



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN  
NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**T E S I S**

**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA BASE PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA  
ENTIDAD**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTA**

**MA. LEONOR MONDRAGÓN ORTEGA**

**ASESORA**

**M EN AUD. MARÍA CATALINA PATRICIA DÍAZ VEGA**

**MORELIA, MICH. FEBRERO DEL 2011.**

## DEDICATORIA

A MI DIOS:

Porque siempre ha estado conmigo.

A MI MADRE:

MARINA ORTEGA NÚÑEZ, por su infinito amor, paciencia, tolerancia, respeto, ternura, confianza, esperanza y su hermosa compañía durante toda mi vida.

A MI PADRE:

J. JESÚS MONDRAGÓN MARTÍNEZ, porque gracias a su ideología me impulsó para seguir estudiando.

A MI AMADO ESPOSO:

RAMÓN MEJÍA VALDES, con quien comparto todas las experiencias de mi vida , ya que con su amor, apoyo y confianza hace de mí una persona feliz.

A MIS HERMANAS (OS):

FLORINA, RUFINA, ROSA, MA. ISABEL, FELIPE Y ROBERTO con quienes compartí felizmente mi niñez y adolescencia.

A MI QUERIDA Y AÑORADA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y  
ADMINISTRACIÓN DE LA U.M.S.N.H:

Quien amorosa extendió sus brazos para rescatarme del frío de la ignorancia.

A MI ASESORA:

C.P.C. MA . CATALINA PATRICIA DÍAZ VEGA , cuyos  
conocimientos y palabras de aliento lograron infundirme el ánimo  
necesario para seguir adelante y ver culminados mis estudios  
profesionales.

GRACIAS A TODOS porque me han dado una parte de ustedes mismos, la cual  
me ha enriquecido y me ha hecho lograr mis objetivos.

## T E M A

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA BASE PARA EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ENTIDAD.

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES

- 1 INTRODUCCIÓN
- 1.1 ANTECEDENTES
- 1.2 ORGANIZACIONES
  - 1.2.1 COMO SISTEMAS SOCIALES
  - 1.2.2 COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES
  - 1.2.3 LA COMUNICACIÓN
  - 1.2.4 RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUOS Y ORGANIZACIONES

### CAPÍTULO II

#### DIFERENTES CLASES DE AUDITORÍA

- 2.1 FINANCIERA Y NO FINANCIERA
- 2.2 DIFERENCIA EN LAS AUDITORÍAS ENMARCADAS
- 2.3 OBJETIVOS

### CAPÍTULO III

#### PROFESIONISTAS PREPARADOS PARA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

- 3.1. CONTADOR PÚBLICO
- 3.2 LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- 3.3 LICENCIADO EN CONTADURÍA Y FINANZAS

## CAPÍTULO IV

### AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

- 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- 4.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
  - 4.2.1 POLÍTICAS
- 4.3 SISTEMAS DE APLICACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS
  - 4.3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS
  - 4.3.2 EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO HUMANO

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO APLICABLE EN ESTE TIPO DE AUDITORÍA

- 5.1 PATRONES DE EVALUACIÓN Y CONTROL EN RECURSOS HUMANOS
- 5.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## CAPÍTULO VI

### SISTEMA DE PERCEPCIONES Y COMPENSACIONES (ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS)

- 6.1 SUELDOS Y SALARIOS
  - 6.1.1 CARACTERÍSTICAS MÚLTIPLES DEL SALARIO
- 6.2 POLÍTICA SALARIAL
- 6.3 CLASIFICACIÓN DE CARGOS Y PUESTOS
- 6.4 INVESTIGACIÓN SALARIAL
- 6.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CARGOS O PUESTOS

## CAPÍTULO VII

### DOCUMENTOS CONCLUYENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

- 7.1 INFORME
- 7.2 CÉDULAS
- 7.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN
- 7.4 CONTABILIDAD Y BALANCE SOCIAL

## CAPÍTULO VIII

### CASO PRÁCTICO

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

- 1 INTRODUCCIÓN
  - 1.1 ANTECEDENTES
  - 1.2 ORGANIZACIONES
    - 1.2.1 COMO SISTEMAS SOCIALES
    - 1.2.2 COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES
    - 1.2.3 LA COMUNICACIÓN
    - 1.2.4 RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUOS Y ORGANIZACIONES

## 1 INTRODUCCIÓN

Desde los años sesenta, algunos Contadores Públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo, cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades. La importancia de dictar normas sobre este tipo de trabajo fue reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en diciembre de 1972. Desde entonces se reconoció que este tipo de trabajo, dada su naturaleza, que implica un alto contenido de creatividad, está sujeto a una dinámica que requería el que su conceptualización y metodología fueran afinándose a base de aproximaciones sucesivas.

La Auditoría Administrativa en la actualidad ha cobrado gran auge y debido a éste el Contador Público ha demostrado mayor interés en el conocimiento funcional de la empresa. La Auditoría administrativa representa un medio de llevar aquella porción del trabajo del auditor que está dirigida a una evaluación de la confiabilidad del sistema operacional y del control interno de la empresa objeto de la revisión.

Dentro del tema, este trabajo representa la exposición de una idea que aspira a contribuir en una de las facetas en que se ha manifestado un acelerado desarrollo en la investigación funcional de las empresas, así como también ha logrado un mayor interés de los directivos en los problemas administrativos y en la adecuada y oportuna resolución de los mismos.

En casi todos los tipos de empresas existe necesidad de evaluar las políticas y prácticas de personal, para mantener una buena administración del mismo. La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figure en la nómina. Para ello habrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, moral del

trabajador, programas de adiestramiento, actividades de servicio al personal, métodos de conservación de informes, evaluación del trabajo, calificación de méritos y desenvolvimiento en sus actividades.

Es necesario que las políticas y procedimientos de personal se asienten por escrito, y corresponde al auditor revisarlos cuidadosamente para ver que estén completos, comprobando si reflejan bien la filosofía de la Dirección con respecto a las relaciones industriales. También debe ver si existe o no alguna desviación de los reglamentos federales, estatales y municipales.

El auditor buscará las causas de descontento con el empleo, falta de observancia de las políticas y procedimientos de la compañía, coordinación deficiente, etc. Su propósito será revelar cualquier negligencia, debilidad, error, deficiencia, fallo o irregularidad. Para ello habrá de investigar todos los hechos y detalles que presentará a la dirección en un informe, junto con sus sugerencias de solución.

Durante el desarrollo del tema que me ocupa se presentan los conceptos fundamentales de la Auditoría Administrativa de Recursos Humanos y de las diversas técnicas del ramo que han demostrado su utilidad. Entre otras cosas, se indica la forma de descubrir los factores que contribuyen a costos altos y bajas utilidades. Se apuntan los aspectos que deben figurar en un estudio, dónde buscar los métodos defectuosos de control interno, cuáles áreas generales conviene investigar, cómo localizar deficiencias y prácticas indebidas, también se concede especial preferencia al renglón de cómo rendir informes a la dirección sobre los aspectos que tienen mayor importancia.

El Contador Público ha venido preocupándose por prestar mejores servicios a sus clientes, y vemos esto precisamente cuando en forma adicional proporciona algunas sugerencias o recomendaciones tendientes a que, directa o indirectamente, se logre una mayor eficiencia administrativa.

También será de gran ayuda para el estudioso interesado en buscar formas y medios de obtener información sobre los problemas de dirección y organización, así como de los métodos analíticos que en la práctica hayan demostrado su eficacia.

## 1.1 ANTECEDENTES

Por el año 6,000 A.C., se inicia el conteo de ciertas actividades de carácter contable, y esto se advierte cuando investigadores y arqueólogos interpretan las tablillas de barro, en las que en esos tiempos (en Mesopotamia) se grababan leyendas que se referían a los registros de ingresos y egresos, lo cual llamarían una forma de contabilidad de partida simple.

Más tarde en el pueblo egipcio, también fueron implantadas ciertas ideas contables. Por el año 3,623 A.C., en la casa del faraón Menach se ordenó la anotación de las entradas y salidas, así como de los gastos del soberano.

En Babilonia, también existían tablillas, las cuales eran de arcilla blanda en donde se anotaban los resultados de las operaciones que se efectuaban como una especie de ábaco. Una vez hechas las anotaciones (registros) necesarias, endurecían las tablillas poniéndolas al sol o al fuego

En Grecia, en la época de Aristóteles, según lo indica el mismo en sus escritos, ya se tenía costumbre de llevar libros contables. Los magistrados, quienes percibían tributos y los gastos públicos, tenían que registrar sus movimientos de entradas y salidas en los libros llamados “Efemérides”, palabra que significa “Diario”.

Cuando la Contabilidad ya había nacido, se vio la necesidad de que lo registrado fuera revisado y verificado, y así tenemos que, en Egipto para efectos de recaudación de impuestos, la cual estaba confiada a los escribas y empleados cuyo jefe era tesorero principal, se realizaba una especie de auditoría por parte del Visir, quien presentaba un informe al faraón.

En Roma, eran los plebeyos los encargados de realizar los registros, es decir, ellos llevaban la contabilidad, pero era responsabilidad de gente de una casta más elevada, llamados inspectores, la de revisar e inventariar los diversos bienes que formaban los patrimonios romanos.

También se han encontrado tablillas de marfil conocidas como “Teserae Consulare”, los cuales mostraban datos con carácter de revisión.

Se ha podido observar que, la Auditoría se remonta a tiempos menos antiguos que la contabilidad misma.

Ya en épocas más recientes con el aumento de las operaciones y de los negocios, el crecimiento de los mismos y de la civilización, hubo la necesidad de confiar a un hombre en alguna medida la propiedad de algún otro, poniéndose de manifiesto el ejercer alguna forma de revisión sobre la fidelidad de la persona a quien se le confiaba la propiedad.

Entre los siglos XII Y XVI, en la época feudal, se observan los primeros registros de auditoría. En Gran Bretaña, en la casa feudal, el auditor era una persona de considerable importancia, y su autoridad dependía de las personas que lo designaban y del noble a quien servía.

En los siglos XVI y XVII, se crearon en los estatutos de las compañías holandesas, un órgano de vigilancia el cual llevaba las funciones de comisario-auditor. En 1844 el Parlamento Inglés aprobó la ley por la cual no se concedía la incorporación ni autorización a una compañía, si no era nombrado uno o más auditores.

Henry Fayol nos dice en una entrevista que le hicieron en el año de 1925, que: “El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras

necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos”. Esto es, si la empresa esta bien administrada.

Algunos autores nos dicen que la Auditoría Administrativa surge en Norteamérica (E.U.), en la postguerra, cuando las empresas controlan un mercado de vendedores. Tenían una competencia reducida para los productos que fabricaban, eso les permitió limitar sus deficiencias administrativas; pero a medida que el tiempo pasó la demanda exigía mejor calidad, servicios y precio, lo que dio origen a la revisión de costos de operación, y la manera de seguir adelante fue optimizando sus funciones administrativas por medio de la revisión, estudio y evaluación de las mismas.

En la Historia de México encontramos que: oficialmente se considera como fecha del inicio de la profesión el 25 de mayo de 1907, cuando Don Fernando Díaz Barroso presentó su examen profesional para obtener el título de “Contador de Comercio”. Sin embargo, se puede retroceder más, y encontramos una serie de sucesos que fueron preparando este hecho. En el año de 1845, el Tribunal de Comercio de la Ciudad de México, estableció la Escuela Mercantil, la cual se cerró por falta de fondos en 1847. En esta escuela, la primera destinada a estudios comerciales, se impartían entre otras cosas, la teneduría de libros.

Por decreto del Presidente de la República Antonio López de Santa Anna, con fecha 28 de enero de 1854 se estableció la Escuela Especial de Comercio; seis meses después de publicó un nuevo decreto en el que se ordenaba que a los alumnos que hubieran cursado todas las materias de esta escuela se les diera preferencia en los puestos de oficinas de gobierno.

El 15 de julio de 1868 se inauguró la Escuela Superior de Comercio y Administración, y en 1871 se iniciaron las carreras de “Empleado Contador” y

“Corredor Titulado”. Algunos años después (1905) se impartió la carrera de “Contador de Comercio”, de la que al cabo de dos años saldría su primer graduado. En esta época (1905-1906) se establecieron los primeros despachos de contadores públicos extranjeros, quizá por la influencia indirecta de estos despachos, en el año de 1923, en la Escuela Superior de Comercio y Administración, se estableció la cátedra de Auditoría.

El 11 de septiembre de 1917 se constituyó la Asociación de Contadores Titulados, que algunos años después cambió su nombre por el de “Instituto de Contadores públicos Titulados de México”(octubre de 1923), quedando instituido como asociación civil el 19 de febrero de 1925. En el año de 1929 se fundó la Escuela Nacional de Comercio, como parte de facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

Al iniciarse la década 1931-1941, se establecieron los primeros despachos mexicanos de Contadores Públicos. El señor Mancera, pionero de la profesión, da testimonio de esos primeros años: “Los comienzos del ejercicio profesional fueron muy penosos para los contadores mexicanos; pocos, por no decir nadie, creía en ellos, se les consideraba faltos de experiencia; muchas personas no sabían lo que era un Contador Público; se creía que eran tenedores de libros por hora; cuando más, se les consideraba peritos contadores para actuar entre los tribunales, y no faltó quien pretendiera designarlos como “Licenciados en Cuestiones Mercantiles”, pero además muchas personas los denominaban “Tenedores de Libros sin Colocación”

Los negocios importantes encomendaban el examen de sus cuentas a las firmas de contadores americanas o inglesas, cuyo prestigio bien ganado y reputación les valía la confianza de empresas. Además, por aquel entonces no había negocios propiamente mexicanos, la mayoría de ellos estaban en manos extranjeras, y de ahí el menosprecio o la indiferencia hacia los Contadores del país.

Más adelante, al comentar el panorama general de los primeros profesionistas mexicanos, agrega: “Los primeros contadores mexicanos trataron de ejercer desde luego como profesionistas independientes, pero alguno de ellos por falta de ambiente para su trabajo, hubieron que retirarse de la Contaduría Pública y dedicarse a los negocios o al magistrado y al servicio de la Administración Pública, así como al trabajo de Contadores Privados de algunas empresas. Otros, con mejor suerte, pudieron mantenerse abiertos sus entonces modestos bufetes, pero muy pronto comprendieron la necesidad de perfeccionar sus conocimientos, ya que en aquel entonces, en la Escuela de Comercio, no se enseñaba ni siquiera alguno de los elementos de la Auditoría. Fue así como los pioneros de la carrera en México y otros Contadores recibidos posteriormente, empezaron a hacer viajes de estudio al extranjero y a leer libros extranjeros, especialmente americanos e ingleses, en los cuales se fueron perfilando mejor las metas verdaderas del ejercicio profesional. Es interesante ver la idea tan precisa que se tenía en aquellos días sobre el marco de acción profesional del Contador Público, pues el hecho de no trabajar en forma independiente implicaba que no se ejercía la profesión, pero que se estaba en campos afines a la preparación de este profesional; empresas, gobierno y magisterio. Por otra parte, en el inciso 1) del artículo II de la escritura social del Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, dentro de sus fines y propósitos se señalaban: “otorgar Título de Contador a sus miembros”.

Es curioso notar la influencia inglesa y norteamericana en este aspecto, ya que, como es sabido, en esos países el estado, a través de los institutos profesionales, otorga la patente para ejercer la Contaduría Pública.

En el caso de nuestro país, esta disposición tenía la modalidad de que para que el instituto pudiera otorgar el título era necesario que oficialmente se hubiera expedido por la Secretaría de Educación Pública o por la Universidad Nacional Autónoma de México, u otra institución autorizada para ello.

El estado le confirió al Contador Público el estatus de profesional el 1º de octubre de 1945, cuando publicó la Ley Reglamentaria de los artículos 4º y 5º de la Constitución, relativos al ejercicio de las profesiones, en la que incluía la del contador. El artículo 44 de este estatuto jurídico permite a los profesionistas agruparse en organismos llamados Colegios. Siguiendo los lineamientos establecidos por esta ley, el 20 de junio de 1949 se constituyó el “Colegio de Contadores Públicos de México”. En el año de 1948 se fundó el “Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León”. En septiembre de 1955, el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México cambió su denominación empleada por más de 30 años, por la que utiliza actualmente: “Instituto Mexicano de Contadores Públicos”.

El decreto presidencial del 21 de abril de 1959, creó la Dirección de Auditoría Fiscal Federal, reconociendo oficialmente el dictamen presentado por auditor independiente para fines fiscales.

La contabilidad justifica su razón de existir, por ser de utilidad a la sociedad y porque su desarrollo va aparejado al desarrollo económico de ésta. Cuando la mayoría de los negocios mexicanos eran pequeños, las necesidades de información no eran muy fuertes y consecuentemente el contador se encontraba en la etapa de tenedor de libros. Con el crecimiento de las empresas se incrementaron los requerimientos de información. Al fraccionarse ampliamente la propiedad de las compañías surgió la necesidad de la auditoría y de una serie de controles más o menos complejos.

El refinamiento en las disposiciones y obligaciones fiscales provocó que se acudiera al Contador, ya que el era un experto en la determinación de la utilidad y la base impositiva se determina con el mismo procedimiento. Este hecho dio lugar a la creación de una nueva actividad profesional, la Asesoría Fiscal.

Una serie de disposiciones legales establecieron situaciones en las que era necesaria la opinión profesional de los Contadores Públicos, respecto a los estados financieros de las compañías.

## 1.2 ORGANIZACIONES

Definición de organización:

Según José Antonio Fernández Arena “La empresa u organización, es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordina para lograr una producción que responda a los requerimientos del ser humano en el que la propia empresa actúa”.

Al sentir a nuestro alrededor la existencia de las diversas organizaciones, tales como instituciones educativas, centros de salud, fábricas, centros comerciales, etc., creemos que son necesarias para desarrollarnos y con ello, considero que el ser humano le da la importancia que tienen estas en la sociedad actual.

Opino que con frecuencia las organizaciones dan la impresión de no ser eficientes, cuando producen productos o brindan servicios, para lo cual una organización preocupada por seguir viviendo, crecer y prosperar en un mundo de incertidumbre y muy competitivo es necesario contar con nuevas formas de organización para funcionar y competir con gran éxito.

Expreso mi concepto, diciendo que la empresa es la unidad productiva o de servicio, para la cual el antecedente de una actividad lo constituye un problema y su anhelo de solución. La iniciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio, dicha empresa esta constituida según aspectos prácticos o legales en donde la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal y según las figuras jurídicas, o bien puede ser una constitución practica y de tipo transitorio; la cual se integra por recursos humanos, materiales y técnicos y se vale de la

Administración para lograr sus objetivos; esta ciencia es la que sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos.

Toda empresa debe estar definida hacia un fin común y una vez combinados cuidadosamente todos los detalles individuales, ésta alcanza sus metas y están en posición de ofrecer a sus miembros la oportunidad de auto realizarse en el tipo de trabajo que ellos quieran hacer.

Debo agregar que las organizaciones complejas de hoy se basan en un alto grado de especialización de tareas. La mayor parte de los trabajadores y administradores ejecutan pequeñas partes de grandes tareas, por lo tanto, la operación y el trabajo gerenciales de una organización empresarial debe dividirse o diferenciarse para determinar los departamentos y el personal que serán responsables de las diversas actividades especializadas.

Considero que el término organización tiene varios significados pero en mi caso me refiero a una empresa grande, como una corporación comercial, la iglesia, o una agencia gubernamental.

### 1.2.1. COMO SISTEMAS SOCIALES.

En un marco de referencia para comprender el comportamiento de la organización, es necesario llegar a un punto medio, entre considerar a la organización como un modelador todopoderoso de sus miembros y considerar al miembro individual completamente libre para alcanzar sus metas privadas, manteniendo su membresía. Ambas posiciones son verdaderas hasta cierto punto, sin embargo, ninguna de ellas es completamente precisa. La organización formal moldea a sus miembros. El individuo está en posibilidad de ejercer cierta selección para alcanzar sus metas privadas como miembro de una organización. Cómo pueden ser obtenidos dos extremos, aparentemente contradictorios, está determinado parcialmente por las características de una organización como sistema social.

Al ser considerada a la organización como unidad completa y más o menos auto contenida. Esta unidad, ya sea un negocio, un ejército o una iglesia, tiene objetivos limitados y los implementa organizando las actividades de sus miembros. Esta organización de las actividades de las personas para propósitos específicos, es la que llamamos aquí organización social.

El organizar personas dentro de una unidad productiva es una tarea compleja. Podemos notar dos amplios aspectos de esa tarea. El primero y el más simple, es el diseño de la estructura formal de la organización. Esto se revela en un diagrama de organización y en los diagramas de procedimientos y de flujo de trabajo de las operaciones diarias. La estructura formal está adicionalmente dividida, bajo el punto de vista de los nombres especializados dados a los departamentos y divisiones, los cuales revelan sus funciones exclusivas. La operación de los comités permanentes y temporales y la localización de “aprobación autorizada,” indican algo acerca de la estructura y de los procesos de coordinación usados para reunir las distintas actividades.

El flujo de órdenes y comunicaciones, revela la estructura de autoridad dentro de la cual se toman las decisiones en la organización. Algunas de las características formales más obvias de las organizaciones, no requieren habilidad o conocimiento especial, para ser comprendidas.

Otro aspecto de la tarea de alcanzar la unidad productiva en una organización, trata con la persona y la personalidad de sus miembros. Las personas no son máquinas. Ofrecen resistencia y son motivadas, reaccionan a su medio ambiente y especialmente, una a otra en dicho medio. Pueden usar su mejor esfuerzo en beneficio de la organización, o pueden, con igual entusiasmo, desarrollar actividades enérgicas en contra de los propósitos de la misma. No existe un “establecimiento” particular que pueda ser dado a los motivos o a las acciones de las personas en la misma forma que podemos “programar” una máquina para hacer algo durante el tiempo que deseamos. Los actores humanos se resisten a ser “programados” más allá de los niveles medianamente simples del comportamiento. Es el grado hasta el cual el comportamiento puede ser “programado”, por una parte, y las razones que escapan al confinamiento por la otra, lo que constituyen el problema analítico central para el estudio de las relaciones humanas.

## 1.2.2 COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Aún cuando a las personas sean estudiadas como recursos, o sea, como portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación del trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que las personas son, seres humanos portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia particular, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que se tenga acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

El comportamiento de las personas presenta estas características:

1.- El hombre está orientado hacia la actividad.- El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. Las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor. En general el comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas y por la tendencia a la actividad de los miembros de la empresa.

2.- El hombre es social.- Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a desarrollarse en compañía de otras, en grupos o en organizaciones, en los cuales buscan mantener su identidad y su bienestar psicológicos. Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de sí mismos y del ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una “realidad social” para el grupo y para los individuos que la toman como base para probar y comparar sus capacidades, sus ideas y sus

concepciones, en cuanto se refiere al aumento de su auto comprensión. Además las relaciones sociales, más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del auto concepto de las personas.

3.- El hombre tiene necesidades diversas.- Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy sin embargo puede no tener fuerza para hacerlo al día siguiente. Así mismo, el comportamiento de las personas puede estar influido por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.

4.- El hombre percibe y evalúa.- La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando de acuerdo con sus propias necesidades y valores.

5.- El hombre piensa y elige.- El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y cognición, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

6.- El hombre posee capacidad limitada de respuesta.- El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. La manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes y del aprendizaje. Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones severas.

El comportamiento de la persona es motivada por sus habilidades mentales y físicas, así como por su personalidad siempre compleja, las actitudes las encontramos ligadas al patrón del comportamiento y son difíciles de cambiar.

Determino que la Administración eficiente necesita reconocer las diferencias individuales del comportamiento y ser tomadas en cuenta.

Con la experiencia que he tenido en mis diferentes trabajos, determino que el Jefe del Departamento de Recursos Humanos debe observar y analizar las variables individuales, psicológicas y organizacionales que afectan el comportamiento de los individuos en el trabajo.

### 1.2.3. LA COMUNICACIÓN

Respecto a la comunicación que debe suceder en todos los niveles de la organización, opino que para que sea efectiva es importante saber hablar y escuchar, pues de no hacerlo se volvería un gran obstáculo para lograr objetivos exitosos.

El ejecutivo debe prestar atención al subalterno cuando está proporcionando sus ideas y pensamientos, realizar preguntas abiertas y reflexionar mientras escucha.

En una organización existe la comunicación formal en donde empleados de las secciones forman grupos que ejercen funciones con su jefe, reportando éste a otro jefe de nivel jerárquico superior y así hasta llegar al gerente general, conocida como comunicación descendente para dar instrucciones y ascendente para rendir informes. Si hay muchos niveles jerárquicos el sistema tendrá un funcionamiento más defectuoso, provocando distorsiones al transmitir las ideas desvirtuadas y nulificando el sentido de la comunicación, para que esto no suceda, es importante que el jefe del departamento de personal sea una persona con sensibilidad humana, con espíritu de comprensión, con personalidad eficiente y excelente preparación técnica para lograr una línea directa de comunicación.

#### 1.2.4 RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUOS Y ORGANIZACIONES

Si bien, hace muchos años el empresario actuaba únicamente para lograr sus objetivos, sin importar los medios, descuidando a sus trabajadores, en la actualidad se tiene más cuidado pues el ser humano es un recurso vital en cualquier empresa.

Opino que con el transcurso del tiempo se han logrado beneficios en el aspecto socioeconómico del trabajador, buscando hacer más agradable el trabajo mejorándose las condiciones en que debe realizarse, evitando obstáculos para el buen desempeño de las tareas diarias presentándose en donde existen grupos humanos con disposiciones, fines y aspiraciones individuales, pero que han de trabajar juntos al servicio de una finalidad común.

Para que exista un ambiente equilibrado no se debe emplear solo el sentido común, sino tener una formación profesional psicológica para hacerlo bien.

He observado que la organización de la empresa está formada por una jerarquía de poderes y a cualquiera le gustaría estar en el mejor puesto para ganar más y por el prestigio del nombramiento otorgado. Cada individuo vigila si su trabajo es valorado. En ocasiones el trabajador puede no satisfacerle su sueldo o salario, considerando tener el derecho a protestar contra lo injusto.

Para evitar lo anterior, es importante que el Departamento de Recursos Humanos realice la valoración de puestos de trabajo y establecer la relación con las exigencias del mismo, tales como conocimientos escolares y especiales, tiempo de aprendizaje, experiencias, requerimientos psicológicos y caracterológicos, esfuerzos, realización del trabajo, etc.

Además de que entre la empresa y el trabajador existe una mutua dependencia dentro de una tarea común, debe tener ambiente agradable, disminución de conflictos y deshacer malentendidos e insatisfacciones y en general todo aquello que sea un obstáculo para el desempeño de las tareas diarias.

## CAPÍTULO II

### DIFERENTES CLASES DE AUDITORÍA

- 2.1 FINANCIERA Y NO FINANCIERA
- 2.2 DIFERENCIA EN LAS AUDITORÍAS ENMARCADAS
- 2.3 OBJETIVOS

## DIFERENTES CLASES DE AUDITORÍA

Según lecturas realizadas, una gran parte de empresarios cree que el término Auditoría significa que es la revisión de sus estados financieros con el objetivo de ser dictaminados y evaluados en su control interno, pero es dependiendo de la necesidad de la empresa el tipo de Auditoría que será realizada, las cuales son: Auditoría de cumplimiento y/o gerenciales.

### Auditorías de cumplimiento

- a).- Fiscales
- b).- Financieras
- c).- De regulación
- d).- De alto riesgo

### Auditorías Gerenciales

- a).- De calidad
- b).- De salud, seguridad y el entorno
- c).- De operación
- d).- De programas gubernamentales

## 2.1 FINANCIERA Y NO FINANCIERA

### Definición de Auditoría Financiera

Ernest Cuotler Davis, nos la describe como: “El examen de los libros y cuentas de un negocio, que permite al auditor formular y presentar los estados financieros en tal forma que: el Balance General refleje la verdadera situación financiera del negocio a la fecha del cierre del ejercicio que se revisa y; el Estado de Pérdidas y Ganancias exprese correctamente el resultado de las operaciones durante el ejercicio que se revisa”.

Prieto Ruiz de Velazco, la define de la siguiente manera: “Tiene por objeto la comprobación de las transacciones registradas en los libros de Contabilidad, las cuales son recopiladas periódicamente por las respectivas empresas, para su propia información, en estados financieros que muestran el resultado de las operaciones que se han efectuado y la situación del negocio”.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín de Normas y Procedimientos de Auditoría, señala: “Auditoria es el examen de los libros, comprobantes y otros registros contables de un individuo o corporación mediante el empleo y consideración sistematizada de normas que son afines a la naturaleza del examen, con el propósito de informar sobre la integridad y exactitud de la contabilidad y de una manera preponderante; emitir una opinión de que los estados financieros que se formulan, presenten razonablemente la situación financiera y el resultado de las operaciones de la empresa auditada”.

Auditoría No Financiera:

Para poder determinar a la auditoria no financiera, es necesario señalar que se trata de un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en cualquier otra materia que no sean los estados financieros se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración.

## 2.2 DIFERENCIA EN LAS AUDITORÍAS ENMARCADAS

### Auditoría Financiera:

En una auditoría financiera el principal elemento a analizar son los estados financieros, es decir se examinarán los libros de contabilidad, de los registros, de la documentación y comprobación correspondiente de una persona, de un fideicomiso, de una empresa, de una sucesión, de una oficina pública, de una copropiedad o de un negocio especial cualquiera, llevado a cabo con el objeto de determinar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas, y de informar y dictaminar acerca de ellos.

### Auditoría No Financiera:

Para poder determinar a la auditoría no financiera, es necesario señalar que se trata de un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en cualquier otra materia que no sean los estados financieros se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración.

Este tipo de auditoría evalúa sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia o normas corporativas e industriales, utilizando personal no especializado en el área de estudio; con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorarse. Además de encargarse de proporcionar información más objetiva, exacta, fiel y completa de lo auditado.

## 2.3 OBJETIVOS

### De la Auditoría Financiera

El objetivo de la Auditoría Financiera consiste en la revisión total o parcial de estados financieros, con un criterio y punto de vista independiente, con objeto de expresar una opinión respecto a ellos para efectos ante terceros. La auditoría de estados financieros es la que practica un Contador Público independiente sobre los estados financieros de su cliente.

Entonces opino que el objetivo de la auditoría financiera, es rendir una opinión profesional independiente sobre la razonabilidad con que se presenta la situación financiera y los resultados de las operaciones de una empresa, de acuerdo con las normas y principios de contabilidad, aplicados sobre bases consistentes.

Para estar en condiciones de emitir su opinión en forma objetiva y profesional, el auditor tiene la responsabilidad de reunir los elementos de juicio suficiente que le permitan obtener, con certeza razonable, la convicción de:

- 1.- La autenticidad de los hechos y fenómenos que los estados financieros reflejen.
- 2.- Que son adecuados los criterios, sistemas y métodos usados para captar y reflejar en la contabilidad y en los estados financieros dichos hechos y fenómenos.
- 3.- Que los estados financieros están de acuerdo con principios de contabilidad, aplicados sobre bases consistentes.

## De la Auditoría No Financiera

El objetivo primordial de la auditoría no financiera (que en mi caso es la administrativa), consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría no financiera (administrativa) se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización. Con mucha frecuencia sucede que se producen pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual a semejanza de las enfermedades crónicas, hacen que vaya empeorando la situación debido a falta de vigilancia.

## CAPÍTULO III

### PROFESIONISTAS PREPARADOS PARA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

- 3.1 CONTADOR PÚBLICO
- 3.2 LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- 3.3 LICENCIADO EN CONTADURÍA Y FINANZAS

### 3.1 CONTADOR PÚBLICO

Definiciones:

Según Alvin Arens Jaes K. Loebbecke: “Contador Público, es una persona que ha cumplido con los requisitos regulatorios estatales incluyendo la aprobación del examen estandarizado de Contador Público y que se ha empleado. Un Contador Público tiene como responsabilidad principal el desempeño de la función de Auditoría sobre estados financieros históricos publicados en las entidades financieras, lucrativas y no lucrativas.

Según Elías Lara Flores: “Toda empresa o entidad requiere para su buen funcionamiento de los servicios del Contador Público, por ser este la persona capaz de estructurar el sistema de procesamiento de operaciones más adecuado que proporcione la información financiera confiable para tomar a tiempo las decisiones mas acertadas para la vida de la entidad. El Contador Público es el profesional que proporciona las técnicas más apropiadas para la mejor administración de la empresa”.

### 3.2 LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En mi investigación encontré que, hacia los años cuarenta del siglo XX, en México fue una realidad contar con profesionales de la Administración de los Negocios. El crecimiento y la complejidad de las empresas, así como la eficacia y eficiencia necesarias para alcanzar los objetivos y satisfacer los requerimientos sociales, exigieron la participación de gente ampliamente preparada en este campo.

En 1943, a iniciativa de importantes administradores de empresas de Monterrey, como Eugenio Garza Sada, se creó en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (entonces Instituto de Monterrey, I.T.M.) la carrera que se denominó Licenciatura en Administración de Negocios, con lo que se trató de dar un nivel profesional al manejo de las organizaciones mexicanas.

En 1947 el Instituto Autónomo de México, y en 1957 la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad Iberoamericana impulsaron de manera definitiva la profesión al crear la carrera de Licenciado en Administración de Empresas. Se inició así la formación cada vez mayor de especialistas en el manejo de organismos públicos y privados, y de instituciones de carácter social o no lucrativo.

Con el desarrollo de la carrera de Administración de Empresas y su expansión por todo el país, surgió la inquietud de formar una agrupación que incluyera a todos los profesionales, y con ello la necesidad de emitir normas que regularan la conducta del administrador, destacando su responsabilidad frente a la profesión y la sociedad. Se formó primero, el Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA) en 1959, y posteriormente se editó el Código de Ética Profesional, donde se estableció el acuerdo de acatar normas obligatorias para los profesionista, pero sin llegar a ser restringida respecto a su actuación profesional, de acuerdo con el momento y la realidad que se viviera. En este

código se reconocen las siguientes características de la profesión que destacan el papel decisivo del Administrador en el manejo de las empresas de cualquier ramo:

a).Es una carrera que satisface necesidades actuales, con gran proyección y adaptable al momento, y

b).Tiene una aplicación amplia en la industria, el comercio, el gobierno, los servicios de todo tipo, la educación, la salud, etc.

Con estos comentarios quiero dejar en claro la importancia de la carrera de Administración, así como el gran acierto de la redacción de un Código de Ética regulador del comportamiento dentro de la administración en toda su magnitud y eficacia se requiere que los profesionales, dentro de su periodo formativo.

Considero también que, con el desarrollo de la Administración la necesidad de trabajar de manera ordenada y evitar la improvisación, hizo más urgente establecer metas u objetivos dirigidos hacia un punto específico bajo la dirección de un líder o jefe. Dentro de los objetivos principales del moderno profesionista, ya sea Contador Público, Licenciado en Administración de Empresas o Licenciado en Contaduría y Finanzas se encuentran los siguientes.

a).- Comprender el desarrollo de la Administración. Tendrá que mantener una actitud de permanente estudio y evolución que lo lleve al dominio de esta disciplina.

b).- Entender y aplicar el proceso administrativo. Utilizará estas herramientas para la solución de problemas propios de cualquier organización.

c).- Entender la interacción y dependencia entre las áreas funcionales

d).- Conocer y emplear técnicas y procedimientos de organización en las entidades.

- e).- Analizar los estilos gerenciales, su funcionalidad y aplicación.
- f).- Aplicar técnicas de administración de personal.
- g).- Obtener resultados eficientes en las organizaciones.
- h).- Aplicar auditorías administrativas cuando así se requiera.

Considero importante agregar que cualquiera de los tres profesionistas ya citados con anterioridad, deben mantenerse en un proceso de innovación permanente, integrándose al campo de los conocimientos modernos para estar a tono con los cambios y requerimientos del momento que se vive y que debe reunir las siguientes actitudes.

Actitudes personales:

- a).- Crítica hacia la vida y la profesión,
- b).Participación activa y constante en el proceso enseñanza aprendizaje,
- c).- Autoestima y superación personal y profesional
- d).- Planeación de la carrera,
- e).- Ser emprendedor
- f).- Ética personal y profesional,
- g).- Apertura al cambio
- h).- Valor y cordura para tomar decisiones.

Además, debe contar con actitudes sociales, tales como:

- a).- Servicio a los demás
- b).-Compromiso y responsabilidad
- c).-Orgullo por la profesión y
- d).- Responsabilidad por el bienestar común.

Habilidades administrativas:

- a).- Toma de decisiones
- b).- Creación y desarrollo de empresas
- c).Orientación hacia resultados
- d).-Aplicar con criterio profesional los conocimientos adquiridos
- e).- Uso de las modernas herramientas de informática
- f).- Ejercer y delegar autoridad y
- g).- Diagnosticar desviaciones administrativas.

Habilidades intelectuales:

- a).- Aprender a ser, aprender y emprender,
- b).- Sistematizar, analizar e interpretar información
- c).- Manejo de datos cuantitativos
- d).- Investigar para dar solución a problemas
- e).- Comunicarse correctamente en forma oral y escrita
- f).- Desarrollar la creatividad.

Conocimientos:

- a).- Crear y desarrollar organizaciones
- b).- Organizar y dirigir y
- c).- Diagnosticar y evaluar organizaciones.

Responsabilidades sociales:

- a).- Anteponer intereses sociales,
- b).- Responsabilidad como profesional ante la sociedad
- c).- Provecho institucional, coordinando recursos para el beneficio organizacional y social
- d).- Manejo adecuado de recursos para la comunidad.

### 3.3 LICENCIADO EN CONTADURÍA Y FINANZAS

#### Definición

Según James C. Van Horne: “El Licenciado en Contaduría y Finanzas es el profesionalista titulado que tiene como responsabilidad del financiamiento de la empresa y de donde proceden las entradas y salidas en efectivo”.

#### Funciones del Licenciado en Contaduría y Finanzas:

- 1.- La asignación eficiente de fondos dentro de la organización.
- 2.- La obtención de fondos en los términos más favorables que sea posible.

Estas funciones se ejercen con el objetivo de maximizar el capital de los accionistas.

Luego entonces, afirmo que este profesionalista usa la asignación y obtención de fondos, ciertas herramientas de análisis, planeación y control. El análisis financiero es una condición necesaria, o un prerrequisito para tomar decisiones financieras acertadas.

## CAPÍTULO IV

### AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

- 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- 4.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
  - 4.2.1 POLÍTICAS
- 4.3 SISTEMAS DE APLICACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS
  - 4.3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS
  - 4.3.2 EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO HUMANO

## AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El concepto de Auditoría Administrativa ha evolucionado a medida que es aceptado en nuestro medio económico. Al principio la Auditoría es considerada como un elemento de comprobación de tipo mecánico, al poco tiempo para detectar fraudes y tratar de evitarlos; actualmente es uno de los elementos básicos del control administrativo.

Definiciones de Auditoría Administrativa:

Según William P. Leonard, “La Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno y cualquier parte a organizar, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación, facilidades humanas y físicas”.

Según el Instituto Americano de la Administración “Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación, permiten obtener una evaluación de la Administración”.

Según Manuel D’azaola “Lo más importante en la Auditoría Administrativa es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos”

Según José Antonio Fernández Arena, “Es la revisión objetiva, metódica y completa; de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

#### 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En todas las empresas existe la necesidad de una persona que se encargue de la función técnica del personal, aún cuando pueda tener dos sentidos.

- a).- Como parte de la labor propia de todo jefe para con sus subordinados directos.
  
- b).- Como la función de un técnico especializado.

Un problema con la estructura organizacional del personal, es la determinación de la posición que debe tener. Opino que el Departamento de personal debe estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la Gerencia General o presidencia de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos ejerce una de las funciones básicas de la empresa de importancia y nivel en las de producción, ventas, finanzas, etc., siendo tan importante la función de personal que cuando un jefe de personal se encuentra colocado en el tercero o cuarto nivel, conduce a que los trabajadores la consideren como secundaria. Desde el punto de vista práctico cuando el departamento de personal se coloca en tercer o cuarto nivel jerárquico el jefe de personal reportará a uno de los jefes de un departamento o al jefe de una sección más concreta aún.

Cuando al Jefe de personal se le coloca en un nivel inferior, es porque su actividad se ha reducido a cosas rutinarias así como, control de asistencias con reloj marcador, formulación y pagos de nóminas, etc. Pero cuando la función del jefe de personal se lleva a un nivel superior, investigando, estableciendo y coordinando políticas, la colocación es porque habrá ascendido.

Para la estructuración de una organización eficaz todo lo que se requiere es el empleo de un criterio empresarial sensato. La primera tarea consiste en determinar los planes y objetivos basados en las ideas actuales y que determinarán operaciones futuras. La segunda, en pasar una revista minuciosa a los requerimientos básicos de la empresa, para llegar a realizaciones satisfactorias. Este examen involucra un análisis completo del servicio o producto a vender, la aceptación del cliente, canales de distribución, fábricas y equipo, personal, administración y otras necesidades. Las funciones de línea y asesoría necesitan ser determinadas y adecuadamente coordinadas. Se necesitaran manuales de organización a efecto de mostrar la relación entre las funciones y el flujo de autoridad y responsabilidad. El número de firmas en que existe una necesidad de hacer mas fluida la estructura organizacional es grande. Hay casos en que el ejecutivo en jefe trata de encargarse de multitud de detalles administrativos que le sobrecargan de trabajo en forma innecesaria, por lo que le resta poco o nada de tiempo para otras cosas de mayor importancia.

Al llevar a cabo una revisión de la estructura orgánica, el auditor debe tener presente que los cambios en mercados, productos o servicios, en rutinas de trabajo y en la fábrica u otras instalaciones, pueden causar cambios en las líneas de autoridad y que estas líneas, así como las de responsabilidad, deben estos presentar a lo largo de toda organización. A este respecto necesita comprobar para poder quedar satisfecho, que las responsabilidades, autoridad y relaciones básicas, se encuentran bien definidas.

El auditor debe buscar si hay sobreposición o duplicación de esfuerzos y concentración en una o más funciones, de ser así la estructura de la organización quedará desbalanceada.

## 4.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### Definiciones

Según José Antonio Fernández Arena es: “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”

Según Fernando Arias Galicia es: “El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

### 4.2.1 POLÍTICAS

#### Definiciones

Según Fernando Arias Galicia “Son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados, no deben ser categóricos sino flexibles”

Según Agustín Reyes Ponce “Criterios generales que sirven para orientar la acción al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo las cuales aquella habrá de realizarse”

Las políticas delinear las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos. Las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

Las políticas tienen parecido con las normas en cuanto a que constituyen la mejor idea existente en ese momento y deben ser observadas en todo instante, mientras un buen motivo no obligue a cambiarlas.

Al cotejar políticas y prácticas, el auditor tiene que tomar en cuenta la totalidad de los elementos que concurren.

Para asegurar el cumplimiento y observancia de las políticas, necesita tener primero una idea clara de los objetivos.

### 4.3 SISTEMAS DE APLICACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS

Al revisar cualquier sistema, es necesario que el auditor tenga su propio propósito y su forma para decidir sobre sus meritos respecto al modo en que sirven a los intereses del departamento de Recursos Humanos. Un sistema deficiente, puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspira.

El resultado de un sistema puede ser defectuoso y necesita de una medida correctiva.

Una de las funciones administrativas de mayor importancia a cargo de la gerencia es examinar constantemente todos los sistemas, procedimientos y procesos.

La finalidad del sistema es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, a que haga del conocimiento general lo que se persigue, a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos. La revisión de ambos elementos de la administración busca mejorar los métodos, desechar los caminos anticuados, las gastadas ruinas tradicionales, disminuir costos de procedimiento del trabajo de oficina, mediante la eliminación del desperdicio, duplicación de trabajos e ineficiencia.

Es necesario que el auditor siempre este atento a detectar probables deficiencias e irregularidades. Al evaluar los sistemas, se hace necesario, por principio de cuentas, considerar la tarea de estructurar y mantener en buena marcha una organización.

Al revisar cualquier sistema es necesario que el auditor tenga su propio propósito y su forma para decidir sobre sus meritos

#### 4.3.1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Todo elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función de su puesto. Siendo éste la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos; dado que las tareas a efectuar en una organización se realizaran por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre concretaran dichas labores a nivel de cada puesto.

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las responsabilidades, las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlos con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Los puestos no existen aisladamente por lo que debe estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y diferenciaciones o sea que es necesario un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre si. Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe, pues, para apreciar los meritos de la persona titular del mismo, existen otras técnicas.

Considero que la conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo es satisfacer diferentes tipos de requisitos, o necesidades, tales como: necesidad legal, social, de eficiencia y productividad.

#### 4.3.2 EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO HUMANO.

Llego a la conclusión de que la evaluación y desempeño del puesto, es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Deduzco que cuando el trabajo de un obrero o empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar éstas al primero. Y cuando este fenómeno se repite varias veces en una empresa origina una serie de desajustes entorpeciendo el funcionamiento de la negociación, lesionando su acción productiva.

Una correcta jerarquización de puestos, favorece por el contrario la organización y la eficiencia de las empresas.

La jerarquización de los salarios no siempre determina cuanto debe pagarse a un trabajador, sino que solo indica si lo que se le paga guarda la debida relación con la que reciben los demás,

La encuesta regional de salarios, ayuda a corregir la injusticia en los salarios absolutos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

La actividad de la persona en sus tareas va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados, de no ser así se tomaran las medidas necesarias. Se tomara en cuenta los requisitos de las medidas de ejecución tales como: objetividad, validez y confiabilidad.

## CAPÍTULO V

ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO APLICABLE EN ESTE TIPO DE AUDITORÍA.

5.1 PATRONES DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

5.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO APLICABLE EN ESTE TIPO DE AUDITORIA

Si bien señalo a la auditoria como “La técnica que tiene por objeto la comprobación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros” puedo entonces afirmar que esta se localiza en el proceso administrativo como instrumento de control.

Ahora bien ¿En qué forma puede auxiliar a la administración esta herramienta?

Al evaluar las actividades, decisiones, procedimientos, etc. permite su perfeccionamiento incrementándose la eficiencia y el control.

## 5.1 PATRONES DE EVALUACION Y CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y un control sistemático de su funcionamiento.

Adalberto Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos, nos señala como “Patrón, a un criterio o un modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor”.

## 5.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Generalmente se emplean varios patrones en la evaluación y el control del sistema de la administración de recursos humanos, éstos pueden ser:

- a).- Patrones de cantidad.- Estos se expresan en números o cantidades, como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.
  
- b).- Patrones de calidad.- Se relacionan con aspectos no cuantificables, como pueden ser los métodos de selección de empleados, resultados del entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.
  
- c).- Patrones de tiempo.- Consisten en la rapidez con que se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, etc.

d).- Patrones de costo.- Se refiere a los costos, directo e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios y obligaciones sociales, de la relación costo-beneficio del entrenamiento, etc.

Los patrones permiten la evaluación y el control por medio de la comparación con:

1.- Resultados: Cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo rápido y acabado, en el fin de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.

2.- Desempeño: Cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación, lo que quiere decir que es actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entre una variable y su patrón. La Administración de Recursos Humanos se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa. Parte de la ejecución de estas actividades la realizan los organismos de recursos humanos, en tanto que alguna parte de ella la realizan diversos organismos de línea, que también son usuarios del sistema. De esta forma, varias de las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con anterioridad, muestran durante su ejecución y control algunos problemas y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y superadas, con el fin de evitar mayores problemas.

La rapidez con que esto se realice depende de una revisión y auditoría permanente, capaces de establecer una adecuada retroalimentación para que los aspectos positivos puedan mejorarse, y los negativos, corregirse y ajustarse.

La función de la auditoría no es solo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la Auditoría de Recursos Humanos es fundamentalmente educativo. Inclusive, cuando la auditoría esta bien realizada permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas. Como el papel de la auditoría se asocia al control de las actividades relacionadas con los recursos humanos, sus objetivos son tan amplios como el mismo campo de la Administración de Recursos Humanos.

En varias empresas las directrices y las prácticas de recursos humanos apenas se verifican y revisan esporádicamente cuando surge algún problema o situación inesperada. Sólo en estos momentos las directrices y las prácticas se analizan de manera crítica. Este método no es recomendable, pues la detección de algún problema está determinada al azar por cualquier persona dentro de la empresa y en cualquier época. Si el problema es de cantidad, calidad, tiempo o costo, sus consecuencias perduran hasta el momento en que sea detectado.

En la actualidad existe una tendencia marcada a sustituir estas revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas a las circunstancias particulares de la empresa, con el fin de permitir un control y una retroalimentación realmente preventivos y educativos.

## CAPÍTULO VI

### SISTEMA DE PERCEPCIONES Y COMPENSACIONES (ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS)

#### 6.1 SUELDOS Y SALARIOS

##### 6.1.1 CARACTERÍSTICAS MÚLTIPLES DEL SALARIO

#### 6.2 POLÍTICA SALARIAL

#### 6.3 CLASIFICACIÓN DE CARGOS Y PUESTOS

#### 6.4 INVESTIGACIÓN SALARIAL

#### 6.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CARGOS Y PUESTOS

## SISTEMA DE PERCEPCIONES Y COMPENSACIONES (ADMINISTRCIÓN DE SALARIOS)

Agustín Reyes Ponce, nos dice que es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y las técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

La aplicación de sus principios y técnicas, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador y aun con las deducciones que su trabajo implique, que se logre, no solo pagar salarios justos, sino también convencer a aquel de esa justicia.

## 6.1 SUELDOS Y SALARIOS

Definiciones de salario:

Según Fernando Arias Galicia “Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.”

Según el Art. 84 de la Ley Federal del Trabajo, “El salario se integra por los pagos hechos en efectivo por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”

Según Agustín Reyes Ponce “El término salario, deriva de “sal,” aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pago con ella.” Éste se paga por hora o por día aunque se liquide semanalmente de ordinario. Se aplica a trabajos manuales o de taller.

Luego entonces, deduzco que tanto sueldo como salario es: “Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo,” o la remuneración por una actividad productiva.

### 6.1.1 CARACTERISTICAS MULTIPLES DEL SALARIO.

Primero encontramos que se puede clasificar:

Por el medio empleado:                      Por su capacidad adquisitiva:

- |                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| a) Salario en moneda  | a) Salario nominal |
| b) Salario en especie | b) Salario real    |
| c) Pago mixto         |                    |

Por su capacidad satisfactoria:              Por sus límites:

- |               |           |
|---------------|-----------|
| a) Individual | a) Mínimo |
| b) Familiar   | b) Máximo |

Por razón de quien produce el trabajo      Por su forma de pago:  
o recibe el salario:

- |              |                         |
|--------------|-------------------------|
| a) Personal  | a) Por unidad de tiempo |
| b) Colectivo | b) Por unidad de obra   |
| c) De equipo |                         |

Determino que otras características son:

El salario es analógico ya que tiene acepciones diversas, según sea el campo en el que se le considera, pues aunque tiene en ellos elementos comunes indiscutibles, presenta aspectos parcialmente distintos.

Encontré que también tiene un aspecto jurídico: Ya que esta respaldado por varios artículos de la Ley Federal del Trabajo. El concepto jurídico de salario esta ligado al concepto de subordinación en el trabajo que se presenta.

En el aspecto económico, nos dice que el trabajo, aunque no puede ser tratado como “una mercancía” por que es parte del esfuerzo de la persona humana no deja de estar sujeta a la ley “de la oferta y la demanda,” ya que reúne las características de bien, y de escasez: es un bien escaso.

El salario también cuenta con un aspecto moral, para ello tenemos la intervención de lo justo, de la objetividad, la igualdad y la juridicidad.

En cuanto al aspecto administrativo diré que el salario aún jurídicamente, y con mayor razón administrativamente, está constituido por una serie de elementos, condicionará que unos no se destruyan a los otros, además, aun cuando el salario no es el único interés del trabajador, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación.

## 6.2 POLÍTICA SALARIAL

Ya con anterioridad se hizo mención sobre lo que es una política, pero en cuanto al salario se refiere, esta será formulada y aplicada de acuerdo al puesto, a la eficiencia, rendimiento, productividad; así como las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa.

Deduzco que el monto del salario que fija la ley como mínimo, puede ser distinto al que la oferta y la demanda establecen como tendencia general, aunque deben coincidir en principio con el que señala la moral, de hecho no siempre coinciden, ya que la moral exige que el salario, al menos el administrativo y de ser posible el legal, se fijen al nivel de lo que la moral señala se debe como salario familiar relativo.

Concluyo en este punto, señalando que la empresa que no paga el salario mínimo moralmente estimado, por culpa suya directa, o al menos por negligencia, es responsable por lo que no paga.

### 6.3 CLASIFICACIÓN DE CARGOS Y PUESTOS

A través de la lectura realizada determino que la empresa está organizada en forma que constituye una jerarquía de poderes y de atribuciones, y los que trabajan en ella, tanto en la fábrica como en la oficina, tienen el mayor interés en colocarse dentro de esta jerarquía, tanto por sus ingresos como por el prestigio que se adquiere en relación con la clasificación y el título que se otorga. Los empleados procuran estar al pendiente para ver si su propio trabajo es valorado adecuadamente y si su importancia es reconocida por la dirección de la empresa.

El empleado visualiza y considera las percepciones económicas que constituyen una fuente inagotable de opiniones, insatisfacciones y discusiones que se presentan condicionadas por impulsos y afectos. La mayoría considera injusto a cualquier escala de sueldos o salarios.

Es necesario realizar la valoración de los puestos de trabajo relacionándolos con la valoración de la personalidad, valorar el puesto de trabajo y establecer la relación con las exigencias, tiempo de aprendizaje, experiencias, requerimientos psicológicos y caracterológicos, esfuerzos, realización del trabajo, etc.

Cada puesto de trabajo es ordenado en una categoría según cada uno de estos aspectos y con arreglo a ello, se fijan las percepciones económicas.

Todo cambio tiene su justificación, pues resulta obligado y necesario por determinadas circunstancias y los afectados siempre encontraran una resistencia intensa cuanto mas antigua sea la organización que se modifica, siendo mas violenta cuando mas rápidamente es introducido.

Cada persona lleva a su puesto de trabajo un sistema personal de deseos y esperanzas y que su satisfacción depende mas de hasta que punto logra hacer coincidir sus deseos con las posibilidades reales, que de la posibilidad de disfrutar de mayores ingresos o de un buen lugar de trabajo.

## 6.4 INVESTIGACION SALARIAL

Para poder desarrollar este punto es necesario auxiliarnos de la “encuesta regional de salarios,” el cual consiste en reunir información al respecto manejándolo estadísticamente podemos obtener una línea de tendencia, para realizar ajustes afines en las escalas definitivas.

Es necesario:

- 1.- Determinar la información necesaria
- 2.- Diseñar las formas que se considere propio utilizar
- 3.- Seleccionar los puestos que se considere conveniente investigar
- 4.- Determinar el número y tipo de las empresas que se han de investigar
- 5.- Recolección de los datos
- 6.- Resumir los datos y analizarlos
- 7.- Manejo estadístico de los resultados que se obtengan
- 8.- Formulación de la grafica correspondiente, que marque la recta de crecimiento promedio.

Por desgracia dichas encuestas son limitadas en su confiabilidad y validez ya que existe un mercado heterogéneo en donde hay puestos que siendo comparables, presentan diferencias de salarios hasta de un 50% en la misma zona y ramas industriales.

## 6.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CARGOS Y PUESTOS

Mencionaré los siguientes:

1.- Método de alineamiento: Este procedimiento se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto, puede funcionar sin necesidad de reunir a un comité, los análisis de puestos no son imprescindibles, puede trabajarse en base a puestos típicos y para ello debemos tomar en cuenta la antigüedad.

2.- Métodos de escalas o grados predeterminados:

Estos consisten en:

- a).- Establecer una serie de categorías o grados de ocupación
- b).- Elaborar una definición para cada una de ellas
- c).- Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores

3.- Método de comparación de factores:

Este método se reduce en tres pasos:

- a).- La ordenación de puestos, en función de sus factores
- b).- La asignación de un valor monetario, a cada uno de los factores
- c).- La combinación de ambos resultados para establecer un rango entre los puestos valuados.

#### 4.- Método de valuación de puntos:

Sistema más empleado para efectos de valuación de puestos, en la mayoría de las empresas, y ofrece ventajas para una correcta administración de sueldos y salarios. Mediante este método se asignan “puntos” a las características de los puestos, y un punto es el valor de relación o una unidad de medición.

## CAPÍTULO VII

### DOCUMENTOS CONCLUYENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

7.1 INFORME

7.2 CÉDULAS

7.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

7.4 CONTABILIDAD Y BALANCE SOCIAL

## DOCUMENTOS CONCLUYENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

### 7.1 INFORME

El informe de auditoría es el producto final del lector cuando concluya la visita, la única prueba de la presencia del lector en las instalaciones del auditado es el informe, Es el canal de comunicación hacia los demás. Como tal, debe cumplir ciertas características a fin de tener éxito.

Sin importar la fuente o propósito, por lo general se acepta que los informes han de ser exactos, concisos, claros, oportunos y con el tema debido. El informe debe basarse en su totalidad en hechos todos y cada una de sus declaraciones y referencias deben ser sustentadas. Debe ser conciso, de modo que las palabras superfluas no obstaculicen el mensaje. Esto tiene una relación directa con la claridad del informe: Es decir, la capacidad de poner los pensamientos de quien escribe en la mente de quien lee. Si el informe no se emite a tiempo, se olvidarán los hechos que se encontraron durante la auditoría y otras crisis habrán ocupado ese lugar entre las prioridades del auditor. El tono del informe debe ser cortés y profesional y sonar como la voz de la gerencia.

El informe de auditoría debe poseer propiedades adicionales de relevancia, consistencia y comparabilidad. Si el informe no es relevante a las necesidades de sus clientes (quienes pagan la auditoría), será ignorado casi en su totalidad. Es deseable la consistencia guante el año, a fin de indicar tendencias que lo hagan más comprensible para su cliente. Una vez que los lectores se familiaricen con el formato contenido, sabrán donde encontrar la información que les interesa. Por último los informes de diferentes auditores deben ser comparables para elevar al máximo la eficiencia y la justicia.

El informe deberá contener una carta de sugerencias o recomendaciones. Habrá casos en que las pruebas y observaciones susciten sugerencias para mejorar la estructura orgánica, políticas y normas, procedimientos y desempeño del trabajo, desarrollado del personal, informes de operación y en otras actividades. Algunas de estas sugerencias podrán discutirse con la supervisión y dirección para su aprobación y puestas en obra durante la realización de la auditoría por el auditor mismo. Otras sugerencias requerirán de un trámite especial o de toda una labor de convencimiento antes de ser aceptadas.

Desde luego, el auditor deberá pugnar porque se acepten sus recomendaciones, sin importarle las demoras que puedan ocurrir por causa de personas, problemas de organización o cualquier otra razón.

Toda recomendación de importancia que pudiera surgir en las primeras fases de una auditoría, habrá de someterse a la consideración del ejecutivo correspondiente a la mayor brevedad, con objeto de conocer su opinión personal. Esto ayudará a programar el tiempo para su estudio, análisis y cambio de impresiones futuros. También servirá para que la sugerencia se implante lo más pronto posible.

Las recomendaciones, en términos generales, se presentarán en el informe en su orden de posible aceptación. En otras palabras, el auditor presentará a la dirección, todas aquellas ideas que parezcan tener una mayor probabilidad de aceptación, desde el punto de vista del lugar que ocupen en la lista general de recomendaciones.

Siempre que se pueda, convendrá tener una alternativa para cada recomendación fundamental, a efecto de que si no se acepta la idea

original, se pueda hacer otra proposición muy parecida a la misma. Al aceptarse las sugerencias, convendrá precisar la fecha en que serán puestas en práctica.

El informe también tendrá conclusiones, éstas se hacen necesarias en el trabajo o revisiones de tipo especial.

La sección de conclusiones puede llegar a sustituir la de resultados. El orden de cómo presentar los elementos del informe puede alterarse con objeto de dar cabida a las conclusiones; es decir, un informe puede estar ordenado por: introducción, alcance de la revisión, limitaciones, resultados, sugerencias y conclusiones. Puede llevar también el siguiente orden: introducción, alcance de la revisión, limitaciones, resultados, conclusiones y sugerencias, etc. El criterio del auditor decidirá el mejor orden que le ha de asignar a los elementos de su informe.

De las recomendaciones o sugerencias planteadas es probable que algunas no sean aceptadas; en este caso, el auditor deberá insistir, si lo cree prudente y necesario, o bien, respetar la decisión del lector del informe, quien en última instancia cuenta con mayores elementos para que por razones especiales no le sean transmitidas. Vale la pena recomendar que la función básica del auditor es revisar e informar.

## 7.2 CÉDULAS

Las cédulas son papeles de trabajo que contienen los detalles relativos a los métodos y procedimientos vigentes en el área sujeta a examen. Sólo es posible preparar cédulas de auditoría si se posee toda la información referente al sistema revisado.

Existen las siguientes opciones respecto al tipo de papeles de trabajo para estructurar la información de la auditoría:

- 1.- Cédulas Descriptivas.
- 2.- Gráficas de Flujo
- 3.- Una combinación de ambas.

Las cédulas descriptivas son papeles de trabajo que contienen narraciones de los procedimientos en la secuencia en que éstos se llevan a cabo dentro del contexto de un sistema. Las descripciones narrativas son recomendables para sistemas sencillos y que no presentan una combinación compleja de procedimientos y métodos.

En la práctica profesional de la auditoría, las cédulas descriptivas no son muy utilizadas pues dificultan la comprensión inmediata de un sistema e impiden al lector formarse una idea objetiva del conjunto de procedimientos y métodos en operación; sin embargo, es importante señalar que las descripciones pueden resultar muy útiles para la elaboración de manuales de organización y de instructivos para difundir las características de los procedimientos entre el personal de la empresa.

Las gráficas de flujo contienen esquemas secuenciados sobre las características de un sistema y facilitan la comprensión inmediata de los procedimientos y

métodos en vigor permitiendo al lector conocer de manera objetiva e integral el ciclo de transacciones sujeto a examen.

La elaboración de gráficas de flujo no es sencilla, particularmente tratándose de auditores principiantes, por ello es recomendable implementar programas de adiestramiento que permiten que el personal domine esta técnica con objeto de que los papeles de trabajo muestren claramente los sistemas auditados.

Existe la posibilidad de que el auditor prepare papeles de trabajo que incluyan diagramas muy generales sobre las características de un sistema, completados con descripciones narrativas dentro del cuerpo de las cédulas que permitan al lector un entrenamiento integral de los métodos y de los procedimientos. Considerando los objetivos de la auditoría, la combinación de gráficas generales y descriptivas no es recomendable.

La elaboración de las cédulas de auditoría en cualquiera de las tres opciones señaladas debe llevarse a cabo de acuerdo con las siguientes consideraciones:

- a).- Deben ser planeadas mental y materialmente en forma adecuada antes de proceder a su formulación.
- b).- Deben ser autosuficientes, de tal manera que su sola lectura la persona que consulte o estudie la cédula de auditoría pueda llegar a conclusiones sin necesidad de que el autor tenga que explicar su contenido.
- c).- Deben ser claras y legibles; es decir, de redacción limpia y objetiva, exenta de tachaduras o manchas de cualquier naturaleza.

d).- Las cédulas y gráficas de flujo constituyen la única base confiable para preparar programas de auditoría; por ello, deben formularse con un alto grado de precisión y profesionalismo.

e).- Los papeles de trabajo o cédulas de auditoría con confidenciales y, por tanto, pueden mostrarse a terceros sólo mediante autorización de la dirección de la empresa.

f).- Las cédulas de auditoría son propiedad del auditor por lo que el responsable de su custodia y su conservación es exclusivamente él.

g).- Son el enlace entre los informes con sugerencias y los sistemas de la empresa que han sido motivo de estudio y evaluación.

h).- Manifiestan la calidad del trabajo y la eficiencia desarrollada por el auditor. Sirven de base primordial para la promoción del personal técnico en el Departamento de Auditoría Interna.

Estas consideraciones son sólo una parte de los pronunciamientos de orden práctico desarrollados por los auditores en materia de papeles de trabajo. La importancia que las cédulas de auditoría tienen para el desarrollo de cualquier examen es la base de los puntos que se tratan a continuación.

## Normas para la formulación de las cédulas de Auditoría

Una de las metas que el auditor se debe fijar cuando comienza un trabajo profesional, es la de actuar dentro de un rango de absoluta eficiencia. El concepto de eficiencia, esta sujeto a las características de los trabajos que se llevarán a cabo y a los objetivos de ellos.

En lo que concierne a las actividades relacionadas con la preparación de cédulas de auditoría, el concepto de eficiencia involucra por lo menos los siguientes aspectos:

a).- Que quede plasmado en los papeles de trabajo la información estrictamente necesaria y suficiente para cumplir con las normas de auditoria generalmente aceptadas y para apoyar todas y cada una de las afirmaciones que el auditor incluye en sus informes.

b).- Que lo anterior sea el resultado de una adecuada planeación, razonamiento, predeterminación y estudio de los objetivos de la auditoría en el ciclo de transacciones en que se vaya a llevar a cabo.

c).- Que el trabajo de auditoría se efectúe en forma metódica y con sujeción al principio económico que obliga a “obtener el máximo rendimiento al costo más bajo posible”.

La eficiencia que se logre durante la realización de la auditoría depende en gran parte de la eficiencia que se desarrolle en la formulación y preparación de cada uno de los papeles de trabajo.

Las cédulas de auditoria deben contener los siguientes elementos: Análisis y comprobación.

El elemento de análisis es la información que se incluye en el cuerpo de la cédula, obtenida por el auditor a través de entrevistas, observaciones de campo, investigaciones o inspecciones de documentos y registros de la empresa. Es el conjunto ordenado de cifras o la descripción de los procedimientos que configuran un sistema.

El elemento de comprobación es un atributo de las cédulas de auditoría que deriva del examen de los documentos que originan y respaldan lo escrito o los procedimientos analizados. El elemento de comprobación guarda, en consecuencia, una estrecha relación con las verificaciones que el auditor lleva a cabo mediante la aplicación de procedimientos de auditoría.

Además de todo lo anterior, opino que es de suma importancia que al redactar las cédulas debemos tener mucho cuidado de que la construcción gramatical y la ortografía sean correctas.

Las cédulas de auditoría pueden ser objeto de revisiones por terceros ajenos al auditor y un descuido al respecto puede constituir una sombra para juzgar la capacidad, suficiencia y claridad de todo el trabajo y del personal que intervino en su formulación.

Es necesario escribir con claridad: Una escritura legible es siempre agradable para la revisión y el estudio de los papeles de trabajo por parte de cualquier lector, lo cual redundará en ahorros de tiempo para el gerente o director de auditoría en funciones de supervisión.

También es obligatorio evitar hacer comentarios tendenciosos o descuidados dentro de las cédulas de auditoría. Críticas o comentarios de naturaleza irónica o satírica hacia alguna persona o ejecutivo de la empresa, en relación con fallas o

errores de cualquier tipo o hacia algo real o imaginario respecto a algún miembro de la compañía no debe figurar por ningún motivo dentro de los papeles de trabajo.

Es inaceptable dejar preguntas no contestadas dentro de las cédulas de auditoría. La técnica para hacer anotaciones en los papeles de trabajo debe enfocarse a evitar que al final de la auditoría en un ciclo de transacciones queden preguntas sin respuesta: las cédulas de auditoría deben contener tanto las descripciones de los problemas, como los detalles relativos a su solución y cada papel de trabajo debe contener toda la evidencia necesaria para demostrar que el auditor ha llegado a sus conclusiones como resultado de un examen integral de los métodos, procedimientos y sistemas.

Las cédulas de auditoría deben contener toda la información de naturaleza esencial y no más de la necesaria. Sin embargo, en caso de dudas a este respecto es preferible excederse en los detalles que caer en la insuficiencia.

Las cédulas de auditoría son el reflejo de la calidad del trabajo efectuado en el examen de flujos de transacciones por lo que el mejoramiento de las habilidades del personal de auditoría en lo relativo a las técnicas para su elaboración, debe ser una de las principales preocupaciones del gerente o director de un departamento de auditoría interna.

### 7.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Representa la primera oportunidad formal que tiene el lector para presentar el informe a los gerentes del grupo que se audita. Es típico que la recolección de datos termine durante la mañana del último día de auditoría.

Como conductor de la junta, el auditor debe ser paciente, discreto y diplomático, demostrar interés en lo que interesa a los demás, el escuchar con atención ayuda a estar más preparado contestar de manera clara y atinada.

De igual importancia es estimular el interés y hacer que la gente escuche. El auditor debe esforzarse por hablar con unidad, coherencia y énfasis.

Para adquirir una personalidad realmente atractiva, es necesario saber evaluar el aspecto personal, rasgos, hábitos y manierismo de los demás. Esto no es fácil para muchos, pero constituye otra de las obligaciones del auditor para mejorar su habilidad al tratar a las personas.

Otro deber del auditor es limitar el debate a los aspectos de mayor trascendencia. Deberá darse la preferencia al punto que parezca más importante, después se considerará el asunto que le suceda en importancia y así sucesivamente, hasta que todos los puntos principales hayan sido tratados. En cuanto a los aspectos de menor importancia, se agruparan para su planeamiento y se mencionaran brevemente si se estima necesario, al final de la junta. Rara vez estos problemas secundarios serán objeto de una discusión amplia.

## 7.4 CONTABILIDAD Y BALANCE SOCIAL

La contabilidad tradicional se orienta predominantemente hacia el accionista de la empresa, con el fin de proporcionarle una evaluación de la marcha de los negocios y de la adecuación de su administración, desde el punto de vista financiero y contable. A ser la ganancia el objetivo central del capitalista, la contabilidad tradicional olvida los demás objetivos de la empresa, así como los otros socios que ingresan con nuevos recursos a la organización.

En términos contables, el ser humano parece escapar a toda evaluación cuantitativa directa e inmediata. Sin embargo, el factor humano constituye el elemento más importante de las organizaciones. El desarrollo de las organizaciones no puede ser evaluado de manera adecuada si el factor humano no se incluye en esta evaluación. Hay que colocar al elemento humano en el centro de las preocupaciones, no solo de la administración sino de la contabilidad.

Hace más de veinte años, algunos países de Europa central se preocuparon por la contabilización de los recursos humanos y por el balance social. Aunque lo social y lo humano no pueden contabilizarse en términos de valorización, efectos directos; los reflejos de un buen clima organizacional, por ejemplo, mejoran los resultados mediante el incremento de la productividad y favorecen la conservación del patrimonio. Las cuantificaciones de estas ganancias o de las mejoras patrimoniales no aparecen en los balances contables tradicionales.

CAPITULO VIII  
CASO PRÁCTICO

**SANTA MARINA, S.A. DE C.V.**

LEGAJO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

DESPACHO DRAMON, S.C.

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2010

CONTENIDO:

- OBJETO DE LA EMPRESA
- CARTA DE PRESTACION DE SERVICIOS
- INFORME EJECUTIVO
- OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
- PROGRAMAS DE AUDITORIA
- C.CONCLUSIÓN AL OBJETIVO 1  
(EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO)
- C.CONCLUSIÓN AL OBJETIVO I  
(CONOCER LA FUNCIÓN)
- C. CONCLUSIÓN DEL PROCEDIMIENTO II  
(EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS)
- C.CONCLUSIÓN DEL PROCEDIMIENTO III  
(DE LA OBJETIVIDAD DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS)
- C.CONCLUSIÓN DEL PROCEDIMIENTO IV  
(EVALUACION DE LA EJECUCIÓN DE FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS).

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

CONSTITUCIÓN,  
OBJETIVO Y MISIÓN DE LA EMPRESA

## **SANTA MARINA, S.A. DE C.V.**

### **CONSTITUCIÓN, OBJETIVOS Y MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:**

#### **CONSTITUCION:**

LA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRA CONSTITUÍDA COMO SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE SIENDO DE PARTICIPACIÓN ESTATAL, CONTANDO CON EL 52% DE ACCIONES, SIENDO DE VITAL IMPORTANCIA PARA EL GOBIERNO FEDERAL.

#### **OBJETIVOS:**

COMPROMETERSE POR COMPLETO AL ABASTO DE ARTÍCULOS O PRODUCTOS QUE SEAN BÁSICOS PARA LOS SECTORES OBRERO, URBANO (MARGINADO) DE CONDICIONES INSUFICIENTES, PROPORCIONANDO BUENA CALIDAD Y PRECIO ACCESIBLE; PROTEGIENDO EL PODER REAL DE COMPRA DEL PUEBLO DE BAJOS RECURSOS, PROPICIANDO EL MEJORAMIENTO DEL BIENESTAR SOCIAL, PRINCIPALMENTE ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN AL IGUAL QUE LA PROMOCIÓN Y FOMENTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ALIMENTARIA, ESPECIALMENTE LA DE PRODUCTOS PRIMARIOS BÁSICOS.

#### **MISIÓN:**

COMO MISIÓN, LA ORGANIZACIÓN SE HA FIJADO QUE SEA A CORTO PLAZO, (PUES LAS CONDICIONES ASI LO AMERITAN), ATENDER AL 100% LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DE SU POBLACIÓN EN ESPECIAL LOS BENEFICIOS SERÁN ENCAUZADOS HACIA LOS GRUPOS DE TRABAJADORES, POBLACIÓN MARGINADA URBANA Y RURAL AL IGUAL QUE AQUELLOS GRUPOS DEFINIDOS POR LOS PROGRAMAS DIRIGIDOS AL BIENESTAR DEL PUEBLO.

SERÁ DE SUMA IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA, HACER LLEGAR EL ABASTO DE PRODUCTOS BÁSICOS A LOS SECTORES YA MENCIONADOS ANTERIORMENTE, LOS CUALES SE ENCUENTRAN IMPOSIBILITADOS ECONÓMICAMENTE O CUYA LOCALIDAD SE ENCUENTRA EN ZONAS MARGINADAS O DE ACCESO COMPLICADO POR ACCIDENTES GEOGRÁFICOS.

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

CARTA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

## DESPACHO DRAMON, S.C.

LIC. RAMÓN MEJÍA  
GERENTE GENERAL  
SANTA MARINA, S.A. DE C.V.  
P R E S E N T E . -

APRECIABLE LIC. MEJÍA:

EN RESPUESTA A SU PETICIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS POR EL EJERCICIO 2010, QUE REQUIERE SU EMPRESA Y ES SU DESEO QUE PRACTIQUEMOS, POR MEDIO DE LA PRESENTE TENEMOS EL GUSTO DE CONFIRMARLES NUESTRA ACEPTACIÓN Y ENTENDIMIENTO DE LAS BASES SOBRE LAS QUE SE DESARROLLARÁ NUESTRO TRABAJO, ASÍ COMO LOS SERVICIOS QUE HABRÁN DE RECIBIR DE NUESTRA PARTE.

LA AUDITORÍA QUE REALIZAREMOS SE LLEVARA A CABO APEGADA A LAS NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, POR LO TANTO INCLUIRÁ ANÁLISIS DE FUNCIONES Y OTROS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE CONSIDEREMOS NECESARIOS EN LAS CIRCUNSTANCIAS.

LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD NO DEBERÁN LIMITAR AL ALCANCE DE NUESTROS PROCEDIMIENTOS.

ESPERAMOS COOPERACIÓN COMPLETA DE SU PERSONAL Y CONFIAMOS EN QUE SE NOS PROPORCIONARÁN LOS REGISTROS, DOCUMENTACIÓN Y OTRA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERA EN EL TRANSCURSO DE NUESTRA AUDITORÍA.

NUESTROS HONORARIOS ESTÁN BASADOS EN EL TIEMPO QUE HEMOS ESTIMADO PARA LLEVAR A CABO EL TRABAJO, MAS LOS GASTOS EN QUE INCURRAMOS POR SU CUENTA, LOS CUALES SE ESTIMAN EN \$ X'000.00

ESPERAMOS QUE EL CONTENIDO DE ESTA CARTA MEREZCA SU APROBACIÓN Y, DE SER ASÍ, LE ROGAMOS DEVOLVERNOS UNA COPIA FIRMADA DE CONFORMIDAD.

SIN MÁS POR EL MOMENTO, AGRADECEMOS LA CONFIANZA QUE NOS DEPOSITAN Y QUEDAMOS A SUS ÓRDENES.

ATIZAPÁN DE ZARAGOZA, EDO. DE MEX., A 02 DE DICIEMBRE DEL 2010.

ATENTAMENTE

---

C.P. GUADALUPE AREVALO LOBATO  
SOCIA

ACEPTO

---

LIC. RAMON MEJIA  
GERENTE GENERAL DE SANTA MARINA, S.A. DE C.V  
02 DE DICIEMBRE DEL 2010

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

INFORME EJECUTIVO

DESPACHO DRAMON, S.C.

LIC. RAMON MEJIA  
GERENTE GENERAL

INFORME SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS

ENTIDAD: SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

Por el ejercicio terminado al 30 de Noviembre del 2010

INFORME EJECUTIVO.

Hemos concluido la revisión al Departamento de Recursos Humanos de la entidad denominada "Santa Marina, S.A. de .C.V.", por ejercicio terminado el xx de xxxxxx de 1111; dicha revisión tuvo como objetivo preparar un informe que contribuya a la función de evaluación sobre el órgano de control, que tiene creado la empresa.

La conclusión general a que llegué después de la ejecución de mis trabajos de auditoría administrativa y que hago de su conocimiento en el presente, pretende contribuir a la mejora y aprovechamiento de la capacidad técnica y humana de que dispone el departamento auditado, para hacer eficiente su función, de conformidad a normas y principios de la Administración de Recursos Humanos, involucrando principios de Auditoría Administrativa; mi revisión estuvo enfocada en el análisis y evaluación de la estructura organizacional del Departamento de Recursos Humanos, la verificación de la aplicación de la normativa que regula su funcionamiento. En la preparación del programa de Auditoría que aplique, consideré el periodo de su ejecución, así como la oportunidad de los informes de los resultados que debo presentar, el soporte que de las afirmaciones del mismo debía obtener, y ha sido redactado con objetividad y criterio en la determinación de situaciones relevantes que deben ser atendidas y su seguimiento.

Los alcances dados en la ejecución del trabajo a que se refiere este informe fueron los siguientes:

- a).- Se practicaron evaluaciones de conocimientos generales y de conocimientos de manera general sobre la entidad, mediante cuestionarios de análisis de

funciones y de control interno al 100% de personal que participa de manera directa en las evaluaciones.

b).- Analicé la posición del Departamento de Recursos Humanos de la empresa, su organización interna, los expedientes al 100% de la plantilla de personal según relación de nómina y organigrama a efecto de analizar se cumpla con el perfil.

c).- Analicé la existencia de un perfil requerido al personal, que conforma la plantilla de los diferentes puestos del Departamento de Recursos Humanos de la existencia de un procedimiento de reclutamiento, así mismo verifiqué la existencia de un programa de capacitación y en su caso, su eficiencia.

d).- Realicé la evaluación de la objetividad de la función del Departamento de Recursos Humanos, analizando seis legajos de Auditorías anteriores a esta fecha, verificando la oportunidad del envío de sus resultados a la Gerencia General, y el contenido de sus recomendaciones, así como la planeación y procedimientos a ejecutar según programa.

e).- En el mismo universo de los legajos analizados se analizó el cumplimiento y apego a las normas personales y de ejecución, así como la calidad de los documentos que lo integran.

#### CONCLUSION GENERAL:

En mi opinión, el Departamento de Recursos Humanos de la empresa “Santa Marina, .S.A. de C.V.”, de acuerdo a mi análisis, por el ejercicio terminado al 30 de Noviembre del 2010, y al objetivo descrito en el primer párrafo del presente documento, en mi opinión, en general, su funcionamiento es apropiado, aunque requiere mejorar en algunos puntos en particular, cuyo detalle analizo en la correspondiente carta de observaciones y sugerencia que anexo.

DESPACHO DRAMON, S.C.

*SANTA MARINA, S.A. DE C.V.*

**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**

DESPACHO DRAMON, S.C.

OBSERVACIONES HECHAS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

NÚMERO DE OBSERVACIÓN	OBSERVACIÓN	EFECTO - RIESGO	RECOMENDACIÓN	FECHA PROGRAMADA DE IMPLANTACIÓN
01	<p>SE ENCUENTRA PERSONAL QUE CARECE DE PERFIL ACADÉMICO REQUERIDO.</p> <p>AL REALIZAR LA REVISIÓN DE EXPEDIENTES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, SEGÚN ORGANIGRAMA Y NÓMINA, UNA VEZ ANALIZADO EL PERFIL PROFESIONAL, OBSERVAMOS QUE EXISTE UN AUDITOR QUE NO CUENTA CON EL PERFIL ACADÉMICO REQUERIDO.</p> <p>QUE LO MOTIVA:</p> <p>DICHA PERSONA TIENE 15 AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN SU PUESTO, MOTIVO POR EL CUAL EN ESAS FECHAS NO FUE CONTEMPLADO EL PERFIL ACTUAL.</p>	<p>NO CUENTA CON LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS MÍNIMOS, CON LOS CUALES PUEDE DETECTAR SITUACIONES DE IMPORTANCIA, O BIEN SATISFACER OBJETIVOS DE ALGUNA REVISIÓN, DEBIDO A LA FALTA DE PREPARACIÓN PROFESIONAL.</p>	<p>SE REQUIERE UNA APTA CAPACITACIÓN MUY COMPLETA A ESTE INTEGRANTE, PARA QUE CON ELLO SE PUEDA DEMOSTRAR QUE SE CUENTA CON LOS CONOCIMIENTOS SUFICIENTES DE TAL MANERA QUE SE PUEDA GARANTIZAR Y RESULTE CREIBLE SU ACTIVIDAD Y DE SER POSIBLE PROMOVERLO A OTRAS ÁREAS EN DONDE NO SEA NECESARIO CUMPLIR CON ESTE REQUISITO O QUE NO SE PRESENTEN RIESGO EN SUS FUNCIONES.</p>	<p>DICIEMBRE 2010</p>

DESPACHO DRAMON, S.C.

OBSERVACIONES HECHAS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

NÚMERO DE OBSERVACIÓN	OBSERVACIÓN	EFECTO - RIESGO	RECOMENDACIÓN	FECHA PROGRAMADA DE IMPLANTACIÓN
02	<p>SE DETECTÓ QUE EL GRADO DE CONOCIMIENTOS CON LOS QUE CUENTA EL PERSONAL ES CALIFICADO COMO INSUFICIENTE</p> <p>UNA VEZ EVALUADOS LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y EN GENERAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN, AL 58% DEL PERSONAL QUE INTERVIENE EN LAS REVISIONES SEGUN ORGANIGRAMA Y RELACIÓN DE NÓMINA, SE DETERMINÓ LA SIGUIENTE RECOMENDACIÓN: REPASAR LOS CONOCIMIENTOS MÍNIMOS PARA QUE CON ELLO SE PUEDAN SER MÁS EFICIENTES LOS RESULTADOS DE LAS REVISIONES.</p> <p>QUÉ LO MOTIVA:</p> <p>HAY POCO INTERÉS PERSONAL Y AUSENCIA DE CAPACITACIÓN SUFICIENTE.</p> <p>SE LE RESTA IMPORTANCIA A LAS EVALUACIONES QUE SE PRACTICAN CON PERIODICIDAD.</p>	<p>NO CUENTA CON LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS MÍNIMOS, CON LOS CUALES PUEDE DETECTAR SITUACIONES DE IMPORTANCIA, O BIEN SATISFACER OBJETIVOS DE ALGUNA REVISIÓN, DEBIDO A LA FALTA DE PREPARACIÓN PROFESIONAL.</p>	<p>SE REQUIERE UNA APTA CAPACITACIÓN MUY COMPLETA DE MANERA INTEGRAL AL PERSONAL DEL ÁREA PARA ALCANZAR UN NIVEL DE CONOCIMIENTOS SUFICIENTES QUE GARANTICEN EL CUMPLIMIENTO DE METAS, PROGRAMAS Y OBJETIVOS.</p> <p>ES NECESARIO DAR CONTINUIDAD A LAS EVALUACIONES PRACTICADAS EN FORMA PERIÓDICA PARA QUE SE CONSIDEREN OBJETIVOS A SATISFACER EN CUANTO A CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y CUMPLIR CON LAS NORMAS DE AUDITORIA.</p>	<p>DICIEMBRE 2010</p>

DESPACHO DRAMON, S.C.

OBSERVACIONES HECHAS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

NÚMERO DE OBSERVACIÓN	OBSERVACIÓN	EFECTO - RIESGO	RECOMENDACIÓN	FECHA PROGRAMADA DE IMPLANTACIÓN
03	<p>HAY AUSENCIA DE CAPACITACIÓN APROPIADA PARA EL PERSONAL QUE REALIZA REVISIONES EN FORMA DIRECTA, Y NO SE CUMPLE EL OBJETIVO.</p> <p>AL SER REVISADA LA DOCUMENTACIÓN RESGUARDADA EN LOS EXPEDIENTES DEL PERSONAL DE ESTE DEPARTAMENTO Y SER EVALUADOS, SE DETECTÓ QUE SEGÚN CALENDARIO SE CUMPLIÓ AL 98% CON LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, PERO ESTOS FUERON INSUFICIENTES YA QUE NO ASISTIÓ TODO EL PERSONAL.</p> <p>QUÉ LO MOTIVO:</p> <p>NO SE ESTAN LLEVANDO A CABO LAS PROGRAMACIONES CON EFECTO DE CAPACITACIÓN SEGÚN NECESIDADES REALES DEL DEPARTAMENTO.</p>	<p>NO CUENTA CON LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS MÍNIMOS, CON LOS CUALES PUEDA DETECTAR SITUACIONES DE IMPORTANCIA, O BIEN SATISFACER OBJETIVOS DE ALGUNA REVISIÓN, DEBIDO A LA FALTA DE PREPARACIÓN PROFESIONAL.</p>	<p>SE REQUIERE UNA APTA CAPACITACIÓN PREVIO A UN ANÁLISIS DE CONOCIMIENTOS O A CAMBIOS QUE SUFRAN LOS DOCTOS. Y EQUIPOS ASIGNADOS, Y QUE ESTOS SE REALICEN DE MANERA GENERAL PARA, UN CABAL CUMPLIMIENTO SEGUN NORMAS DE AUDITORIA.</p>	<p>DICIEMBRE 2010</p>

DESPACHO DRAMON , S.C.

OBSERVACIONES HECHAS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

NÚMERO DE OBSERVACIÓN	OBSERVACIÓN	EFECTO - RIESGO	RECOMENDACIÓN	FECHA PROGRAMADA DE IMPLANTACIÓN
04	<p>NO SE PRACTICAN Y HAY INCUMPLIMIENTO CON LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.</p> <p>DE LA REVISIÓN EFECTUADA A LOS PROGRAMAS DE TRABAJO Y GUIAS DE AUDITORIA SE OBSERVÓ QUE NO SON APLICADOS TODOS LOS PROCEDIMIENTOS EN ELLOS INCLUIDOS, AUN CUANDO ESTOS PROGRAMAS SON PREPARADOS POR EL MISMO PERSONAL QUE INTERVIENE EN LAS REVISIONES PREVIAMENTE A UN DEPARTAMENTO A REVISAR.</p> <p>QUÉ LO MOTIVA: CARENCIA ABSOLUTA DE UNA ADECUADA PLANEACIÓN Y DEFICIENTE SUPERVISIÓN.</p>	<p>AL NO APLICARSE TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA, ES POSIBLE QUE NO SEAN DETECTADAS LAS DEFICIENCIAS, ASI COMO LOS ASPECTOS IMPORTANTES QUE PARTICIPAN EN LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA, ADEMÁS DE QUE LA OPINIÓN QUE SE PROPORCIONA DEL DEPARTAMENTO PUEDE NO SER REAL AL NO APLICARSE UN ANALISIS INTEGRAL Y EN GENERAL DEL DEPARTAMENTO REVISADO.</p>	<p>LA RECOMENDACIÓN EN ESTE CASO ES QUE DE ACUERDO AL CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL DEPARTAMENTO, SE CONSIDERE LA EVALUACION PREVIA Y SE REALICE LA PLANEACION LO MÁS PRECISA, OPORTUNA Y VERAZ POSIBLE, ASI COMO UNA SUPERVISION MÁS ESTRECHA Y EN SU CASO, SE HAGAN LAS OBSERVACIONES Y ACLARACIONES EN EL PROGRAMA DE TRABAJO A EJECUTAR, EN EL ENTENDIDO DE QUE ESTE DEBE SER FLEXIBLE DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA Y PROFUNDIDAD QUE REQUIERA LA PRUEBA.</p>	<p>DICIEMBRE 2010</p>

DESPACHO DRAMON, S.C.

OBSERVACIONES HECHAS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

NÚMERO DE OBSERVACIÓN	OBSERVACIÓN	EFECTO - RIESGO	RECOMENDACIÓN	FECHA PROGRAMADA DE IMPLANTACIÓN
05	<p>NO SE ESTA DANDO OBJETIVIDAD EN LOS INFORMES DE RESULTADOS DE REVISIÓN.</p> <p>AL VERIFICAR LOS LEGAJOS Y DOCUMENTOS Y UNA VEZ ANALIZADO EL CONTENIDO DE LOS INFORMES SE OBSERVÓ: QUE EN SU MAYORIA LA RECOMENDACIÓN Y/O SUGERENCIA, SE ENFOCA A LA SOLVENTACIÓN DEL HECHO, MOTIVO DE OBSERVACIÓN DE MANERA PARTICULAR, OMITIENDO ANALIZAR LA FUENTE Y/O EL MOTIVO GENERADOR A EFECTO DE SUGERIR DE MANERA INTEGRAL Y EVITAR SU RECURRENCIA.</p> <p>QUÉ LO MOTIVA:</p> <p>FALTA DE UNA SUPERVISIÓN ADECUADA A LOS DOCUMENTOS DE TRABAJO Y SU INFORME.</p>	<p>LA SOLVENTACIÓN NO SE ENFOCA A CORREGIR LA FUENTE, MOTIVO DE LA IRREGULARIDAD Y/O DEBILIDAD, A EFECTO DE EVITAR SU RECURRENCIA.</p>	<p>ES RECOMENDABLE SE HAGA UNA MAYOR SUPERVISIÓN A LOS DOCUMENTOS DE TRABAJO, A EFECTO DE INTEGRARLOS DE ACUERDO CON LAS NORMAS PROFESIONALES DE EJECUCIÓN, CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONAL. ASI MISMO IRREGULARIDAD A EFECTO DE PROPONER SU SOLVENTACIÓN DE MANERA INTEGRAL.</p>	<p>DICIEMBRE 2010</p>

*SANTA MARINA, S.A. DE C.V.*

**PROGRAMA DE AUDITORIA**

**DESPACHO DRAMON, S.C.**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
SANTA MARINA, S.A. DE C.V.**

**OBJETIVO GENERAL:**

Verificar que el Departamento de Recursos Humanos, cumple eficiente y eficazmente con sus funciones.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Verificar y comprobar la existencia y aplicación de políticas de selección, contratación, capacitación y control de personal.  
Emitir opinión sobre el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos.  
Sugerir medidas tendientes a optimizar las funciones de administración de personal.

INDICE DE REFERENCIA	PROCEDIMIENTO	AUDITOR	T I E M P O				OBSERVACIONES
			ESTIMADO		REAL		
			INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO	
	1.- APLIQUE CUESTIONARIO A LOS MANDOS MEDIOS, DE TAL MANERA QUE OBTENGA EL UNIVERSO DE CONOCIMIENTOS ACERCA DE LA ENTIDAD Y DE SUS ACTIVIDADES EN PARTICULAR. a).- PARA LO ANTERIOR SE APLICARÁ CUESTIONARIO DE ANALISIS DE FUNCIONES. I.- PARA CONOCER LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DEBE INVESTIGAR Y DOCUMENTAR LO SIGUIENTE: a).- POSICIÓN DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. b).- ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, NUMERO DE PERSONAS, RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES Y	MA. LEONOR M. O	03/12	03/12	03/12	03/12	
		MA. LEONOR M.O.	04/12	04/12	04/12	04/12	
		MA. LEONOR M.O.	04/12	04/12	04/12	04/12	
		MA. LEONOR M.O.	05/12	05/12	05/12	05/12	
		MA. LEONOR M.O.	05/12	05/12	05/12	05/12	
	CAPACIDAD TÉCNICA.						

INDICE DE REFERENCIA	PROCEDIMIENTO	AUDITOR	T I E M P O				OBSERVACIONES
			ESTIMADO		REAL		
			INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO	
	c).- POLÍTICAS PARA LA CONTRATACIÓN, ENTRENAMIENTO, ASIGNACIÓN DEL TRABAJO, PROMOCIÓN, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PLANTILLA.	MA. LEONOR M.O.	06 /12	06 /12	06 /12	06 /12	
	d).- BASES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA NATURALEZA, OPORTUNIDAD Y ALCANCE DE SUS EXAMENES YDE SUS PROCEDIMIENTOS, PREPARACIÓN DE INFORMES Y SEGUIMIENTO DE LOS MISMOS.	MA. LEONOR M.O.	06 /12	06 /12	06 /12	06 /12	
	e).- METODOS, ECNICAS Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EJECUTAR EVALUACIONES.	MA. LEONOR M.O.	07 /12	07 /12	07 /12	07 /12	
	f).- RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS EXAMENES EFECTUADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL EJERCICIO EN CURSO.	MA. LEONOR M.O.	07 /12	07 /12	07 /12	07 /12	
	g).- ADOPCION DE SUS RECOMENDACIONES POR LA ADMINISTRACIÓN.	MA. LEONOR M.O.	08 /12	08 /12	08 /12	08 /12	

INDICE DE REFERENCIA	PROCEDIMIENTO	AUDITOR	T I E M P O				OBSERVACIONES
			ESTIMADO		REAL		
			INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO	
	<p>II.- EVALUAR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, PARA LO CUAL DEBE CONSIDERAR LO SIGUIENTE:</p> <p>a).- GRADOS MÍNIMOS DE ESTUDIO, CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA.</p> <p>b).- FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE LAS QUE SE OBTIENE EL PERSONAL.</p> <p>c).- EXPERIENCIA LABORAL.</p> <p>d).- PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN PARA MANTENER ACTUALIZADOS A LOS AUDITORES INTERNOS DE LOS ACONTECIMIENTOS RECIENTES, ASI COMO EL CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS APLICABLES.</p>	<p>MA. LEONOR M.O.</p> <p>MA. LEONOR M.O.</p> <p>MA. LEONOR M.O.</p> <p>MA. LEONOR M.O.</p> <p>MA. LEONOR M.O.</p>	09/12	09 /12	09 /12	09 /12	
			09 /12	09 /12	09 /12	09 /12	
			10 /12	10 /12	10 /12	10 /12	
			10 /12	10 /12	10 /12	10 /12	
			11 /12	11 /12	11 /12	11 /12	

INDICE DE REFERENCIA	PROCEDIMIENTO	AUDITOR	T I E M P O				OBSERVACIONES
			ESTIMADO		REAL		
			INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO	
	<p>III.- EVALUAR LA OBJETIVIDAD DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS AL ANALIZAR SELECTIVAMENTE LOS PAPELES DE TRABAJO Y SUS INFORMES.</p> <p>a).- INDEPENDENCIA Y AUTORIDAD PARA EXAMINAR E INFORMAR CUALQUIER ASPECTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.</p> <p>b).- INDEPENDENCIA DE RESPONSABILIDADES OPERACIONALES.</p> <p>c).- APOYO GERENCIAL QUE DE CÓMO RESULTADO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.</p> <p>IV.- EVALUAR LA EJECUCIÓN DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.</p>	<p>MA. LEONOR M.O.</p> <p>MA. LEONOR M.O.</p> <p>MA. LEONOR M.O.</p> <p>MA. LEONOR M.O.</p> <p>MA. LEONOR M.O.</p>	13 / 12	13 /12	13 /12	13 /12	
	<p>PARA LO CUAL ANALICE: LOS PAPELES DE TRABAJO, PARA SABER SI ESTOS CUMPLEN CON LAS NORMAS PROFESIONALES DE EJECUCIÓN, CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONAL.</p> <p>V.- DOCUMENTE EL RESULTADO DE SU ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DE:</p> <p>a).- LA INFORMACIÓN DESCRITA SOBRE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.</p> <p>b).- LAS CONCLUSIONES RESPECTO A LA COMPETENCIA Y OBJETIVIDAD DEL PERSONAL DEL</p>	<p>MA. LEONOR M.O.</p> <p>MA. LEONOR M.O.</p> <p>MA. LEONOR M.O.</p>	16 /12	16 /12	16 /12	16 /12	

INDICE DE REFERENCIA	PROCEDIMIENTO	AUDITOR	T I E M P O				OBSERVACIONES
			ESTIMADO		REAL		
			INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO	
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS QUE SE INCLUIRÁN CON LA DOCUMENTACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.  c).- ELABORARÉ CARTA DE SUGERENCIAS A EFECTO DE COMENTAR EL RESULTADO.	MA. LEONOR M.O.		17/12	17/ 12	17/12	

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

## **C. CONCLUSIÓN AL OBJETIVO 1**

(EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS)

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

C. CONCLUSIÓN AL OBJETIVO GENERAL.- VERIFICAR, EXAMINAR Y EVALUAR SI LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES APROPIADA PARA EL BUEN DESARROLLO DE LA ENTIDAD.

CONCLUSIÓN:

Después de analizar sobre el Universo de conocimientos y ambiente del Departamento de Recursos Humanos, concluyo; que el nivel de conocimientos es regular, en consecuencia, no asegura que su función sea efectiva y que permita el logro de metas y objetivos.

Cabe destacar que es recomendable separar y determinar bien las funciones del personal, además de promover la capacitación de manera integral al personal que integra la plantilla.

FUENTE: Cuestionarios de análisis de funciones.

ALCANCE: 75% del personal que participa en evaluaciones en el área de Recursos Humanos, según plantilla.

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

C. EVALUACIÓN DE ANÁLISIS DE FUNCIONES  
C. PEDRO RIVERA FUENTES JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**CONCLUSIÓN:**

Después de evaluar sobre la capacidad técnica y conocimientos generales para el desarrollo de las funciones de jefe en área, concluyo; que aparentemente conoce sobre la normatividad y procedimientos que conduzcan al logro y cumplimiento de metas, programas y objetivos en el marco de sus actividades.

D Es recomendable que a efecto de lograr resultados satisfactorios, antes de la planeación, se le designe una sola área, para lo cual se considere la evaluación previa y conocimiento del área, así como definir claramente con el equipo de trabajo los objetivos de la planeación y procedimientos para su ejecución, manteniendo una supervisión constante a efecto de aclarar posibles dudas de manera oportuna.

D = Situaciones a informar y/o comentar.

FUENTE: Cuestionarios de análisis de funciones.

ALCANCE: 100%

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE FUNCIONES

NOMBRE DEL TRABAJADOR : C. PEDRO RIVERA FUENTES

FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA: 17 JUNIO DE 1996

CATEGORÍA : AYUDANTE EJECUTIVO CARGO: JEFE DE PERSONAL Y COBRANZAS

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS : CUARTO SEMESTRE DE LA LICENCIATURA DE CONTADOR PUBLICO

**DESCRIBA CUAL ES SU EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA EMPRESA:**

UN AÑO DE REALIZAR EL REGISTRO DE RECETAS EN LIBROS DE SALUBRIDAD, OTRO AÑO EN COBRANZA A CLIENTES, UNO MAS EN PAGO A PROVEEDORES, UN AÑO EN DEPTO. DE PERSONAL, OTRO MÁS EN RELACIONES PÚBLICAS.

**MENCIONE EN QUÉ ÁREA(S) Y CUÁLES FUERON SUS ACTIVIDADES DESARROLLADAS :**

CONOZCO LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA, ASI COMO DE SU PERSONAL, RELACIONES PUBLICAS CON REPRESENTANTES DE LABORATORIO, REALIZO LA COBRANZA DE SUMINISTROS A LOS BANCOS DESDE LA FECHA SEÑALADA EN LA PARTE SUPERIOR.

**DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA ACTUALMENTE:**

SUPERVISO TODAS LAS ÁREAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE.

**¿QUÉ CONOCIMIENTO Y OPINIÓN TIENE RESPECTO A LAS FUNCIONES REALIZADAS POR OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA?**

EN EL ÁREA DE MOSTRADOR, EL JEFE PERMANECE DIECISEIS HORAS TRABAJANDO Y CONSIDERO QUE NO ES BUENO PARA EL NI PARA LA EMPRESA.

**¿QUÉ ACTIVIDADES OPERATIVAS DESARROLLA O HA DESARROLLADO COMO APOYO A OTRAS ÁREAS?**  
EN SUPERVISIONES DE SALUBRIDAD Y DE HACIENDA.

**INDIQUE A QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN ASISTIÓ EN LOS ÚLTIMOS DOCE MESES**  
RELACIONES HUMANAS, EN ESPECIAL TRATO CON EL CLIENTE.

**¿QUE CONOCIMIENTOS GENERALES TIENE SOBRE LA NORMATIVIDAD DEL ÁREA (MANUALES, GUÍAS DE TRABAJADORES, CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO, ETC)?**  
HE ASISTIDO A CURSOS, APRENDÍ A ELABORAR CONTRATOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, ASISTO A LAS OFICINAS DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE EN DONDE INVESTIGO SOBRE ASPECTOS QUE ME INTERESAN.

**¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON RESPONSABILIDADES PRINCIPALES EN EL ESTABLECIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS?**  
REALIZAR UN ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DEPTO. QUE PERMITA DETERMINAR LAS DEBILIDADES QUE EXISTAN, ASÍ COMO REALIZAR LAS RECOMENDACIONES PARA CORREGIR LAS DEBILIDADES

**¿CONSIDERA QUE LA MANERA DE REALIZAR SU TRABAJO ES LA CORRECTA?**  
NO, SIN EMBARGO EL DUEÑO ME TIENE MUCHA CONFIANZA Y PREFIERE QUE ME ENCARGUE DE TODAS ESTAS ÁREAS.  
**¿QUÉ SUGIERE PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN SU TRABAJO Y EN GENERAL EL DEL ÁREA?**  
QUE SE CONTRATE UN JEFE POR ÁREA

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO

FECHA : DICIEMBRE 2010

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
01	<u>PLANES Y OBJETIVOS</u> ¿HA FORMULADO PLANES Y OBJETIVOS EL DEPTO?	X			
02	¿SON ARMÓNICOS LOS PLANES DE ESTE DEPTO. EN RELACIÓN A LOS DEMÁS DEPTOS. Y A LA EMPRESA EN TODO?	X			
03	¿ESTOS OBJETIVOS SON ADECUADOS Y PRÁCTICOS?	X			
	<u>ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS</u>				
01	¿SE REALIZA EL ANÁLISIS DE PUESTOS?	X			
02	¿EXISTE LA VALUACIÓN DE LOS PUESTOS?	X			
	<u>FUENTE DE OBTENCIÓN:</u>				
01	¿SE RECURRE A LAS FUENTES CORRECTAS PARA OBTENCIÓN DE CANDIDATOS?			X	ALGUNOS EMPLEADOS HAN SIDO COLOCADOS POR PARENTEZCO O AMIGOS.
02	¿SE REALIZAN LAS INVESTIGACIONES NECESARIAS?			X	
03	¿SE HAN DETERMINADO LOS REQUISITOS DE INGRESO A LA EMPRESA?			X	
04	¿SE ENTREGAN CUESTIONARIOS A LOS SOLICITANTES?		X		
05	¿SE CONSERVAN LAS SOLICITUDES DE LOS QUE SE CONSIDERAN BUENOS PROSPECTOS A FUTURO?	X			
06	¿SE ENTREVISTA CUANDO MENOS A DOS PROSPECTOS EN CADA VACANTE?	X			

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
07	¿SE HAN DETERMINADO LAS PRUEBAS A APLICAR?	X			
08	¿SE REALIZAN PRUEBAS DE CARÁCTER PSICOTÉCNICO DE ACUERDO CON EL TIPO DE PUESTO VACANTE?		X		
09	¿SE REALIZA UNA ENCUESTA SOCIOECONÓMICA A LOS CANDIDATOS A PUESTOS NO CALIFICADOS?		X		
10	¿SE PRACTICA UN EXAMEN MÉDICO A LOS PROSPECTOS?	X			SE LES SOLICITA CON OTROS DOCTOS. AL INGRESAR, NO LO PRACTICA LA EMPRESA.
11	¿SE ENTREVISTAN LOS PROSPECTOS CON EL JEFE DEPARTAMENTAL?	X			
12	¿SE CONTRATA POR UN PERÍODO DE PRUEBA?	X			SE LES DICE QUE VAN A CUBRIR VACACIONES DE UN EMPLEADO DE PLANTA Y SOLO SE LES CONTRATA SI FUNCIONAN.
13	¿SE REALIZAN CONTRATOS DE TRABAJO POR ESCRITO?	X			
14	¿EL CONTRATO ES INDIVIDUAL?	X			
15	¿SE ENCUENTRAN REGISTRADOS EN LA JUNTA DE CONCILIACION Y ARBITRAJE?		X		
16	¿SE FORMULA EN LA EMPRESA UN BOLETÍN DE BIENVENIDA PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?		X		
17	¿EXISTE EN LA EMPRESA ALGÚN PLAN O PROGRAMA DE VISITA A LAS INSTALACIONES?		X		
18	¿SE EFECTUAN VISITAS CON EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A LAS INSTALACIONES DE SU ÁREA DE TRABAJO?		X		
19	¿SE REALIZA EN LA EMPRESA UNA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO CON LOS PRINCIPALES JEFE DEPARTAMENTALES?		X		
20	¿SE REALIZA EN LA EMPRESA UNA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO CON SUS NUEVOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?		X		

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
21	¿SE PROVEE AL NUEVO PERSONAL DE LOS ÚTILES NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN EFICIENTE DE SU TRABAJO?	X			
22	¿SE DETERMINA UNA PERSONA ESPECÍFICA COMO INSTRUCTOR DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?	X	X		LE APOYA QUIEN NO ESTE MUY OCUPADO
23	¿EXISTE UN PERÍODO DE ENTRENAMIENTO PARA AMBIENTARSE AL TRABAJO?	X			TRES MESES.
24	¿SE CALIFICA AL PERSONAL DURANTE EL PERÍODO DE PRUEBA?	X			
25	¿SE OTORGAN NUEVAS OPORTUNIDADES?			X	DEPENDIENDO SI NO ES ALGÚN RECOMENDADO.
26	¿ES ADECUADA LA POLÍTICA QUE SIGUE LA EMPRESA EN MATERIA DE CONTRATACIÓN DEFINITIVA?		X		
27	¿SE REALIZA UN CÁLCULO ADECUADO DEL SUELDO TOMANDO EN CUENTA LA VALUACIÓN DE PUESTOS?	X	X		
28	¿SE CUENTA CON TABLAS DE SUELDOS DE INDUSTRIAS DEL RAMO Y POR REGIONES?	X			
29	¿SE HAN ESTABLECIDO ESTÍMULOS ECONÓMICOS PERIÓDICOS?		X		
30	¿SE TIENE CONSTITUIDA UNA POLÍTICA SOBRE INCENTIVOS POR MEJORAR EL TRABAJO REALIZADO?	X	X		
31	¿SE HAN CREADO INCENTIVOS PARA PROMOVER LA ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD?	X			
32	¿EXISTE UN ÁREA RESPONSABLE DE CALCULAR LAS RETENCIONES FISCALES Y DE EFECTUAR LAS DECLARACIONES CORRESPONDIENTES?	X			DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
33	¿SE CUENTA CON SEGURO DE ACCIDENTES Y DE VIDA?	X	X		
34	¿CUBRE EL SEGURO UN IMPORTE SUPERIOR, EN CASO DE MUERTE POR ACCIDENTE DE TRABAJO?	X	X		
35	¿SE REVISAN Y ACTUALIZAN PERIÓDICAMENTE LOS PLIEGOS TESTAMENTARIOS INHERENTES AL SEGURO DE VIDA?	X	X		

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
36	¿SE HAN DETERMINADO LOS PERIODOS DE VACACIONES?			X	GENERALMENTE SE ESPERA A QUE EL EMPLEADO LAS SOLICITE; SE REvisa SU EXPEDIENTE Y SI YA ES TIEMPO SE LE CONCEDEN.
37	¿SE HAN ESTABLECIDO DÍAS DE DESCANSO?	X			
38	¿SE UTILIZA LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS?		X		
39	¿EXISTE SERVICIO DE COMEDOR POR PARTE DE LA EMPRESA?		X		
40	¿EXISTE UN SISTEMA DE PENSIONES Y JUBILACIÓN DEL PERSONAL?		X		
41	¿ESTA CONSTITUIDA LA COMISIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE?		X		
42	¿EXISTE UN PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL?		X		
43	¿ASISTE REGULARMENTE UN DOCTOR?		X		
44	¿SE REALIZAN EXÁMENES MÉDICOS PERIÓDICOS A TODO EL PERSONAL POR LO MENOS CADA DOS AÑOS?		X		
45	¿SE MANTIENEN REGISTROS DE LOS ACCIDENTES Y SE INVESTIGAN SUS CAUSAS?		X		
46	¿CONOCEN LOS SUPERVISORES LAS INSTRUCCIONES ADECUADAS EN CASO DE ACCIDENTES?		X		
47	SE HAN ESTABLECIDO COMITÉS DE SEGURIDAD DEBIDAMENTE INTEGRADOS?		X		
48	¿SON ADECUADAS LAS CONDICIONES DE TRABAJO?	X			
49	¿SE MANTIENE UN PROGRAMA DE CUIDADO Y LIMPIEZA DE LA EMPRESA?	X			
50	¿SE DIFUNDE MEDIANTE CARTELES, FOLLETOS O CONFERENCIAS LA IMPORTANCIA DE LA SALUD PERSONAL?		X		
51	¿SE DIFUNDE MEDIANTE CARTELES, FOLLETOS O CONFERENCIAS LA PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PROFESIONALES?		X		
52	¿SE DIFUNDE MEDIANTE CARTELES, FOLLETOS O CONFERENCIAS LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES?		X		

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
53	¿SE VIGILA EL USO DE EQUIPOS DE PROTECCION?	X			
54	¿SE REALIZAN PLÁTICAS DE ORIENTACIÓN CUANDO SE REQUIEREN CAMBIOS DE SISTEMAS, CREACIÓN DE NUEVOS DEPARTAMENTOS, ETC?		X		
55	¿SE HACEN AJUSTES A LOS PROGRAMAS EN PROCESO?	X			
56	¿EXISTE UN PLAN DE REALIZACION DE PROGRAMAS EDUCATIVOS?		X		
57	¿SE CUENTA EN LA EMPRESA CON UNA BIBLIOTECA DE LITERATURA GENERAL?		X		
58	¿SE CONCEDEN BECAS POR PARTE DE LA EMPRESA?		X		
59	¿SE AYUDA A LOS FAMILIARES DE LOS COLABORADORES EN SUS ESTUDIOS?		X		
60	¿SE CUENTA CON UN PROGRAMA PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS?		X		
61	¿SE REALIZA ALGÚN EVENTO SOCIAL ANUAL?	X			
62	¿CUENTA LA EMPRESA CON UN SINDICATO?		X		
63	¿EXISTE UNA PERSONA O PERSONAS ENCARGADAS DE LAS RELACIONES CON EL LÍDER DEL SINDICATO?		X		
64	¿EXISTE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO?	X			
65	¿EXISTE UNA DEFINICIÓN ADECUADA DEL REGLAMENTO INTERNO TANTO AL PERSONAL ADMIVO. COMO SINDICALIZADO?		X		
66	¿EXISTE UN PLENO CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO POR TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA?		X		

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

C. EVALUACIÓN DE ANÁLISIS DE FUNCIONES  
C. MARGARITA RUELAS RODRÍGUEZ (SECRETARIA)

**CONCLUSIÓN:**

Después de evaluar sobre capacidad técnica y conocimientos generales para el desarrollo de las funciones, concluyo; que aparentemente conoce sobre normatividad y procedimientos que conduzcan al logro y cumplimiento de metas, programas y objetivos en el marco de sus actividades, se limita a cumplir lo que se le ordena pero no hace aportaciones ya que no tiene capacitación técnica, aprende cometiendo errores.

Cabe destacar que no está cumpliendo su objetivo, aunque es buena para aprender, es recomendable que tome algunos cursos que la auxilien en su desempeño.

**FUENTE:** Cuestionario de análisis de funciones

**ALCANCE:** 100%

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE FUNCIONES

NOMBRE DEL TRABAJADOR : C. MARGARITA RUELAS RODRÍGUEZ

FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA: 20 DE ENERO DEL 1999

CATEGORÍA: AUXILIAR ADMINISTRATIVO CARGO: SECRETARÍA

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS : SEGUNDO SEMESTRE DE LA LICENCIATURA EN DERECHO.

**DESCRIBA CUAL ES SU EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA EMPRESA:**

NUEVE AÑOS EN EL ARCHIVO, ATENDER LLAMADAS Y LLENAR REPORTES.

**MENCIONE EN QUE ÁREA(S) Y CUALES FUERON SUS ACTIVIDADES DESARROLLADAS :**

EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: ATENDIENDO A LOS NUEVOS PROSPECTOS.

**DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA ACTUALMENTE:**

BRINDO INFORMACIÓN A LOS POSIBLES EMPLEADOS, LOS ORGANIZO PARA SU ENTREVISTA Y ATIENDO EL TELÉFONO.

**¿QUÉ CONOCIMIENTO Y OPINIÓN TIENE RESPECTO A LAS FUNCIONES REALIZADAS POR OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA?**

QUE A MI JEFE EL C. PEDRO RIVERA DEBERÍAN ASIGNARLE UNA SOLA ÁREA, PUES NO SE PUEDE DIVIDIR, ADEMÁS DE QUE NO ES SOLO ESTE LOCAL, SINO QUE HAY SUCURSALES Y TAMBIÉN LOS ATIENDE.

**¿QUE ACTIVIDADES OPERATIVAS DESARROLLA O HA DESARROLLADO COMO APOYO A OTRAS ÁREAS?**

APOYO EN TODO LO QUE MI JEFE NECESITA, PUES CON EL TIEMPO QUE LLEVO AQUÍ EL ME HA CAPACITADO.

**INDIQUE A QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN ASISTIÓ EN LOS ÚLTIMOS DOCE MESES:**

NINGUNO.

**¿QUE CONOCIMIENTOS GENERALES TIENE SOBRE LA NORMATIVIDAD DEL ÁREA (MANUALES, GUÍAS DE TRABAJADORES, CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO, ETC)?**

REPITO, MI JEFE ME HA CAPACITADO PARA AUXILIARLO EN LO NECESARIO..

**¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON RESPONSABILIDADES PRINCIPALES EN EL ESTABLECIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS?**

CONTRATAR BUENOS EMPLEADOS Y VIGILAR SU BUEN FUNCIONAMIENTO.

**¿CONSIDERA QUE LA MANERA DE REALIZAR SU TRABAJO ES LA CORRECTA?**

SI, PORQUE SOY UN AUXILIAR PARA MI JEFE Y ESO HAGO: AUXILIARLO EN LO QUE ME NECESITE.

**¿QUÉ SUGIERE PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN SU TRABAJO Y EN GENERAL EL DEL ÁREA?**

QUE SE CONTRATE UN JEFE POR ÁREA

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO

FECHA : DICIEMBRE 2010

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
01	<u>PLANES Y OBJETIVOS</u> ¿HA FORMULADO PLANES Y OBJETIVOS EL DEPTO?	X			
02	¿SON ARMÓNICOS LOS PLANES DE ESTE DEPTO. EN RELACIÓN A LOS DEMÁS DEPTOS. Y A LA EMPRESA EN TODO?	X			
03	¿ESTOS OBJETIVOS SON ADECUADOS Y PRÁCTICOS?	X			
01	<u>ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS</u> ¿SE REALIZA EL ANÁLISIS DE PUESTOS?	X			
02	¿EXISTE LA VALUACIÓN DE LOS PUESTOS?	X			
01	<u>FUENTE DE OBTENCIÓN:</u> ¿SE RECURRE A LAS FUENTES CORRECTAS PARA OBTENCIÓN DE CANDIDATOS?		X		EL DUEÑO DE LA EMPRESA, EN OCASIONES IMPONE ALGUNO DE SUS FAMILIARES EN DETERMINADO PUESTO Y NO NOS PERMITE EVALUARLO NI CONOCER SUS APTITUDES.
02	¿SE REALIZAN LAS INVESTIGACIONES NECESARIAS?		X		IGUAL QUE EL ANTERIOR
03	¿SE HAN DETERMINADO LOS REQUISITOS DE INGRESO A LA EMPRESA?		X		IGUAL QUE LOS ANTERIORES
04	¿SE ENTREGAN CUESTIONARIOS A LOS SOLICITANTES?	X			
05	¿SE CONSERVAN LAS SOLICITUDES DE LOS QUE SE CONSIDERAN BUENOS PROSPECTOS A	X			

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
06	FUTURO? ¿SE ENTREVISTA CUANDO MENOS A DOS PROSPECTOS EN CADA VACANTE?	X			
07	¿SE HAN DETERMINADO LAS PRUEBAS A APLICAR?	X			
08	¿SE REALIZAN PRUEBAS DE CARÁCTER PSICOTÉCNICO DE ACUERDO CON EL TIPO DE PUESTO VACANTE?		X		
09	¿SE REALIZA UNA ENCUESTA SOCIOECONÓMICA A LOS CANDIDATOS A PUESTOS NO CALIFICADOS?		X		
10	¿SE PRACTICA UN EXAMEN MÉDICO A LOS PROSPECTOS?	X			POR PARTE DE LA EMPRESA NO SE LES PRACTICA, PERO SI SE LES REQUIERE JUNTO CON OTROS DOCTOS. AL INGRESAR.
11	¿SE ENTREVISTAN LOS PROSPECTOS CON EL JEFE DEPARTAMENTAL?		X		SE PRESENTAN, PERO YA COMO TRABAJADORES Y CON EL PUESTO ASIGNADO.
12	¿SE CONTRATA POR UN PERÍODO DE PRUEBA?	X			SE LES DICE QUE VAN A CUBRIR VACACIONES DE UN EMPLEADO DE PLANTA Y SOLO SE LES CONTRATA SI FUNCIONAN.
13	¿SE REALIZAN CONTRATOS DE TRABAJO POR ESCRITO?	X			
14	¿EL CONTRATO ES INDIVIDUAL?	X			
15	¿SE ENCUENTRAN REGISTRADOS EN LA JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE?		X		SE CREE QUE EL TRAMITE NO ES NECESARIO.
16	¿SE FORMULA EN LA EMPRESA UN BOLETÍN DE BIENVENIDA PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?		X		
17	¿EXISTE EN LA EMPRESA ALGÚN PLAN O PROGRAMA DE VISITA A LAS INSTALACIONES?		X		
18	¿SE EFECTUAN VISITAS CON EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A LAS INSTALACIONES DE SU ÁREA DE TRABAJO?		X		
19	¿SE REALIZA EN LA EMPRESA UNA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO CON LOS PRINCIPALES JEFE DEPARTAMENTALES?		X		

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
20	¿SE REALIZA EN LA EMPRESA UNA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO CON SUS NUEVOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?		X		
21	¿SE PROVEE AL NUEVO PERSONAL DE LOS ÚTILES NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN EFICIENTE DE SU TRABAJO?	X			
22	¿SE DETERMINA UNA PERSONA ESPECÍFICA COMO INSTRUCTOR DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?	X			LE APOYA QUIEN NO ESTE MUY OCUPADO
23	¿EXISTE UN PERÍODO DE ENTRENAMIENTO PARA AMBIENTARSE AL TRABAJO?	X			TRES MESES.
24	¿SE CALIFICA AL PERSONAL DURANTE EL PERÍODO DE PRUEBA?	X			
25	¿SE OTORGAN NUEVAS OPORTUNIDADES?			X	DEPENDIENDO SI NO ES ALGÚN RECOMENDADO.
26	¿ES ADECUADA LA POLÍTICA QUE SIGUE LA EMPRESA EN MATERIA DE CONTRATACIÓN DEFINITIVA?		X		
27	¿SE REALIZA UN CÁLCULO ADECUADO DEL SUELDO TOMANDO EN CUENTA LA VALUACIÓN DE PUESTOS?		X		AL INGRESAR SE LES DICE CUANTO VAN A GANAR Y DIFÍCILMENTE SE MODIFICA, SALVO CUANDO ES DE LEY.
28	¿SE CUENTA CON TABLAS DE SUELDOS DE INDUSTRIAS DEL RAMO Y POR REGIONES?	X			
29	¿SE HAN ESTABLECIDO ESTÍMULOS ECONÓMICOS PERIÓDICOS?		X		
30	¿SE TIENE CONSTITUIDA UNA POLÍTICA SOBRE INCENTIVOS POR MEJORAR EL TRABAJO REALIZADO?		X		
31	¿SE HAN CREADO INCENTIVOS PARA PROMOVER LA ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD?	X			
32	¿EXISTE UN ÁREA RESPONSABLE DE CALCULAR LAS RETENCIONES FISCALES Y DE EFECTUAR LAS DECLARACIONES CORRESPONDIENTES?	X			DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
33	¿SE CUENTA CON SEGURO DE ACCIDENTES Y DE VIDA?		X		
34	¿CUBRE EL SEGURO UN IMPORTE SUPERIOR, EN CASO DE MUERTE POR ACCIDENTE DE	X			

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
35	TRABAJO? ¿SE REVISAN Y ACTUALIZAN PERIÓDICAMENTE LOS PLIEGOS TESTAMENTARIOS INHERENTES AL SEGURO DE VIDA?		X		
36	¿SE HAN DETERMINADO LOS PERÍODOS DE VACACIONES?			X	GENERALMENTE SE ESPERA A QUE EL EMPLEADO LAS SOLICITE, SE REVISA SU EXPEDIENTE Y SI YA ES TIEMPO SE LE CONCEDEN.
37	¿SE HAN ESTABLECIDO DÍAS DE DESCANSO?	X			
38	¿SE UTILIZA LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS?		X		
39	¿EXISTE SERVICIO DE COMEDOR POR PARTE DE LA EMPRESA?		X		
40	¿EXISTE UN SISTEMA DE PENSIONES Y JUBILACIÓN DEL PERSONAL?		X		
41	¿ESTA CONSTITUIDA LA COMISIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE?		X		
42	¿EXISTE UN PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL?		X		
43	¿ASISTE REGULARMENTE UN DOCTOR?		X		
44	¿SE REALIZAN EXÁMENES MÉDICOS PERIÓDICOS A TODO EL PERSONAL POR LO MENOS CADA DOS AÑOS?		X		
45	¿SE MANTIENEN REGISTROS DE LOS ACCIDENTES Y SE INVESTIGAN SUS CAUSAS?		X		
46	¿CONOCEN LOS SUPERVISORES LAS INSTRUCCIONES ADECUADAS EN CASO DE ACCIDENTES?		X		
47	SE HAN ESTABLECIDO COMITÉS DE SEGURIDAD DEBIDAMENTE INTEGRADOS?		X		
48	¿SON ADECUADAS LAS CONDICIONES DE TRABAJO?	X			
49	¿SE MANTIENE UN PROGRAMA DE CUIDADO Y LIMPIEZA DE LA EMPRESA?	X			
50	¿SE DIFUNDE MEDIANTE CARTELES, FOLLETOS O CONFERENCIAS LA IMPORTANCIA DE LA SALUD PERSONAL?		X		
51	¿SE DIFUNDE MEDIANTE CARTELES, FOLLETOS O CONFERENCIAS LA PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PROFESIONALES?		X		

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
52	¿SE DIFUNDE MEDIANTE CARTELES, FOLLETOS O CONFERENCIAS LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES?		X		
53	¿SE VIGILA EL USO DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN?	X			
54	¿SE REALIZAN PLÁTICAS DE ORIENTACIÓN CUANDO SE REQUIEREN CAMBIOS DE SISTEMAS, CREACIÓN DE NUEVOS DEPARTAMENTOS, ETC?		X		
55	¿SE HACEN AJUSTES A LOS PROGRAMAS EN PROCESO?	X			
56	¿EXISTE UN PLAN DE REALIZACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS?		X		
57	¿SE CUENTA EN LA EMPRESA CON UNA BIBLIOTECA DE LITERATURA GENERAL?		X		
58	¿SE CONCEDEN BECAS POR PARTE DE LA EMPRESA?		X		
59	¿SE AYUDA A LOS FAMILIARES DE LOS COLABORADORES EN SUS ESTUDIOS?		X		
60	¿SE CUENTA CON UN PROGRAMA PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS?		X		
61	¿SE REALIZA ALGÚN EVENTO SOCIAL ANUAL?	X			
62	¿CUENTA LA EMPRESA CON UN SINDICATO?		X		
63	¿EXISTE UNA PERSONA O PERSONAS ENCARGADAS DE LAS RELACIONES CON EL LÍDER DEL SINDICATO?		X		
64	¿EXISTE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO?	X			
65	¿EXISTE UNA DEFINICIÓN ADECUADA DEL REGLAMENTO INTERNO TANTO AL PERSONAL ADMIVO. COMO SINDICALIZADO?		X		
66	¿EXISTE UN PLENO CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO POR TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA)		X		

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

C. EVALUACIÓN DE ANÁLISIS DE FUNCIONES  
C. MA. GUADALUPE RIVERA SOTO

CONCLUSIÓN:

Después de evaluar sobre la capacidad y conocimientos generales para el desarrollo de sus funciones, concluyo; que conoce parcialmente sobre la normatividad y procedimientos de metas, programas y objetivos en el marco de sus actividades.

Cabe destacar que esta persona no cuenta con el perfil, estudios completos, ni la capacitación apropiada que se requiere en el puesto, motivo por el cual su cumplimiento es parcial y no total.

FUENTE: Cuestionarios de análisis de funciones

ALCANCE: 100%

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

CUESTIONARIO DE ANALISIS DE FUNCIONES

NOMBRE DEL TRABAJADOR : C. MA. GUADALUPE RIVERA SOTO

FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA: 16 DE MAYO DE 2005

CATEGORIA : SECRETARIA CARGO: AUXILIAR DE SECRETARIA

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS : SECUNDARIA

**DESCRIBA CUAL ES SU EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA EMPRESA:**

CINCO AÑOS EN ARCHIVO, FOTOCOPIADO Y CAPTURISTA DE DATOS.

**MENTIONE EN QUÉ ÁREA(S) Y CUÁLES FUERON SUS ACTIVIDADES DESARROLLADAS :**

EN EL ÁREA DE ARCHIVO RESGUARDANDO LOS DOCUMENTOS DEL PERSONAL CONTRATADO Y DE LOS NUEVOS PROSPECTOS CON APTITUDES.

**DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA ACTUALMENTE:**

LAS MISMAS, NO ME HE CAMBIADO DE ÁREA.

**¿QUÉ CONOCIMIENTO Y OPINIÓN TIENE RESPECTO A LAS FUNCIONES REALIZADAS POR OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA?**

COMO EL JEFE TIENE MUCHAS FUNCIONES, SIENDO QUE A VECES NO ATIENDE TODAS Y SE PIERDE MUCHO TIEMPO.

**¿QUÉ ACTIVIDADES OPERATIVAS DESARROLLA O HA DESARROLLADO COMO APOYO A OTRAS ÁREAS?**

YO APOYO A LA SECRETARIA, PERO DICE QUE NO TIENE TIEMPO PARA ENSEÑARME MAS Y ES TODO LO QUE HAGO.

**INDIQUE A QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN ASISTIÓ EN LOS ÚLTIMOS DOCE MESES**

NINGUNO.

**¿QUÉ CONOCIMIENTOS GENERALES TIENE SOBRE LA NORMATIVIDAD DEL ÁREA (MANUALES, GUÍAS DE TRABAJADORES, CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO, ETC)?**

NINGUNO.

**¿CUALES CONSIDERA USTED QUE SON RESPONSABILIDADES PRINCIPALES EN EL ESTABLECIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA**

**DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS?**

CONSERVAR AL PERSONAL Y QUE HAGA BIEN SU TRABAJO.

**¿CONSIDERA QUE LA MANERA DE REALIZAR SU TRABAJO ES LA CORRECTA?**

SI, SOY AUXILIAR DE LA SECRETARIA Y HAGO LO QUE ELLA ME INDICA.

**¿QUÉ SUGIERE PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN SU TRABAJO Y EN GENERAL EL DEL ÁREA?**

QUE ME DEN MAS TRABAJO, SE QUE PUEDO HACERLO.

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO

FECHA : DICIEMBRE 2010

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
01	<u>PLANES Y OBJETIVOS</u> ¿HA FORMULADO PLANES Y OBJETIVOS EL DEPTO?	X			
02	¿SON ARMÓNICOS LOS PLANES DE ESTE DEPTO. EN RELACIÓN A LOS DEMÁS DEPTOS. Y A LA EMPRESA EN TODO?	X			
03	¿ESTOS OBJETIVOS SON ADECUADOS Y PRÁCTICOS?	X			
01	<u>ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS</u> ¿SE REALIZA EL ANÁLISIS DE PUESTOS?	X			
02	¿EXISTE LA VALUACIÓN DE LOS PUESTOS?	X			
01	<u>FUENTE DE OBTENCIÓN:</u> ¿SE RECURRE A LAS FUENTES CORRECTAS PARA OBTENCIÓN DE CANDIDATOS?		X		ALGUNOS EMPLEADOS HAN SIDO COLOCADOS POR PARENTEZCO O AMIGOS.
02	¿SE REALIZAN LAS INVESTIGACIONES NECESARIAS?		X		
03	¿SE HAN DETERMINADO LOS REQUISITOS DE INGRESO A LA EMPRESA?		X		
04	¿SE ENTREGAN CUESTIONARIOS A LOS SOLICITANTES?		X		
05	¿SE CONSERVAN LAS SOLICITUDES DE LOS QUE SE CONSIDERAN BUENOS PROSPECTOS A FUTURO?	X			
06	¿SE ENTREVISTA CUANDO MENOS A DOS PROSPECTOS EN CADA VACANTE?	X			

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
07	¿SE HAN DETERMINADO LAS PRUEBAS A APLICAR?	X			
08	¿SE REALIZAN PRUEBAS DE CARÁCTER PSICOTÉCNICO DE ACUERDO CON EL TIPO DE PUESTO VACANTE?	X	X		
09	¿SE REALIZA UNA ENCUESTA SOCIOECONÓMICA A LOS CANDIDATOS A PUESTOS NO CALIFICADOS?	X	X		
10	¿SE PRACTICA UN EXAMEN MÉDICO A LOS PROSPECTOS?	X			SE LES SOLICITA CON OTROS DOCTOS. AL INGRESAR, NO LO PRACTICA LA EMPRESA.
11	¿SE ENTREVISTAN LOS PROSPECTOS CON EL JEFE DEPARTAMENTAL?	X	X		
12	¿SE CONTRATA POR UN PERÍODO DE PRUEBA?	X			SE LES DICE QUE VAN A CUBRIR VACACIONES DE UN EMPLEADO DE PLANTA Y SOLO SE LES CONTRATA SI FUNCIONAN.
13	¿SE REALIZAN CONTRATOS DE TRABAJO POR ESCRITO?	X			
14	¿EL CONTRATO ES INDIVIDUAL?	X			
15	¿SE ENCUENTRAN REGISTRADOS EN LA JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE?		X		
16	¿SE FORMULA EN LA EMPRESA UN BOLETÍN DE BIENVENIDA PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?		X		
17	¿EXISTE EN LA EMPRESA ALGÚN PLAN O PROGRAMA DE VISITA A LAS INSTALACIONES?		X		
18	¿SE EFECTUAN VISITAS CON EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A LAS INSTALACIONES DE SU ÁREA DE TRABAJO?		X		
19	¿SE REALIZA EN LA EMPRESA UNA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO CON LOS PRINCIPALES JEFE DEPARTAMENTALES?		X		
20	¿SE REALIZA EN LA EMPRESA UNA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO CON SUS NUEVOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?		X		
21	¿SE PROVEE AL NUEVO PERSONAL DE LOS ÚTILES NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN	X			

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
22	EFICIENTE DE SU TRABAJO?				
23	¿SE DETERMINA UNA PERSONA ESPECÍFICA COMO INSTRUCTOR DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?	X			LE APOYA QUIEN NO ESTE MUY OCUPADO
24	¿EXISTE UN PERÍODO DE ENTRENAMIENTO PARA AMBIENTARSE AL TRABAJO?	X			TRES MESES.
25	¿SE CALIFICA AL PERSONAL DURANTE EL PERÍODO DE PRUEBA?	X			DEPENDIENDO SI NO ES ALGÚN RECOMENDADO.
26	¿SE OTORGAN NUEVAS OPORTUNIDADES?		X		
27	¿ES ADECUADA LA POLÍTICA QUE SIGUE LA EMPRESA EN MATERIA DE CONTRATACIÓN DEFINITIVA?		X		
28	¿SE REALIZA UN CÁLCULO ADECUADO DEL SUELDO TOMANDO EN CUENTA LA VALUACIÓN DE PUESTOS?		X		
29	¿SE CUENTA CON TABLAS DE SUELDOS DE INDUSTRIAS DEL RAMO Y POR REGIONES?	X			
30	¿SE HAN ESTABLECIDO ESTÍMULOS ECONÓMICOS PERIÓDICOS?		X		
31	¿SE TIENE CONSTITUIDA UNA POLÍTICA SOBRE INCENTIVOS POR MEJORAR EL TRABAJO REALIZADO?		X		
32	¿SE HAN CREADO INCENTIVOS PARA PROMOVER LA ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD?	X			DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
33	¿EXISTE UN ÁREA RESPONSABLE DE CALCULAR LAS RETENCIONES FISCALES Y DE EFECTUAR LAS DECLARACIONES CORRESPONDIENTES?		X		
34	¿SE CUENTA CON SEGURO DE ACCIDENTES Y DE VIDA?		X		
35	¿CUBRE EL SEGURO UN IMPORTE SUPERIOR, EN CASO DE MUERTE POR ACCIDENTE DE TRABAJO?		X		
36	¿SE REVISAN Y ACTUALIZAN PERIÓDICAMENTE LOS PLIEGOS TESTAMENTARIOS INHERENTES AL SEGURO DE VIDA?		X		GENERALMENTE SE ESPERA A QUE EL EMPLEADO LAS SOLICITE, SE REVISAN SU EXPEDIENTE Y SI YA ES
37	¿SE HAN DETERMINADO LOS PERÍODOS DE VACACIONES?		X		

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
37	¿SE HAN ESTABLECIDO DÍAS DE DESCANSO?	X			TIEMPO SE LE CONCEDEEN.
38	¿SE UTILIZA LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS?		X		
39	¿EXISTE SERVICIO DE COMEDOR POR PARTE DE LA EMPRESA?		X		
40	¿EXISTE UN SISTEMA DE PENSIONES Y JUBILACIÓN DEL PERSONAL?		X		
41	¿ESTA CONSTITUIDA LA COMISIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE?		X		
42	¿EXISTE UN PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL?		X		
43	¿ASISTE REGULARMENTE UN DOCTOR?		X		
44	¿SE REALIZAN EXÁMENES MÉDICOS PERIÓDICOS A TODO EL PERSONAL POR LO MENOS CADA DOS AÑOS?		X		
45	¿SE MANTIENEN REGISTROS DE LOS ACCIDENTES Y SE INVESTIGAN SUS CAUSAS?		X		
46	¿CONOCEN LOS SUPERVISORES LAS INSTRUCCIONES ADECUADAS EN CASO DE ACCIDENTES?		X		
47	SE HAN ESTABLECIDO COMITÉS DE SEGURIDAD DEBIDAMENTE INTEGRADOS?		X		
48	¿SON ADECUADAS LAS CONDICIONES DE TRABAJO?			X	
49	¿SE MANTIENE UN PROGRAMA DE CUIDADO Y LIMPIEZA DE LA EMPRESA?		X		
50	¿SE DIFUNDE MEDIANTE CARTELES, FOLLETOS O CONFERENCIAS LA IMPORTANCIA DE LA SALUD PERSONAL?		X		
51	¿SE DIFUNDE MEDIANTE CARTELES, FOLLETOS O CONFERENCIAS LA PREVENCIÓN DE ENFERMEADES PROFESIONALES?		X		
52	¿SE DIFUNDE MEDIANTE CARTELES, FOLLETOS O CONFERENCIAS LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES?		X		

NO. DE PREGUNTA	P R E G U N T A	SI	NO	N/A	C O M E N T A R I O S
53	¿SE VIGILA EL USO DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN?	X			
54	¿SE REALIZAN PLÁTICAS DE ORIENTACIÓN CUANDO SE REQUIEREN CAMBIOS DE SISTEMAS, CREACIÓN DE NUEVOS DEPARTAMENTOS, ETC?		X		
55	¿SE HACEN AJUSTES A LOS PROGRAMAS EN PROCESO?	X			
56	¿EXISTE UN PLAN DE REALIZACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS?		X		
57	¿SE CUENTA EN LA EMPRESA CON UNA BIBLIOTECA DE LITERATURA GENERAL?		X		
58	¿SE CONCEDEN BECAS POR PARTE DE LA EMPRESA?		X		
59	¿SE AYUDA A LOS FAMILIARES DE LOS COLABORADORES EN SUS ESTUDIOS?		X		
60	¿SE CUENTA CON UN PROGRAMA PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS?		X		
61	¿SE REALIZA ALGÚN EVENTO SOCIAL ANUAL?	X			
62	¿CUENTA LA EMPRESA CON UN SINDICATO?		X		
63	¿EXISTE UNA PERSONA O PERSONAS ENCARGADAS DE LAS RELACIONES CON EL LÍDER DEL SINDICATO?		X		
64	¿EXISTE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO?	X			
65	¿EXISTE UNA DEFINICIÓN ADECUADA DEL REGLAMENTO INTERNO TANTO AL PERSONAL ADMIVO. COMO SINDICALIZADO?		X		
66	¿EXISTE UN PLENO CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO POR TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA?		X		

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

**C. CONCLUSION AL OBJETIVO ESPECIFICO**

( CONOCER LA FUNCIÓN)

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

### **C. CONCLUSIÓN AL OBJETIVO ESPECÍFICO.- CONOCER LA FUNCIÓN**

#### **CONCLUSIÓN:**

Después de analizar la posición del Departamento de Recursos Humanos de la empresa, su organización interna, la capacitación técnica de su plantilla, los procedimientos utilizados para ejecutar y supervisar sus evaluaciones, concluyo; que la organización y función del Departamento de Recursos Humanos no es adecuada al 100%, así como sus procedimientos para ejecutar y evaluar sus evaluaciones y a su personal,destacando las múltiples funciones del jefe de personal en otras áreas que le limitan su función en esta área y la existencia de una persona que no reúne el perfil que muestre su capacidad técnica, por lo que es recomendable se de prioridad a su capacitación y en su caso se promueva su cambio a otra area de acuerdo a su perfil.

**D** = Situaciones a comentar y/o discutir

**FUENTE:** Expedientes de personal y relación de nómina.

**ALCANCE:** 100%

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

C. CONCLUSIÓN AL PROCEDIMIENTO III.- EVALUAR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CONCLUSION:

Después de analizar la existencia de un perfil para conformar los diferentes puestos del Departamento de Recursos Humanos, así como el procedimiento de reclutamiento y programas de entrenamiento, concluyo; que los perfiles requeridos para los puestos, así como los procedimientos para su reclutamiento no son al 100% los adecuados, al igual que los programas de entrenamiento, ya que su participación es limitativa y cabe señalar que aún cuando existe el procedimiento de entrenamiento se pretextan excusas para no transmitirle a otro integrante, conocimientos concernientes al departamento.

Por lo anterior, es recomendable promover la capacitación de manera directa al total de la plantilla que lo integra, dando prioridad a los conocimientos básicos y aplicables de manera general.

FUENTE: Documentación que soporta el procedimiento de reclutamiento.

ALCANCE: 100%

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

LISTA DE LAS PRINCIPALES TECNICAS QUE ESPECIFICAMENTE CORRESPONDEN A UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- 1.- Formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal.
- 2.- Reclutamiento y selección técnica del personal.
- 3.- Técnicas de introducción del personal.
- 4.- Asesoramiento en la capacitación y adiestramiento de empleados y jefes.
- 5.- Técnicas y programas de desarrollo de ejecutivos.
- 6.- Formulación de análisis de puestos.
- 7.- Valuación de puestos.
- 8.- Encuestas de salarios.
- 9.- Calificación de méritos.
- 10.- Sistemas de incentivos de cantidad, calidad, ahorro; individuales y de grupo.
- 11.- Aplicación de la participación de utilidades. Preparación del personal para su aceptación de este nuevo sistema.
- 12.- Publicaciones de personal: manuales, revista interna, folletos, etc.
- 13.- Prestaciones o servicios a los trabajadores: cajas de ahorro, planes de pensión, comedores, despensas familiares, etc.
- 14.- Orientación a la línea en todas las técnicas de comunicación.
- 15.- Seguridad social: tanto cuidar de las prestaciones, como de pagos y avisos.
- 16.- Asesoramiento a jefes en los problemas de personal.
- 17.- Controles de personal o índices de rotación, seguridad, movilidad, etc.
- 18.- Entrevistas diversas al personal (de ingreso, ajuste, revisión periódica, salida). Orientación y consejo.
- 19.- Auditoría de personal.
- 20.- Sistemas de sugerencias: forma de solicitarlas y premiarlas.
- 21.- Sistema de quejas.
- 22.- Cargas de trabajo y asignación de labores.
- 23.- Encuestas de actitud de los trabajadores.
- 24.- Estudios de eficiencia del personal; general y por secciones.

- 25.- Inventarios de personal.
- 26.- Presupuestos y programas de personal.
- 27.- Planes para problemas específicos de personal, por sectores.
- 28.- Sistemas de ascensos y promociones.
- 29.- Aspectos humanos en los sistemas de producción, compras, ventas, etc.
- 30.- Estudios sobre fatiga y monotonía en el trabajo.
- 31.- Relaciones con el sindicato: negociaciones colectiva y su aplicación.
- 32.- Archivos, kardex y reportes de personal.
- 33.- Investigaciones sobre otras empresas, para mejorar sistemas.
- 34.- Dirección de las secciones de Higiene y Seguridad Industriales.
- 35.- Servicios de comedor, cafetería, reparto de café y refrescos, etc.
- 36.- Ausentismo y faltas del personal: su control y reducción.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

### DIRECCIÓN DE PERSONAL

#### DESCRIPCIÓN GENERICA DEL PUESTO:

Formular los objetivos y las políticas de personal, sujetarlas a la discusión con los ejecutivos; obtener su aprobación de la Dirección General y cuidar de que se implanten.

Vigilar con la ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la compañía, en materia de personal, se lleven a cabo.

Interpretar las normas y políticas de personal; auxiliar a la Dirección General interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.

Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal.

Formular un programa sobre los contactos con el sindicato.

Informarse e informar a su vez adecuadamente a toda la línea, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.

#### SECCION DE EMPLEO:

Nuevo ingreso: buscar las fuentes de abastecimiento apropiadas, y mantener contacto con ellas. Hacer el reclutamiento, las entrevistas, investigación de referencias y exámenes médicos.

Pruebas de intereses, aptitudes, etc.

Programas de introducción al trabajo. Pruebas prácticas.

Cambios de status: transferencias, promociones, despidos.

Control de ausencias, retardos, etc.: políticas al respecto.

Ajustes de sueldos.

Calificación de méritos.

Entrevistas de salida.

Orientación vocacional de los empleados.

Registros y estadísticas del personal.

## SECCIÓN MÉDICA:

Exámenes médicos de admisión, anuales y especiales.  
Tratamiento y atención médica.  
Servicio de enfermería.  
Investigación de causas de ausencias y comprobación de permisos del Seguro Social.  
Inspección de condiciones de habitación.  
Eliminación de riesgos de salud.  
Registros y estadísticas.

## SECCION DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

Normas de higiene y seguridad.  
Inspección de diseño, calidad, etc., del equipo y materiales en relación a estas normas.  
Revisiones periódicas de las condiciones higiénicas de la empresa.  
Inspecciones de las condiciones y normas de seguridad.  
Investigación e informes sobre accidentes de trabajo.  
Promoción del trabajo del comité de higiene y seguridad.  
Educación sobre higiene y seguridad: manuales, conferencias y resoluciones de consultas.  
Registros y consultas.

## SECCION DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN:

Capacitación para la producción: instrucciones sobre el puesto: aprendizaje y escuela.  
Capacitación: de instructores, supervisores, técnicos y ejecutivos.  
Preparación de material de adiestramiento y capacitación.  
Educación en general: programas de cursos de capacitación, biblioteca y publicaciones de la compañía.  
Sistemas de sugerencias.  
Relaciones y cooperación con agencias e instituciones educativas o de adiestramiento y capacitación.  
Registros y estadísticas.

## SECCIÓN DE PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL:

Seguros colectivos: sobre la vida, salud, de accidentes.  
Asociaciones de beneficencia mutua.  
Planes de hospitalización.  
Planes de retiro.  
Ayuda legal  
Planes de economía y ahorros.

Compensaciones y pensiones de retiro.  
Actividades recreativas: programas sociales y deportivos  
Registros y estadísticas.

#### SECCIÓN DE RELACIONES LABORALES:

Participación en la contratación colectiva. Interpretación de políticas.  
Resolución de quejas y conflictos; participación en su resolución, con base en los convenios con el sindicato: comprobar, en todos los casos, que se tomen las medidas necesarias.  
Facilitar las relaciones laborales, individuales y colectivas.  
Registros y estadísticas.

#### DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS:

Estudios sobre todos los aspectos de personal: pruebas, seguridad, higiene, etc.  
Análisis, valuación y clasificación de puestos (sobre bases de cooperación con otras divisiones y departamentos).  
Preparación de manuales y formas.  
Análisis de sueldos (también sobre bases de cooperación).  
Desarrollo y presentación de normas y procedimientos.  
Auditorías de personal.  
Encuestas de actitud.  
Mantenimiento de registros y elaboración de informes a la Dirección General sobre:  
Costo de la vida,  
Investigaciones sobre el mercado de salarios,  
Planes de pago de salarios,  
Planes de vacaciones  
Prestaciones,  
Cooperación con otras divisiones en investigaciones y actividades estadísticas,  
Diversas investigaciones y estudios,  
Elaboración y recopilación de estadísticas.

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

#### ORGANIZACIÓN Y PERFIL DEL PERSONAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO:

BASES DE EVALUACION DEL PUESTO:

- Cumplimiento a los programas de trabajo.
- Información veraz y oportuna a gerencia.

PERFIL DEL PUESTO:

- Contador Público o Lic. En Administración de Empresas.
- Conocimientos especializados o técnicos en la Administración de personal.
- Experiencia en puestos similares 2 años.

DESEABLES:

- Conocimientos especializados o técnicos en Administración de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas.
- Experiencia en puestos similares 3 años.

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

## ORGANIZACIÓN Y PERFIL DEL PERSONAL

### AUXILIAR ADMINISTRATIVO:

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Auxilia al jefe del departamento en sus diversas actividades del área, como son: revisión de documentos, entrevistas y citas con empleados, altas y bajas del IMSS, nóminas, etc.

#### BASES DE EVALUACION DEL PUESTO:

- Cumplimiento a los programas de trabajo.
- Discreción absoluta en los asuntos confidenciales tratados en el área de Recursos Humanos.
- Eficiencia en los trabajos de mecanografía y adecuada presentación.

#### PERFIL DEL PUESTO:

##### Mínimos del puesto:

- Escolaridad: Segundo semestre de la Licenciatura en Derecho.
- Conocimientos especializados o técnicos en mecanografía y correspondencia.
- Experiencia en puestos similares 1 año.

DESEABLES:

- Escolaridad: Bachillerato con computación.
- Conocimientos especializados o técnicos: Mecanografía y redacción.
- Experiencia en puestos similares 1 año.

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

## ORGANIZACIÓN Y PERFIL DEL PERSONAL

SECRETARIA:

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

Apoya en todas sus actividades tanto al jefe del departamento como al auxiliar del mismo, en dictados, mecanografía, archivo, correspondencia, llamadas telefónicas, agenda de trabajo, etc.

BASES DE EVALUACION DEL PUESTO:

- Discreción absoluta de todos los asuntos de esta área.
- Eficiencia en todo su trabajo.
- Adecuada presentación.

PERFIL DEL PUESTO:

Mínimos del puesto:

- Escolaridad: Comercio
- Conocimientos especializados o técnicos en mecanografía y correspondencia.
- Experiencia en puestos similares 1 año.

DESEABLES:

- Escolaridad: Media superior y comercio.
- Conocimientos especializados o técnicos: Mecanografía y redacción.
- Experiencia en puestos similares 1 año.

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

C.CONCLUSION DE LA EVALUACION AL PROCEDIMIENTO IV

(EVALUAR LA OBJETIVIDAD DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS)

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

- C. CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN AL PROCEDIMIENTO.
- IV.- EVALUAR LA OBJETIVIDAD DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CONCLUSIÓN:

Después de analizar los períodos de entrega de información a la gerencia general, de los resultados de las revisiones practicadas, se observó, una antigüedad promedio de 15 días hábiles, por lo que se considera su entrega no oportuna, así mismo se analizó el contenido de los informes y se observó que en su mayoría la recomendación y/o sugerencia se enfoca a la solventación del hecho motivo de la observación de manera particular, omitiendo analizar la fuente y/o el motivo generador a efecto de sugerir de manera integral y evitar su recurrencia , asimismo se observó; que se cuenta con un programa calendarizado de revisión de manera general y un programa detallado a ejecutar en cada revisión, sobre este último, se determinó; que se elaborarán de manera muy general con objetivos en tiempo inalcanzable y sin atender puestos específicos y/o procedimientos a satisfacer de manera particular.

SANTA MARINA, S.A. DE C.V.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010

C. CONCLUSIÓN AL PROCEDIMIENTO IV  
EVALUAR LA EJECUCIÓN DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CONCLUSIÓN:

Después de analizar los papeles de trabajo de seis legajos se observó que en su mayoría no cumplen con las normas personales y de ejecución, ya que en algunos casos el diseño de las cédulas no es muy claro en relación con el procedimiento y el objetivo, en algunos otros casos, no existe uniformidad en el manejo de documentos las fuentes y alcances difieren notablemente con la prueba. Por lo anterior es recomendable que el personal encargado del Departamento de Recursos Humanos, de los objetivos, procedimientos y diseño de cédulas antes de la ejecución con la finalidad de aclarar posibles dudas y no resten calidad y/o importancia a los procedimientos.

FUENTE: Expedientes del personal de la empresa, copias de los informes enviados a gerencia.

ALCANCE: 70%

## BIBLIOGRAFÍA

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
WILLIAM P. LEONARD  
EDITORIAL DIANA

PRINCIPIOS BÁSICOS DE AUDITORÍA  
ARTHUR W. HOLMES  
EDIT CECOSA

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL  
GARY DESLER  
EDITORIAL PRENTICE HALL

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
FERNANDO ÁRIAS GALICIA  
EDITORIAL TRILLAS

AUDITORIA  
UN ENFOQUE INTEGRAL  
ALVIN A. ARENS  
JAMES K. LOEBBECKE  
EDITORIAL PRENTICE HALL

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
(TOMO I Y II)  
AGUSTÍN REYES PONCE  
EDITORIAL LIMUSA

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL  
(RELACIONES HUMANAS)  
AGUSTÍN REYES PONCE  
EDITORIAL LIMUSA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
IDALBERTO CHIAVENATO  
EDITORIAL MC GRAW HILL

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA  
EDITORIAL DIANA

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA  
TOMO I  
INSTITUTO MEXICANO DE C.P., A.C.  
MEXICO, D.F.