujetas a una aprobación final por alguna persona fuera del departamento que las prepara?		X		
8. ¿A todos los empleados se les paga sobre el mismo medio (cheque, transferencia)?		X		
9. ¿Las personas que pagan la nómina, tienen Rotación dentro de la empresa?			X	
10. ¿Aprueban las horas extras u otras prestaciones especiales, empleados autorizados?			X	

11. ¿Existe un departamento específico para la elaboración de la nómina?	X		El departamento de Contabilidad
12. ¿Son ajenas las personas que preparan la nómina a la contratación y despido de empleados?		X	
13. ¿Se comprueba dos veces el cálculo de la nómina antes de su pago?		X	
14. ¿Se concilia el total de la nómina de sueldos, con las nóminas anteriores, indicando los cambios específicos?	X		
15. ¿Se examina la distribución contable de la nómina de sueldos, por alguna persona ajena al departamento de nóminas?		X	
16. ¿Aprueba la nómina de sueldos un funcionario responsable? De ser así ¿quién es esta persona?	X		Director Comercial
17. ¿Existe una cuenta bancaria exclusiva para pagos de nómina de sueldos?		X	
18. De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿se concilia periódicamente dicha cuenta?	X		
19. ¿Se hacen pagos de nómina de sueldos en efectivo?		X	Solo al personal de nuevo ingreso
20. ¿Qué medio se utiliza para el pago de la nómina de sueldos?	X		Transferencia Bancaria.
21. ¿Se pide al personal que firme con tinta la nómina de sueldos, haciendo referencia a que ya se le entregó el dinero?		X	
22. ¿Se comparan las firmas mencionadas			

anteriormente con los archivos del departamento de personal?		X	No hay departamento de personal
23. ¿Se cuenta con un organigrama dentro de la empresa?	X		No esta actualizado
24. Las funciones de Contabilidad y Caja ¿están claramente separadas y divididas?	X		
25. ¿El personal que disfruta de vacaciones es sustituido por alguien durante su ausencia?	X		
26. ¿Se utiliza algún sistema para la selección de personal? ¿Quién aplica estos sistemas?		X	
27. ¿Se procura que haya rotación en los Puestos que desempeña el personal?		X	
28. ¿Se da de alta a todo el personal en el Instituto Mexicano del Seguro Social?	X		
29. En el caso de empleados o funcionarios que gocen de condiciones especiales de remuneración, ¿Constan tales condiciones en contratos escritos o han sido aprobadas por el consejo de administración?	X		
30. Los contratos individuales de trabajo ¿están debidamente registrados en la Junta de Conciliación y Arbitraje?		X	
31. ¿Se autorizan comúnmente anticipos por pago de nómina de sueldos?		X	

Como se puede observar en el cuestionario, un gran número de respuestas son de carácter negativo, con lo que dichos resultados nos muestran que:

<b>RESPUESTAS NEGATIVAS</b>	<b>15</b>	<b>48.39 %</b>
<b>RESPUESTAS AFIRMATIVAS</b>	<b>14</b>	<b>45.16 %</b>
<b>RESPUESTAS DE NULA APLICACIÓN</b>	<b>2</b>	<b>6.45 %</b>
<b>TOTAL DE PREGUNTAS</b>	<b>31</b>	<b>100 %</b>

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

Por tanto, al evaluar y conocer los resultados de dicha prueba, se puede apreciar claramente que existe la necesidad de reestructurar todos y cada uno de los procedimientos relativos al control de las actividades y operaciones, en este caso relacionadas con el área de nóminas y personal.

Con base en lo anterior, se establecen posteriormente algunas sugerencias específicas que serán de gran ayuda para dicha reestructuración.

## **6.3 Sugerencias**

### **Sugerencia 1**

A pesar de que la empresa se clasifica como pequeña con base al número de personas que laboran en ella, como se puede observar, la empresa, en cuanto a actividades se refiere, cuenta con dimensiones considerables.

Con base en ello, se sugiere:

Establecer dentro de la empresa, un departamento encargado del personal (Recursos Humanos, Factor Humano, Talento Humano), el cual ayudara de gran forma, al establecerse sobre él todas aquellas actividades y responsabilidades relativas a cualquier actividad o, proceso referente precisamente al personal.

Con ello, la delegación de responsabilidades se dará de una mejor forma evitando que dichas actividades operacionales las realicen otras personas ajenas al departamento como se hace actualmente.

\* (La propuesta incluye la reestructuración y formación de un nuevo departamento que a su vez traerá nuevos procedimientos, para lo cual se sugiere y presenta el Anexo 1, 2 y 3)

## Sugerencia 2

Como se menciona anteriormente, la empresa cuenta con un organigrama obsoleto que además no se encuentra a la vista del personal en general.

Por lo que se sugiere:

Realizar la correspondiente actualización de dicho organigrama, proyectando clara y específicamente los departamentos y puestos que existen dentro de la empresa, así como cualquier dato relevante que signifique lo que la empresa representa.

Además de presentarse a la vista de todo el personal, la principal finalidad de contar con el organigrama de manera correcta, es el respetar y cumplir con lo referente a la delegación de responsabilidades.

\* (La propuesta incluye la formación de un nuevo departamento y por ende, la reestructuración de un nuevo organigrama de la empresa el cual se presenta en el Anexo 4)

### **Sugerencia 3**

Después de observar y analizar la forma en que la empresa recluta, selecciona y contrata al personal

Se sugiere a la entidad:

Establecer un adecuado sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, en que se establezcan y cumplan aquellas políticas que permitan llevar un mejor registro y control de los datos referentes al personal que labora y en un futuro laborará dentro de la organización.

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

\* (Para visualizar un ejemplo de lo establecido en esta sugerencia, se presentan los Anexos 5, 6 y 7)

## **Sugerencia 4**

Con el fin de establecer normas que regulen la actuación, comportamiento y desarrollo del personal.

Se sugiere:

Formular un reglamento interno de trabajo, que establezca al personal las medidas que deberá acatar, las actividades que deberá cumplir y las causales de sanciones a que se puede hacer acreedor en caso de infringir alguno de los puntos mencionado en dicho reglamento.

Además de lo dispuesto en el párrafo anterior, el contar con un reglamento de trabajo permitirá desarrollar aun de mejor manera un sistema de control, pues con él, el personal conocerá a detalle todo lo relativo a lineamientos y políticas de orden que se deben cumplir y que por ende traerá la futura sistematización de actividades.

\* (Con motivo de la propuesta manifestada en la presente sugerencia, se presenta el Anexo 6)

## Sugerencia 5

Las políticas o lineamientos con que cuenta la empresa actualmente, no permiten al trabajador sentir que cuenta con un desarrollo pleno tanto en lo laboral como en lo personal

Por tanto, se sugiere:

Establecer medidas ó políticas que brinden un adecuado desarrollo personal a los integrantes de la empresa. Con ello, como se pudo observar en el apartado de motivación, los trabajadores responderán ante tal situación con un gesto de compromiso mutuo y constante hacia la misma empresa, con lo que se demuestra que al permitir y brindar a la persona un desarrollo personal, al final se consigue dicho desarrollo en beneficio de la organización.

La empresa puede utilizar como herramienta, la capacitación, la rotación, bonificaciones, premios, crear eventos y competencias extra laborales, etc.,

\* (En el apartado de esta sugerencia, no se establece un Anexo específico como en los demás casos, ya que la flexibilidad con relación a la forma de establecer un procedimiento de retribución a manera de estímulo, permite que sea la empresa quien decida y opte sobre los métodos ya mencionados anteriormente)

Como en cualquier proyecto en marcha ó en alguna restructuración del mismo, es de suponer y saber que si no se emprende lo planeado y se ejecutan de manera oportuna aquellos movimientos necesarios para corregir las diferencias y errores encontrados, que están provocando un entorpecimiento escalonado en cada una de las áreas en este caso de la empresa, realmente de muy poco habrá servido encontrar y reconocer dichas anomalías, pues como en toda actividad del presente en que vivimos, la clave se encuentra en el actuar, de allí la importancia y necesidad de llevar a la practica de la mejor manera las sugerencias expuestas con base en los resultados de la investigación realizada.

## CONCLUSIÓN

Nos hemos podido percatar, que tan solo con una de tantas muestras a elegir, se puede observar claramente que la mayoría de las empresas, no cuentan con el conocimiento necesario que les haga ver la importancia y vitalidad de contar con un adecuado sistema de control interno tanto general como de algún departamento o área en específico.

En este caso, al encaminar el presente trabajo al control y administración del Recurso o Factor más importante con que cuenta una organización como lo es el Humano, se puede afirmar y relacionar con lo expuesto anteriormente, que ante la falta de control, conocimiento y adecuado manejo de aquellas personas que son el impulso, las bases y la vida misma de la entidad, se pierden poco a poco todas aquellas oportunidades de seguir paso a paso el camino que ha de llevar a la empresa y a sus integrantes tanto en lo individual como en lo grupal, al éxito deseado y la consecución de las metas estipuladas inicialmente.

Ha quedado claro, que se deben seguir de manera ordenada y no precisamente rígida, todas y cada una de las políticas y procedimientos de control y administración de dicho recurso; con ello, la empresa logrará establecer una gran armonía entre el personal y todas sus partes, creando un entorno de confianza, solidaridad y motivación por parte del equipo de trabajo, lo cual, sin lugar a dudas, le permitirá desarrollarse y esforzarse al máximo en busca de conseguir los mejores resultados en cuanto al desempeño en sus labores.

En busca de ayudar a la empresa en el mejoramiento de aquellos procedimientos que actualmente muestran deficiencias precisamente derivadas de la falta de aplicación de control, se propuso a la entidad realizar una reestructuración general del control en sus procedimientos principalmente relativos al área de personal, para ello se establecieron algunas sugerencias consideradas como principales, así como anexos que permitirán a la empresa, mejorar considerablemente en todos los aspectos.

De esta manera y con la terminación del presente trabajo, se puede concluir satisfactoriamente, que efectivamente: se establece que: “Un adecuado control del recurso humano en una organización, da como resultado un aumento en la motivación del personal, que acarrea un aumento en la productividad y que por consiguiente permite a la organización alcanzar sus objetivos”.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos para el alto Rendimiento**, Trillas, 2004.

Chiavenato Adalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Mc Graw Hill, 1990.

E. Louis Talafer, **Organización y Supervisión de Recursos Humanos**, Limusa, 1988.

Guerin Guilés, **Planeación estratégica de los Recursos Humanos**,

Haro Leeb Luis, **Recursos Humanos**, Porúa, 1992.

Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. **Administración de Personal**, Iberoamericana, 1990.

Hernández y Rodríguez, Sergio, Jorge; **Casos y Practicas de administración de Recursos Humanos**, Trillas, 1986.

IMCP, **Normas y Procedimientos de Auditoría, y Normas para Atestiguar**, 2008.

L. Mathis Robert, **Fundamentos de Administración de Recursos Humanos**, Thomson, 2003.

Orozco Jorge Enrique, **Proceso Practico del reclutamiento y Selección del Personal**, 1990.

Perdomo Moreno Abraham, **Fundamentos de Control Interno**, 199.

R. Hampton David, **Manual de desarrollo de Recursos Humanos**, Trillas, 1996.

Santillana G. Juan Ramón, **Auditoría I**, Ecafsa, 1998.

Sherman Arthur, **Administración de Recursos Humanos**, Thomson, 1999.

## **ANEXOS**

Con la finalidad de ayudar a la empresa para que obtenga un mejor control de algunas de las actividades que actualmente, y que como se pudo comprobar en el presente trabajo, se encuentran realmente faltas de control, se ponen a su consideración los siguientes anexos, esperando que sean de gran utilidad para iniciar con la reestructura de su control interno en las respectivas operaciones.



## ANEXO 2

### MODELO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

NO. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_

SUBORDINADO DE: \_\_\_\_\_

SUBORDINADOS A SU CARGO: \_\_\_\_\_

PERMANENTE O EVENTUAL: \_\_\_\_\_

JORNADA DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

DESCRIBIR BREVEMENTE EN QUE CONSISTE EL TRABAJO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ACTIVIDADES DIARIAS Y/O CONSTANTES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ACTIVIDADES PERIODICAS Y/O EVENTUALES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD MINIMA DE: \_\_\_\_\_

CONOCIMIENTOS NECESARIOS EN: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EXPERIENCIA MINIMA DE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IDIOMAS: \_\_\_\_\_

OTROS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SUELDO MAXIMO: \$ \_\_\_\_\_ MINIMO: \$ \_\_\_\_\_

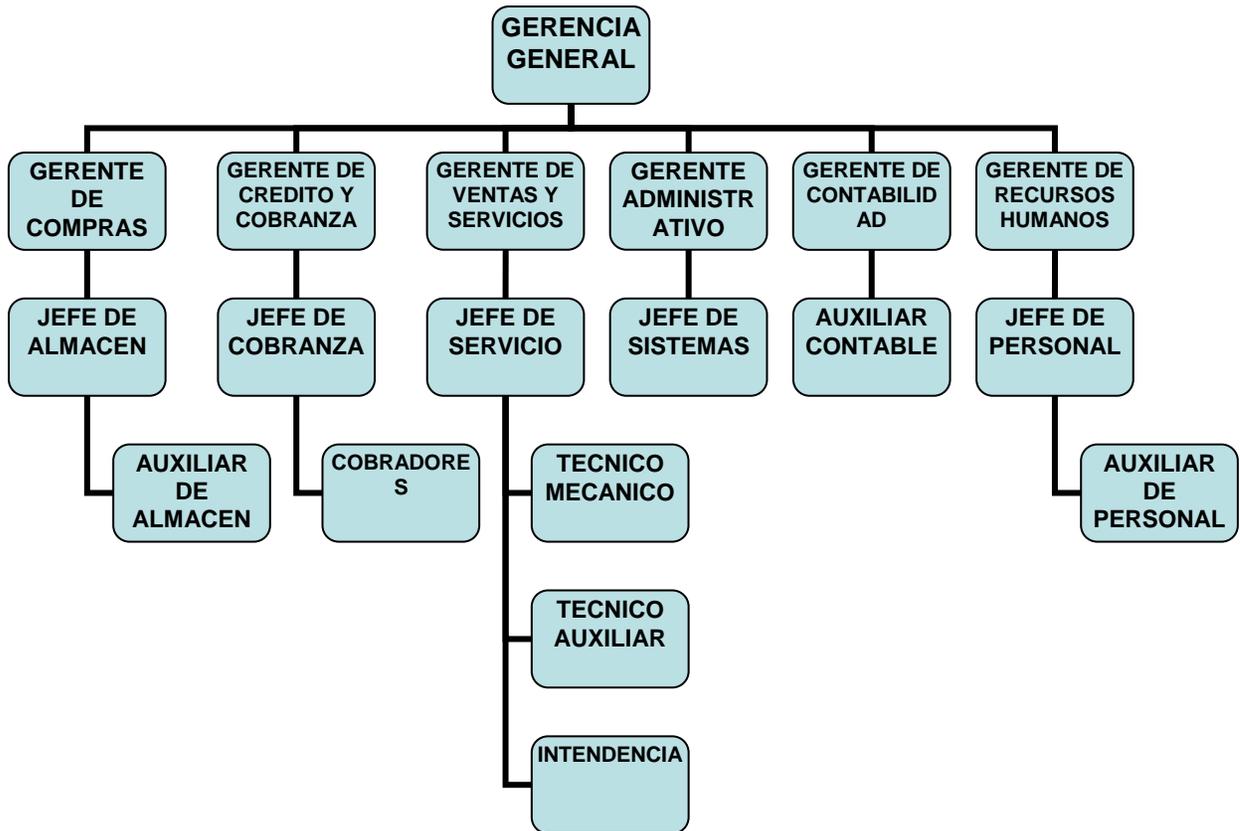
### ANEXO 3

#### MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA PUESTOS

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b><i>GERENTE DE CONTABILIDAD</i></b>
<b>Clave de Identificación</b>	1.2
<b>Ubicación:</b>	Oficina Planta Alta
<b>Puestos bajo su Mando:</b>	Auxiliar Contable
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Contactos Permanentes Internos:</b>	Gerente General y Auxiliar Contable
<b>No. De Empleados que Laboran en el Puesto:</b>	1
<b>Actividades Permanentes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el personal bajo su mando</li> <li>• Recibir documentación para realizar la contabilidad</li> <li>• Reportar incidencias a su jefe inmediato</li> <li>• Reportes a Gerencia</li> <li>• Cálculo de Impuestos</li> </ul>
<b>Actividades Periódicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar exhibición de Planes</li> <li>• Elaborar Estados Financieros</li> <li>• Realizar Depósitos Bancarios</li> </ul>
<b>Actividades Eventuales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar documentos para la gerencia</li> <li>• Junta de Asamblea</li> <li>• Intervenir en el Inventario general</li> </ul>

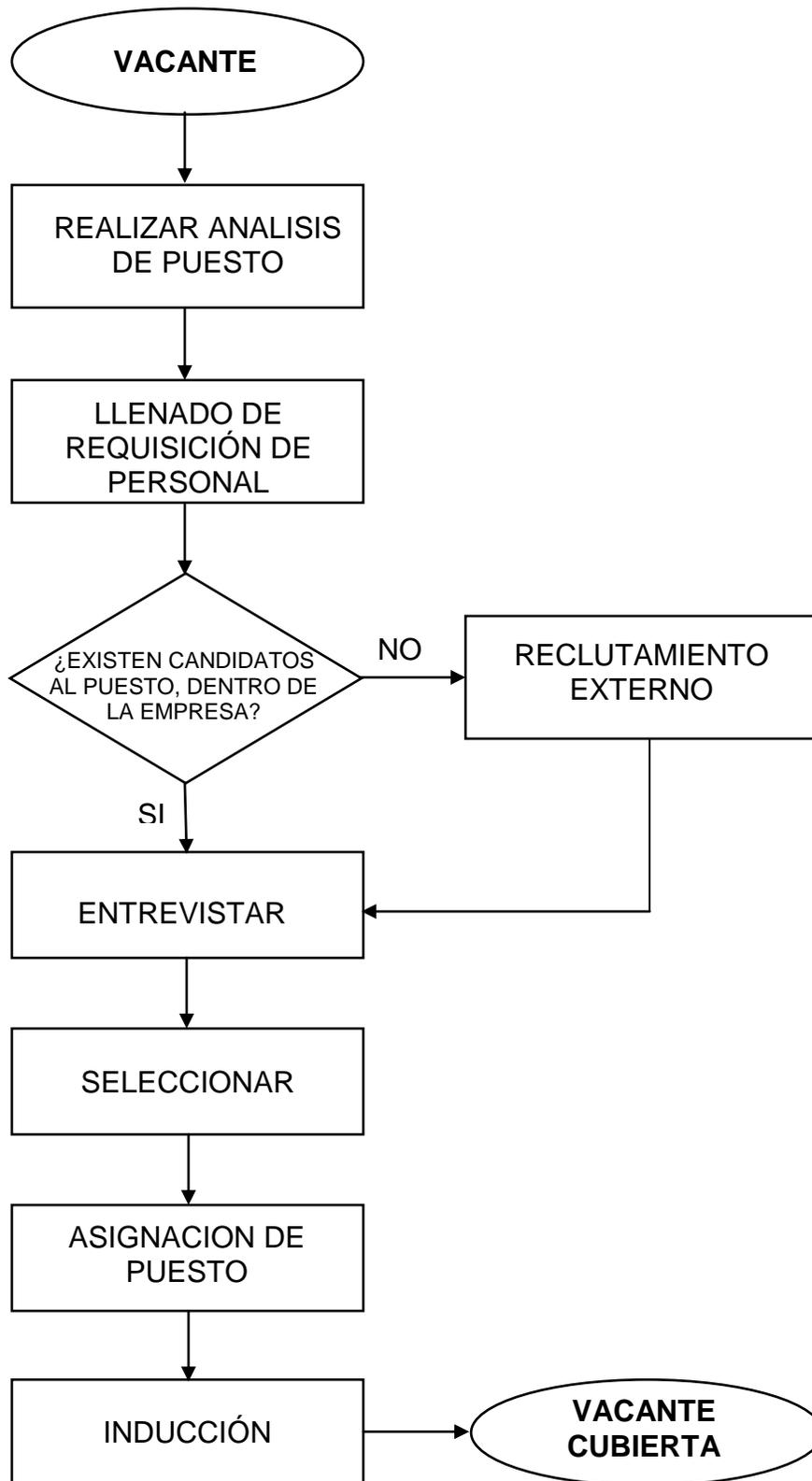
## ANEXO 4

### ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



**ANEXO 5**

**MODELO DE REQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**



## **ANEXO 6**

### **PRINCIPALES POLITICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Con la finalidad de establecer normas y/o criterios referentes al reclutamiento, selección y contratación de personal que brinden a la empresa una mayor eficiencia a dichos procesos relativos al personal y en general al control de todas sus áreas, a continuación se describen las principales políticas a seguir:

I.- En cualquier vacante se promoverá primeramente a personal ya existente dentro de la empresa, siempre y cuando cumpla con lo requerido para cubrir el puesto.

II.- El reclutamiento externo, se realizará de manera oportuna, acentuando siempre los requisitos a cumplir.

III.- Invariablemente, todos y cada uno de los interesados serán entrevistados para conocer a detalle sus características personales y laborales.

IV.- Invariablemente deberá escogerse al mejor aspirante al puesto.

V.- Al personal seleccionado, se le realizarán exámenes de conocimiento del puesto, personalidad y medico.

VI.- Formalizar el contrato laboral con la persona seleccionada.

## ANEXO 7

### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO

En la ciudad de Uruapan, Mich. a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del dos mil\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, los que suscribimos, por una parte \_\_\_\_\_ de nacionalidad \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, de sexo \_\_\_\_\_ de Estado Civil \_\_\_\_\_ y con domicilio en \_\_\_\_\_ de esta ciudad a quien se llamará en este contrato PATRON; y por la otra \_\_\_\_\_ de nacionalidad \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, de sexo \_\_\_\_\_, de Estado civil \_\_\_\_\_ y con domicilio en \_\_\_\_\_, de esta ciudad, a quien se denominará TRABAJADOR, por nuestros propios derechos hacemos constar que hemos convenido en celebrar un contrato de trabajo al tenor de las siguientes:

#### CLAUSULAS:

PRIMERA.- Declara el trabajador que tiene completa capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo de: \_\_\_\_\_ en esa virtud, el patrón acepta ocuparlo para el desempeño de las labores mencionadas y actividades conexas quedando entendidas las partes de que si dentro del término de treinta días el trabajador no demuestra la capacidad y aptitudes a que se refiere, el patrón podrá prescindir de él sin responsabilidad alguna. El trabajador estará obligado a prestar sus servicios en trabajos complementarios que le encomiende el patrón cuando no haya actividad específica acostumbrada.

SEGUNDA.- Este contrato será por tiempo indeterminado y para su modificación o rescisión, las partes deberán ponerse de acuerdo, o en su defecto, se sujetará a las disposiciones relativas de la Ley Federal del Trabajo.

TERCERA.- La jornada diaria de trabajo será de \_\_\_\_\_ horas repartidas en la siguiente forma \_\_\_\_\_

CUARTA.- El patrón se obliga a pagar como salario por jornada laboral la cantidad de: \_\_\_\_\_

El pago se hará por medio de transferencia bancaria, el trabajador, deberá firmar la nómina o recibo correspondiente.

QUINTA.- Queda estrictamente prohibido al trabajador laborar tiempo extraordinario, a menos que el patrón lo solicite previamente por escrito o el trabajador reciba orden también por escrito de su jefe inmediato. Para que el trabajador pueda laborar horas extras requiere autorización por escrito.

SEXTA.- El trabajador será asegurado en el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con la ley de la materia, y al efecto el patrón retendrá del salario del trabajador la cuota semanal correspondiente en el caso de que la percepción sea superior al mínimo general de ésta Área Geográfica, así como el Impuesto Sobre la Renta.

De conformidad con la ley del Seguro Social, el patrón queda relevado de todas las responsabilidades que por riesgos profesionales le impone la Ley Federal del Trabajo.

SEPTIMA.- El Trabajador descansará el día \_\_\_\_\_ de cada semana y el día 1º. De enero, 1er lunes de febrero, 3er lunes de marzo, 1º. De Mayo, 16 de septiembre, 3er lunes de noviembre, el día que corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal cada seis años, los días de Elecciones Federales,

Estatales y Municipales que señalen las leyes correspondientes y el 25 de diciembre, percibiendo su salario.

Si trabaja menos de seis días a la semana el pago por concepto del séptimo día será proporcional. Si labora algunos de los días expresados, percibirá salario doble por el tiempo trabajado, independientemente de lo que le corresponda por el día de descanso. Ahora bien, si llega a trabajar el domingo, descansando cualquier otro día de la semana, obtendrá un 25% de prima en ese día, sobre su sueldo diario ordinario. Si trabaja menos de las 8 horas en tal día, esa prima será proporcional al tiempo laborado.

OCTAVA.- El trabajador tiene derecho a 6 días hábiles de vacaciones por el primer año de servicios 8 días Por el segundo; 10 días Por el tercero y 12 días por el cuarto año de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días pro cada cinco años cumplidos de servicios. Al importe de los salarios que le correspondan durante el período de vacaciones, se le agregará un 25% de prima.

NOVENA.- El trabajador disfrutará de un aguinaldo consistente en quince días de su salario, que le será cubierto antes del día 20 de Diciembre, en la inteligencia de que será proporcional al tiempo que haya trabajado durante el año.

DECIMA.- El trabajador está obligado a someterse a un reconocimiento médico, bien al tiempo de su ingreso o durante su trabajo al ser requerido por el patrón.

PATRON

TRABAJADOR

---

---

TESTIGO

TESTIGO

---

---

## **ANEXO 8**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

#### **CAPÍTULO I. APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO**

##### **Art. 1. Reglamento Interno de Trabajo.**

El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene el objeto de establecer un adecuado sistema de administración del Recurso Humano de la Empresa, con el fin de alcanzar el grado más alto de eficiencia en el trabajo, optimizar la utilización de su persona y establecer las normas que regulen las relaciones entre la Empresa y el Personal.

##### **Art. 2. Ámbito de Aplicación.**

En este Reglamento se utilizarán indistintamente los siguientes términos:

El término ‘Reglamento’ se usará para referirse al Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.

El presente reglamento se aplicará obligatoriamente para todo el personal de la empresa.

##### **Art. 3. De La Administración del Recurso Humano.**

La administración del Recurso Humano de la empresa, es función del Gerente General; la ejercerá a través del Departamento de Recursos Humanos y sus organismos correspondientes con sujeción a las leyes laborales y a las normas contenidas en el presente Reglamento.

## CAPÍTULO II. CONTRATO DE TRABAJO

### Art. 4. Condiciones del Contrato.

Todos los trabajadores de la empresa serán contratados por escrito, Todos los contratos estarán sujetos a las condiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo.

Los contratos individuales que la empresa celebre por primera vez, tendrán necesariamente un período de prueba de noventa días. En este período o al término del mismo, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin indemnización alguna, mediante simple notificación.

### Art. 5. De Las Vacantes

Cuando se produzca vacantes o nuevas necesidades de personal, la Empresa buscará la persona más idónea para llenar la vacante. La selección de candidatos será efectuada por el área de selección y reclutamiento, a través de un proceso técnico de selección diseñado para tal efecto.

Los mecanismos, procesos y procedimientos para dicha selección serán bajo el diseño y formato de la empresa según su conveniencia y funcionalidad.

## CAPÍTULO III. JORNADAS Y HORARIOS LABORALES

### Art. 6. Las Jornadas de Trabajo.

Los horarios serán establecidos por la gerencia general en función del departamento que se trate. Generalmente, se laborarán ocho horas diarias, en un periodo de días comprendido del lunes al sábado, siendo el domingo el día de descanso

#### Art. 7. Horas Extraordinarias.

Cuando las necesidades de trabajo así lo requieran, los empleados deberán laborar un horario extraordinario de trabajo el cual se pagará conforme a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo. Dichas horas invariablemente estarán debidamente autorizadas.

#### Art. 8. Al No Presentarse

En caso de ausencia por algún motivo de fuerza mayor, comuníquese a la mayor brevedad posible con su jefe inmediato, antes de que de inicio su horario de trabajo, pues de lo contrario su acción tendría como resultado una acción indisciplinaria la cual se sancionará invariablemente.

#### Art. 9. Puntualidad

Todos los trabajadores se presentarán a desempeñar sus funciones con absoluta puntualidad. En razón de la actividad de la Empresa, la puntualidad es indispensable, por lo que existirá un margen de tolerancia de 15 minutos. En caso de producirse un retardo, se procederá a tomar una acción disciplinaria.

#### Art.10. Tarjetas de Asistencia.

La Empresa dispondrá de tarjetas checadoras de asistencia, que deberán ser cotejadas con el debido cuidado de manera que muestren los movimientos e incidencias reales.

Art. 11. Horas de Compensación.

No se consideran horas compensadas aquellas desempeñadas después del horario normal de labores, con el objeto de compensar el tiempo perdido ya sea por los días de inasistencia o retardo.

#### CAPÍTULO IV. REMUNERACIONES

Art. 12. Pago de Remuneraciones.

La Empresa liquidará semanalmente (los días sábado) el pago correspondiente a las labores de dicha semana, por medio de transferencia bancaria, misma que el trabajador podrá cobrar el mismo día de la transferencia.

#### CAPÍTULO V. AUSENCIAS

Art. 13. Abandono de Trabajo.

El abandono del trabajo por más de tres días consecutivos en un mes sin causa justificada debidamente comprobada, constituirá falta grave y será sancionada de acuerdo a lo dispuesto por la Gerencia General.

Art. 14. Permisos de Ausentismo.

Ningún trabajador podrá ausentarse del trabajo sin cumplir con las siguientes disposiciones:

Contar con la debida autorización concedida por el gerente general y jefe del departamento.

Los permisos remunerados serán concedidos únicamente por calamidad doméstica, requerimiento por escrito de autoridad competente, enfermedad, orden médica, etc.

La ausencia por enfermedad deberá ser justificada mediante certificado médico en plazo máximo de 72 horas. Si después de vencido el plazo de permiso el empleado no se reintegra sin causa justificada, se sujetará a las sanciones disciplinarias correspondientes e inclusive pueda ser causa para la terminación del contrato.

Se entenderá por calamidad doméstica, los siguientes hechos:

La muerte de los parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Accidentes o enfermedades graves que requieran de la hospitalización de los parientes comprendidos anteriormente.

Todo hecho que requiera la presencia urgente y necesaria del trabajador en su domicilio a fin de evitar un desastre.

Enfermedades graves del cónyuge, conviviente o hijos que requieran de la compañía del trabajador.

## CAPÍTULO VI. LUGAR DE TRABAJO

Art. 15. Lugar de Trabajo.

La Empresa se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Cualquier empleado que cometa alguno de estos hechos será sancionado de acuerdo al presente reglamento.

Discriminación incluye uso de una conducta tanto verbal como física que muestre insulto o desprecio hacia un individuo sea por su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad ó discapacidad.

Art. 16. Acoso Sexual.

La Empresa estrictamente prohíbe cualquier tipo de acoso en el lugar de trabajo. Acoso sexual no se refiere a cumplidos ocasionales o comentarios que son socialmente aceptados. Se entenderá acoso sexual a lo siguiente:

Comportamiento sexual inadecuado.

Pedido de favores sexuales cuando se refiere a una conducta implícita o explícita es decir con el fin de ser promovido.

Pedido de favores sexuales cuando se intente interferir en el desempeño de labores de un individuo.

El acoso sexual puede incluir una variedad de comportamientos y hechos que se presentan en varios niveles:

Contacto físico inapropiado como innecesarias caricias, rasguños, toques y palmadas.

El forzar a un individuo a tener relaciones sexuales o favores sexuales.

Acoso verbal en donde hay un abuso de la naturaleza sexual donde se usa un vocabulario de doble sentido que ofende a una persona.

Usar términos o gestos sexuales sugestivos para describir el cuerpo de una persona, vestimenta o actividad sexual o inclinación sexual.

El pegar rótulos, hojas, email ó volantes sexualmente ofensivos en el lugar de trabajo.

#### Art. 17. Sanción.

Cualquiera de las acciones mencionadas en el art. Anterior causara invariablemente despido.

#### Art. 18. Uso de Internet.

Los empleados solo pueden hacer uso de Internet para tareas oficiales de la empresa. Queda estrictamente prohibido el uso de Internet para conversar, leer, navegar, bajar música y otros en horas de oficina ya que esto interfiere en el desempeño de labores. Si un empleado fuese encontrado haciendo mal uso del Internet en horas de trabajo, este será sancionado bajo la política de acciones disciplinarias de la empresa.

#### Art. 19. Drogas, Alcohol y Tabaco.

Cualquier empleado bajo la influencia del alcohol o drogas será sancionado conforme el presente reglamento, con la medida del art. 17.

Además, queda estrictamente prohibido fumar en las instalaciones de la Empresa.

### CAPÍTULO VII. DERECHOS Y PRESTACIONES

#### Art. 20. Vacaciones.

Por cada año cumplido de trabajo en la Empresa, el trabajador tiene derecho a seis días ininterrumpidos de vacaciones anuales pagadas, mismas que no podrán ser compensadas con dinero.

El número de días vacacionales, incrementará conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo.

Art. 21. Requerimientos.

Los trabajadores tienen derecho a ser escuchados en sus reclamos o consultas provenientes de las reclamaciones de trabajo.

## CAPÍTULO VIII. TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

Art.22.De acuerdo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, se aplicará una de las sanciones aquí detalladas:

1. Amonestación verbal;
2. Amonestación escrita;
3. Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria que percibe el trabajador; y,
4. Terminación del contrato de trabajo previo Visto Bueno.

Art.23.

El Representante Legal de la Compañía es la única persona en capacidad para dar por terminada la relación laboral con cualquier trabajador.

Art. 24.

En caso de renuncia voluntaria, el trabajador no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta que no haya sido aceptada su renuncia por la Empresa.

## CAPÍTULO XII. DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

### Art. 25. Obligaciones.

Son obligaciones de los trabajadores, además de las ya mencionadas anteriormente:

- a) Cumplir con eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas siguiendo obediente y cumplidamente las órdenes emanadas por la empresa a través de su representante o de la persona encargada de su departamento.
- b) Respetar a sus superiores y cultivar la más sana armonía con sus compañeros de trabajo durante las horas de labor o fuera de ellas, respetando la dignidad ajena y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeros.
- c) Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética entre sí y con sus superiores.
- d) Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos.
- e) Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo personal y usar la ropa de trabajo y uniformes suministrados por la empresa, en forma permanente mientras preste sus servicios.
- f) Defender los intereses morales y materiales de la empresa de los clientes, proveedores y público en general, evitando toda clase de daños y perjuicios y poniendo siempre adelante el prestigio de la empresa.

g) Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo o sala en donde realiza su labor, observando las medidas de higiene y cuidado.

h) Ejecutar las labores que le correspondan no debiendo encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado ni cambiar de puesto de trabajo, ni alterar las horas de labor o reducirlas o suspender el servicio sin sujetarse a la reglamentación respectiva de turnos y horarios asignados.

i) Permanecer dentro del área del trabajo durante las horas laborables, salvo el caso de los trabajadores que por su función tengan que concurrir a otras áreas o instalaciones.

j) Proporcionar a la Gerencia de Recursos Humanos los datos requeridos sobre su cambio de domicilio, estado civil, nacimiento de hijos, etc., con la correspondiente justificación cuando fuere del caso.

k) Utilizar el teléfono de la empresa solo para asuntos de trabajo y no para fines particulares.

l) Tratar al público en general y en especial a los clientes de la empresa, con la cortesía del caso, brindándoles además un trato delicado y amable en todo momento, fomentando el progreso de la empresa y de todos los trabajadores de la misma; si por cualquier circunstancia se suscitare algún incidente con un cliente o proveedor; el trabajador o empleado antes de contradecir llevará el caso a su inmediato superiora fin de que lo resuelva.

m) Exponer sus quejas o reclamos en forma comedida al superior jerárquico.

n) Reportar a sus superiores jerárquicos los hechos o circunstancias que causen daño a la empresa o que afecten o impidan el cumplimiento de sus labores.

o) Asistir a los eventos de capacitación programados por la Compañía dentro de los horarios establecidos para los mismos.

p) No intervenir ni dirigir actividades políticas, religiosas o de proselitismo dentro de las dependencias de la empresa.

q) No emplear, sin autorización de la empresa, útiles, herramientas, equipos y otros bienes de propiedad de la misma: o destinarlos a usos distintos de los que les son naturales; ni disponer de estos implementos o de materiales o de bienes de la empresa, en cualquier forma, sin perjuicio de que pudiere ser catalogada como una falta grave dependiendo del perjuicio que causare a la compañía.