

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

COMO UN EFECTIVO CONTROL INTERNO



GUATEMALA, OCTUBRE DE 1,994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

51013

Dk
03
T(1464)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO: Lic. Jorge Eduardo Soto.
SECRETARIO: Lic. Roberto Salazar Casiano.
Vocal 2o. : Lic. Josué Efraín Aguilar Torres.
Vocal 4o. : P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López.
Vocal 5o. : P.C. Fredy Orlando Mendoza López.

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE LIC. JAIME HUMBERTO CHICAS HERNANDEZ
SECRETARIO LIC. RUBEN EDUARDO DEL AGUILA
EXAMINADORES LIC. CARLOS GRELLANA ROSAL
LIC. CARLOS HERNANDEZ PRADO
LIC. MANUEL MORALES GARCIA

Guatemala,
6 de agosto de 1,993.

Senor Decano de la
Facultad de Ciencias Economicas
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Ciudad Universitaria
Guatemala, C.A.

Senor Decano:


En atención al honroso nombramiento que se sirvieron extenderme, como Asesor del trabajo de tesis del Perito Contador, señora Dora Elizabeth Cárdenas Reyes de Morales, rindo el dictamen sobre el trabajo presentado, titulado "Administración del Recurso Humano como un Efectivo Control Interno".

Durante el desarrollo del presente trabajo tuve la oportunidad de discutir el contenido del tema con la señora de Morales, en los aspectos que consideramos convenientes. Así mismo, pude comprobar el esfuerzo y sentido de investigación de la sustentante para presentar su trabajo en la mejor forma posible.

Considero que el presente trabajo es una valiosa fuente de información para estudiantes y profesionales vinculados con el ejercicio de la profesión, permitiendome recomendar su aprobación para los efectos del examen público previo a la obtención del título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Sin otro particular y con muestras de mi mas distinguida consideración, me suscribo de usted.

Muy atentamente,



Lic. Eduardo Enrique Nuñez Dubon
Colegiado No. 3,847
10 Avenida "F" 9-77 zona 17,
San Fernando

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-3"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, VEINTIDOS DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA
Y CUATRO.

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Eduardo Enrique Núñez Dubón, quien fuera
designado Asesor y la opinión favorable del Director de
la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis
denominado: "ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO COMO UN
EFECTIVO CONTROL INTERNO", que para su graduación
profesional presentó la estudiante DORA ELIZABETH
CARDENAS REYES,, autorizándose su impresión.-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ROBERTO SALAZAR CASIANO
SECRETARIO



LIC. JORGE EDUARDO SOTO
DECANO



LA PRESENTE TESIS LA DEDICO A:

DIOS NUESTRO SEÑOR

A MIS PADRES

MANUEL GUSTAVO CARDENAS ACEITUNO
ROSA HERLINDA REYES DE CARDENAS

MI ESPOSO

RODOLFO GIOVANNI MORALES OJEDA

ESPECIALMENTE A MI HIJO:

LUIS RICARDO

MIS HERMANOS:

RAUL GUSTAVO, MANUEL FERNANDO,
DOUGLAS ESTUARDO, ALEX GEOVANY Y
HUGO RICARDO.

MI ASESOR DE TESIS:

Lic. EDUARDO ENRIQUE NUÑEZ DUBON

MI FAMILIA Y AMIGOS EN GENERAL

LA FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

INDICE

Introducción

	Página
Capítulo I	
1. El Recurso Humano y la Empresa	1
1.1 El Recurso Humano	1
1.1.1 Definición	2
1.1.2 Características del Recurso Humano	3
1.1.3 Importancia del Recurso humano	4
1.2 La Empresa	5
1.2.1 Definición	5
1.2.2 Clasificación de la Empresa	6
1.2.3 Empresa Industrial	7
Capítulo II	
2. Control Interno	8
2.1 Definición	8
2.2 Clasificación del control interno	9
2.2.1 Control interno administrativo	9
2.2.2 Control interno contable	10
2.3 Objetivos	11
2.3.1 Objetivos generales	11
2.3.2 Objetivos operativos	11
2.4 Entorno del control interno	11
2.4.1 Liderazgo de la administración	12
2.4.2 Estructura organizacional	12
2.4.3 Presupuestos y reportes internos	13
2.4.4 Auditoría interna	13
2.4.5 Personal	13
2.4.6 Prácticas apropiadas	13
2.5 Principios de control interno	14
2.5.1 Segregación de funciones	14
2.5.2 Procedimientos de autorización	15
2.5.3 Procedimientos de documentación	15
2.5.4 Registros y procedimientos contables	15

2.5.5	Controles físicos	15
2.5.6	Verificación interna independiente	16
2.6	Estructura del control interno	16
2.6.1	Ambiente de control	17
2.6.2	Sistema contable	17
2.6.3	Procedimientos de control	17

Capítulo III

3.	Administración de la Fuerza de Trabajo	18
3.1	Medición del trabajo	18
3.1.1	Estudio de tiempos	19
3.1.2	Sistema de tiempos predeterminados	19
3.1.3	Muestreo de trabajo	19
3.2	Perspectivas para la medición del trabajo	20
3.3	Simplificación y mejora del trabajo	20
3.3.1	Filosofía	21
3.3.2	Modelo de aplicación	22
3.3.3	Plan de acción (implementación de las mejoras)	23
3.4	Diseño del trabajo, ampliación y enriquecimiento del puesto de trabajo	23
3.5	Productividad	24

Capítulo IV

4.	Administración del Recurso Humano como un efectivo Control Interno	25
4.1	El prestigio de la empresa	26
4.2	El ambiente físico y la estructura organizacional	26
4.3	Reclutamiento y selección del recurso humano	27
4.3.1	Normas de ascenso interno	28
4.3.2	Normas de remuneración	28
4.4	Políticas de retención del recurso humano	28
4.5	Entrenamiento del personal	29
4.6	Supervisión del recurso humano	30
4.7	Evaluación y remuneración del recurso humano	30

Capítulo V

5.	Auditoría de Personal	32
5.1	Definición de auditoría de personal	32
5.2	Beneficios de la auditoría de personal	33
5.3	Proceso de la auditoría de personal	34
5.4	Alcance de la auditoría de personal	36
5.5	Métodos de investigación de las auditorías de personal	36
5.5.1	Método comparativo	37
5.5.2	Método estadístico	37
5.5.3	Método de cumplimiento	37
5.5.4	Método de administración por objetivos	38
5.6	Instrumentos de investigación de personal	38
5.6.1	Entrevistas	38
5.6.2	Cuestionarios y encuestas	39
5.6.3	Análisis de registros	39
5.6.4	Información externa	39
5.6.5	Experimentos de personal	40
5.7	Principales temas que suele comprender una auditoría de personal	40
5.8	Informe de auditoría	41
5.8.1	Informe para gerentes operacionales	42
5.8.2	Informe a los especialistas de personal	42
5.8.3	Informe al gerente de personal	43

Capítulo VI

6.	Caso Práctico	44
6.1	Descripción general de la empresa	44
6.2	Presentación del problema	48
6.2.1	Organización del departamento de caja	48
6.2.2	Perfil de los puestos de trabajo del departamento de caja	49
6.2.3	Procedimientos de trámite de cheque	50
6.3	Análisis de los procedimientos descritos	55
6.3.1	Análisis del entorno de control interno	58
6.3.2	Evaluación del control interno del procedimiento de	

	pagos	58
6.3.3	Análisis de las especificaciones de los puestos del departamento de caja	59
6.3.4	Verificación del cumplimiento de los procedimientos de pago	60
6.4	Conclusiones del caso de estudio	62
	Conclusiones	64
	Recomendaciones	67
	Bibliografía	68

INTRODUCCION

El profesional de la Contaduría Pública y Auditoría, en la actualidad ha venido desarrollándose debido a que su campo de acción está cambiando y creciendo constantemente. Los Contadores Públicos y Auditores deben estar preparados para aprovechar las oportunidades que se les presenten, por eso es importante la participación activa en la administración del recurso humano de las empresas.

Al hablar de recurso humano, nos referimos al activo que promueve todas las operaciones productivas y financieras de la empresa y el que a su vez, dispone qué controles son necesarios para cumplir con la salvaguarda de los demás activos materiales y financieros. También es el recurso humano el que elabora y vea por el cumplimiento de normas y procedimientos con la finalidad de realizar el trabajo en forma ordenada, consistente y que se pueda obtener información oportuna y verídica de la situación financiera de la empresa.

El propósito de este estudio se dirige a plantear formas o alternativas eficaces de administrar el recurso humano con la finalidad de obtener un mejor crecimiento y desarrollo económico de las empresas. Se pretende que este trabajo sirva como material de consulta tanto para aquellos profesionales que se ocupen de la administración de recursos humanos en empresas,

como para los estudiantes de la carrera de auditoria que deseen ampliar sus conocimientos acerca del tema, o bien realizar una investigación más profunda sobre algún punto específico del tema, que día a día cobra mayor importancia en el sector empresarial del país.

El capítulo I trata sobre el recurso humano y la empresa en sus diferentes aspectos. El capítulo II expone lo relacionado al control interno dentro de las empresas. El capítulo III, es un agregado especial, que trata sobre la administración de la fuerza de trabajo, donde se mencionan los diferentes métodos para la medición y mejora del trabajo, la productividad y su medición. El capítulo IV denominado "Administración del recurso humano como un efectivo control interno", toma en cuenta los aspectos administrativos que permitirán mantener el control interno en una empresa. El capítulo V presenta lo que es una auditoría de personal y todos sus aspectos importantes. En el capítulo VI, se presenta un caso práctico en el que se expone la descripción general de una empresa textil, se presenta un problema específico del departamento de caja de la empresa, y la organización estructural de dicho departamento. En este capítulo se enumeran normas y procedimientos administrativos existentes en una empresa real, se realiza un análisis de estos procedimientos y del entorno de control interno de la empresa, también se evalúa el control interno del procedimiento de pagos, un análisis de las especificaciones de los puestos de trabajo del departamento de caja y la verificación del cumplimiento de

los procedimientos de pago.

En la parte final de la investigación se exponen las conclusiones y recomendaciones del tema investigado y la bibliografía utilizada para recopilar la información que se presenta en este trabajo.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

los procedimientos de pago.

En la parte final de la investigación se exponen las conclusiones y recomendaciones del tema investigado y la bibliografía utilizada para recopilar la información que se presenta en este trabajo.

CAPITULO I

EL RECURSO HUMANO Y LA EMPRESA

1. El recurso humano es el que promueve todos los cambios fundamentales de la sociedad y se asocia a la empresa como su elemento activo.

Este capítulo trata sobre la definición, las características y la importancia del recurso humano. Así también se presenta a la empresa como una unidad de trabajo de función social y económica, con sus características y diferentes clasificaciones, haciendo énfasis en la empresa industrial con el objetivo de introducirnos en el campo que abarca el presente trabajo.

1.1 El Recurso Humano

El éxito de una empresa depende en gran parte de su personal. Son los directivos, los jefes y los empleados, las personas que se desenvuelven dentro de la misma y encaminan sus operaciones hacia el crecimiento tanto individual como de la empresa.

La empresa requiere de una serie de recursos que administrados correctamente le permiten alcanzar los objetivos que pretende. Los recursos pueden ser materiales, como el capital, las instalaciones físicas, la maquinaria y las materias primas. Técnicos, como los sistemas, procedimientos,

organigramas e instructivos y el recurso humano, que se define a continuación.

1.1.1 Definición

El recurso humano es el esfuerzo o actividad humana que comprende conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud. El recurso humano es el más importante porque puede mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos. Este es la parte activa de una empresa.

Las personas difieren en cuanto a sus conocimientos y sus capacidades en todos los campos de la actividad humana. Cada persona percibe el mundo que la rodea en forma particular; su percepción individual está determinada por las experiencias personales que crean un filtro a través de donde se aprecia el mundo.

Podemos decir, que los empleados son diferentes los unos de los otros, y que existen diversas formas de valorar las características y las dimensiones que conforman la personalidad humana. Un buen directivo logra identificar las cualidades particulares de cada subordinado y utiliza esa información en beneficio de los intereses del empleado y de la empresa.

El recurso humano es un elemento necesario para establecer y comparar funciones de producción, administración y ventas, que a su vez son igualmente indispensables para mejorar la eficiencia en la administración de los recursos y para programar racionalmente el desarrollo de la empresa.

1.1.2 Características del Recurso Humano

Algunos aspectos que caracterizan al recurso humano son los siguientes:

- A. A diferencia de otros recursos, no es propiedad de la empresa. Los conocimientos, las experiencias y las habilidades, son parte del patrimonio personal e implican una disposición voluntaria de la persona que no puede ser obligada a prestar trabajos personales, sin la justa retribución y sin su consentimiento.
- B. Las actividades de las personas son voluntarias. La empresa no debe asumir que por contar con un contrato de trabajo con sus empleados, a cambio va a recibir el mejor esfuerzo de sus miembros; solamente contará con la colaboración de los empleados si perciben que esa actitud va a ser de utilidad y si los objetivos empresariales coinciden con los objetivos personales.
- C. El recurso humano, es tangible en cuanto a que la persona se puede palpar y es también intangible porque se manifiesta a través del comportamiento de las personas en la organización. El ser humano presta un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- D. El recurso humano es escaso. No todas las personas poseen las mismas habilidades y conocimientos, es por ello que existen personas calificadas y no calificadas de donde surgen los mercados de trabajo. Entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será.

1.1.3 Importancia del Recurso Humano

La empresa logrará sus metas sólo si existen condiciones favorables para que los trabajadores se desarrollen adecuadamente, al mismo tiempo los empleados experimentarán la satisfacción de utilizar sus capacidades y destrezas y de afirmar su sentido de autorealización. Es preciso tener un panorama de la composición psicológica del individuo, aunque hay todavía mucho que aprender acerca de la conducta humana.

A los seres humanos les gusta creer que siempre viven la vida de una manera racional y bien pensada, mucho de lo que hacen es resultado de emociones y sentimientos. La dirección de las empresas actualmente se interesa y reconoce lo legítimo del factor afectivo en el proceso laboral.

Cuando una persona adquiere madurez libera su energía psicológica, entonces es responsabilidad de la dirección crear situaciones que motiven esta libertad. Se supone que una persona reacciona a los estímulos con un estado de desequilibrio interior que proviene de una necesidad y la meta del individuo es alcanzar el equilibrio de ésta.

Las actitudes que tengan los administradores hacia la personalidad humana y la forma que tengan de dirigir y controlar las actividades de los empleados son de importancia vital en la determinación del ambiente de la empresa.

Podemos decir, que la empresa es un conjunto de factores que pretenden un fin, y el personal es el factor más importante. Si la dirección está capacitada, los recursos financieros con que se cuenta son suficientes y el producto que se

comercializa ha sido bien aceptado, pero las personas que trabajan en la empresa no están al nivel exigido, existe un problema de importancia que debe resolverse para que todo funcione adecuadamente.

1.2 La Empresa

La empresa no nace por si sola ni es un fin en si misma, su origen está en la necesidad social de que produzca bienes o servicios y satisfaga las necesidades de la sociedad.

1.2.1 Definición

La empresa es la unidad productiva o de servicios que se integra por recursos humanos, materiales y técnicos, que necesita ser administrada para lograr sus objetivos propuestos. Estos objetivos pueden ser los siguientes:

- A. Producción de bienes o cubrir la demanda de servicios.
- B. Obtener la máxima producción posible.
- C. Elevar el nivel moral y material del hombre.
- D. Aprovechar los recursos naturales.

Cualquier persona o grupo de personas que tiene un nombre, un propósito en común o que efectúa transacciones con el público son considerados una empresa.

Otra definición que enfoca a la empresa como una unidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, es la siguiente:

La empresa está constituida por elementos humanos y materiales, creada para responder a las necesidades que tiene la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y

suministrar en forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso.

1.2.2 Clasificación de la Empresa

- A. Por tipo de objetivo:
 - A corto y largo plazo.
 - Principales, subordinadas y colaterales.
- B. Por categorías de los objetivos:
 - De servicio.
 - Social.
 - Económico.
- C. Por su tamaño:
 - Grandes.
 - Medianas.
 - Pequeñas.
- D. Desde el punto de vista jurídico:
 - Privadas.
 - Públicas.
- E. De acuerdo a su formación social:
 - Colectiva.
 - Comandita simple.
 - Comandita por acción.
 - Responsabilidad limitada.
 - Sociedad anónima.
- F. De acuerdo al sector de la economía:
 - Agrícola.
 - Industrial.

- Comercial.

- Servicios.

1.2.3 Empresa Industrial

El término industria, agrupa diferentes campos de actividad como lo son:

La industria familiar o doméstica, que se caracteriza por la participación exclusiva del grupo familiar en las labores de preparación y elaboración de la materia prima. Por otra parte su trabajo es fundamentalmente manual valiéndose de instrumentos muy rudimentarios.

La industria artesanal, se caracteriza porque además del trabajo familiar, existe mano de obra retribuida ajena al grupo doméstico. La unidad productora es el taller artesanal, la retribución del trabajo de los operarios es a destajo, en especie y/o dinero y los instrumentos de trabajo no siempre son rudimentarios, aunque siempre predomina la energía humana.

La industria manufacturera, concentra un número relativamente alto de obreros asalariados, quienes se especializan en la ejecución de diversas operaciones por separado; el obrero recibe una retribución denominada salario por su fuerza de trabajo y la productividad de esta industria es mayor que las mencionadas anteriormente.

La industria fabril, se basa en la contratación de obreros asalariados y predomina la fuerza de las máquinas para la producción de mercancías; se introduce muchas veces la producción en serie y la racionalización del trabajo.

CAPITULO II
CONTROL INTERNO

2. El profesional de auditoría debe comprender lo que es el control interno y considerarlo como un aspecto fundamental de su profesión. Es importante señalar que el control interno administrativo representa el punto de partida del control interno contable.

Este capítulo presenta el control interno con sus diferentes aspectos como: su definición, clasificación, objetivos, entorno, principios y estructura.

2.1 Definición

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas". (1)

Esta definición incluye actividades contables y financieras y se extiende a casi todo el aspecto de las operaciones de la empresa.

(1) Ziegler, Kell. "Auditoría Moderna". (México; Continental, 1988). p. 122

2.2 Clasificación del control interno

En auditoría son reconocidas dos subdivisiones del control interno:

- Control interno administrativo.
- Control interno contable.

2.2.1 Control interno administrativo:

Comprende el plan de organización, procedimientos y registros que contiene los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones administrativas por parte de los administradores y representa el punto de partida para establecer el control interno contable.

El control interno administrativo además de ocuparse de la autorización de transacciones incluye las evaluaciones de la actuación del personal de la empresa.

Toda empresa puede mejorar y superar determinadas etapas para lograr los objetivos fijados por la administración si cuenta con un correcto control interno administrativo. Este control sólo es posible tenerlo si existe un sistema de información que le sirva como punto de referencia para cuantificar las fallas y los aciertos.

El control interno administrativo contribuye al logro de los siguientes objetivos: diagnosticar, comunicar y motivar.

- A. Diagnosticar: Se basa en que la acción preventiva es mejor que la acción correctiva. Permite anticipar la existencia de áreas con problema o áreas de acierto, para determinar

las acciones que se deban tomar.

- B. Comunicación: Otro de los objetivos básicos del control interno administrativo es proporcionar un medio de comunicación entre las diferentes personas que integran la empresa. Esto se logra informando los resultados de las diversas actividades que se llevan a cabo.
- C. Motivación: El ser humano necesita ser estimulado. Requiere incentivos para que contribuya al logro de los objetivos de la empresa; también requiere que los objetivos de la empresa no se encuentren en conflicto con sus objetivos personales o los de su grupo social.

La forma más efectiva para implementar un sistema de control interno administrativo es haciendo participe al personal de la empresa del diseño del mismo y del establecimiento de los objetivos y metas que se esperan de las áreas a su cargo.

2.2.2 Control interno contable:

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con la salvaguarda de activos y la confiabilidad de los registros financieros.

La salvaguarda de los activos incluye cualquier medida de cautela que tiene la administración para impedir que algo no deseado le ocurra a los recursos de la empresa.

La confiabilidad de los registros se aplica para la información que se genera para usos internos y externos. Los estados financieros proporcionan la base para informar internamente a los administradores y externamente a los

accionistas y demás personas interesadas.

2.3 Objetivos del control interno

2.3.1 Objetivos generales:

El control interno se basa en dos objetivos generales:

- A. La salvaguarda de los activos.
- B. La confiabilidad de los registros financieros.

2.3.2 Objetivos operativos:

Son los que se orientan a asegurar la razonabilidad de:

- A. Que las transacciones se ejecutan con autorización general o específica de la administración.
- B. Que las transacciones se registran para permitir la adecuada preparación de estados financieros de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados u otra práctica aceptable de contabilidad.
- C. Que el acceso a los activos se permite con la autorización de la gerencia.
- D. Que periódicamente se comparan los registros históricos de los activos propiedad de la empresa con los existentes y se toman las medidas apropiadas por las diferencias.

2.4 Entorno del control interno:

Es el conjunto de condiciones o circunstancias que rodean

el control interno. Un buen entorno de control interno complementa procedimientos prescritos de control e incluye factores internos y externos. Los primeros son el liderazgo de la administración, la estructura organizacional, presupuestos y reportes internos, auditoría interna, personal y las prácticas apropiadas, mientras los segundos son las condiciones económicas de la industria en donde se desenvuelve la empresa.

2.4.1 Liderazgo de la administración:

El consejo de directores, el comité de auditoría, cuando este existiera y la alta gerencia, deben proporcionar liderazgo al establecer un nivel de concientización respecto al control. El entorno de control se ve afectado en forma negativa cuando la administración no se adhiere a procedimientos de control establecidos o cuando no están dispuestos a prescribir procedimientos adecuados de control.

2.4.2 Estructura organizacional:

Establece un marco general para planear, coordinar y controlar las operaciones. La estructura organizacional de una empresa, comprende establecer la independencia administrativa de áreas funcionales, divisiones y/o departamentos y permitir la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad dentro de la empresa. Por lo general se representa por medio de un organigrama. Para que las personas puedan delegar responsabilidades en forma adecuada, es necesario que conozcan las políticas, procedimientos y actividades que afectan sus funciones.

2.4.3 Presupuestos y reportes internos:

Proporcionan los medios para formular o comunicar los objetivos de la empresa a través de la organización y proporcionan una base que mide los resultados de las metas planeadas. Un sistema efectivo de información interna a todos los niveles de administración se considera esencial para un buen entorno de control, debe ser oportuno y presentado en forma regular.

2.4.4 Auditoría Interna:

Contribuye a un buen entorno de control por medio de la vigilancia del funcionamiento de procedimientos prescritos de control. Una función efectiva de auditoría interna podrá ayudar a la administración a ejercer una supervisión continua sobre el sistema y también ofrecer sugerencias para mejorarlo.

2.4.5 Personal:

Las personas que ocupan puestos de responsabilidad, como funcionarios, jefes de departamento, administradores y cajeros, deberán ser individuos con entrenamiento y experiencia para poder ejecutar las responsabilidades asignadas en forma eficiente. La capacidad e integridad del personal dependerá de las políticas y procedimientos de contratación, entrenamiento, remuneración, evaluación de actuación y ascensos. Además el personal deberá tener altas normas personales y éticas.

2.4.6 Prácticas apropiadas:

Son las medidas misceláneas tomadas por una empresa para

crear un buen entorno de control, por ejemplo: establecer fianzas de fidelidad al personal que ocupe puestos de confianza; tener un código escrito de conducta de funcionarios y empleados que contenga normas morales de comportamiento y prohibiciones contra actos ilegales; poseer una política que señale con claridad las acciones incompatibles con los objetivos de la empresa; y establecer una política de vacaciones para el personal de confianza.

2.5 Principios de control interno

Los seis principios que se mencionan a continuación se consideran básicos para una estructura de control interno:

- Separación (segregación) de funciones.
- Procedimientos de autorización.
- Procedimientos de documentación.
- Registros y procedimientos contables.
- Controles físicos.
- Verificación interna independiente.

2.5.1 Segregación de funciones:

Abarca el asignar responsabilidades sobre una transacción de tal manera que los deberes de un empleado proporcionen en forma automática una verificación del trabajo realizado por uno o más empleados adicionales. El objetivo esencial de este principio se refiere a prevenir y detectar con rapidez los errores o irregularidades en el desarrollo de responsabilidades asignadas.

2.5.2 Procedimientos de autorización:

Permite asegurar que las transacciones son autorizadas por personal de la administración actuando dentro de su autoridad. Los procedimientos de autorización también se consideran importantes para restringir el acceso a los activos, a áreas de custodia de formas no utilizadas como los cheques en blanco y comprobantes que pueden ser mal utilizados y a los registros contables.

2.5.3 Procedimientos de documentación:

Los documentos proporcionan evidencia de que han sucedido ciertas transacciones además de indicar precio, naturaleza y término de la transacción, como por ejemplo las facturas, cheques y boletas de tiempo. Cuando estos están debidamente firmados o estampados y además prenumerados proporcionan una base adecuada para fijar responsabilidades y contabilizar las transacciones.

2.5.4 Registros y procedimientos contables:

Los objetivos de este control son el registro oportuno en los libros de contabilidad y la emisión de informes basados en registros contables. Dentro de la contabilidad se deben establecer procedimientos para un rápido procesamiento de documentos y el registro en los libros de contabilidad de manera consecutiva.

2.5.5 Controles físicos:

Son las medidas y medios de seguridad para salvaguardar los

activos, registros contables y formas pre-impresas no utilizadas, además el uso de equipo mecánico y electrónico en la ejecución y registro de las transacciones. Las medidas de seguridad implican limitar el acceso a las áreas de almacenamiento solamente a personal autorizado y los controles físicos se refieren a salvaguardas internas, como poseer cajas de seguridad, bodegas cerradas y protegidas contra incendios; y salvaguardas fuera de la empresa, como bóvedas en bancos.

2.5.6 Verificación interna independiente:

Implica comparar los registros contables con los activos existentes, constatar que las cuentas de control concuerden con la suma de las subcuentas, calcular nuevamente las remuneraciones de los empleados o la facturación a clientes por una persona que no haya preparado la información inicial o que no tenga la custodia de los activos.

2.6 Estructura del control interno

La estructura del control interno de una empresa consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la empresa. Consiste en los siguientes elementos:

- Ambiente de control.
- Sistema Contable.
- Procedimientos de Control.

2.6.1 Ambiente de control:

Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realzar o reducir la efectividad de políticas y procedimientos específicos, por ejemplo: la filosofía y forma de operación de la gerencia, la estructura organizativa de la empresa, políticas y prácticas del personal y los métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al control existente, incluyendo auditoría interna.

2.6.2 Sistema Contable:

Consiste en los métodos y registros establecidos que identifican, reúnen, analizan, clasifican, registran e informan de las operaciones de una entidad, pretenden mantener el control de los activos y pasivos. Un sistema contable adecuado establece métodos y registros que identifican y registran todas las transacciones en forma oportuna, con detalle, a su valor adecuado y en el período contable correspondiente.

2.6.3 Procedimientos de control:

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, establecidos por la gerencia con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa. Por ejemplo la segregación adecuada de funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar y registrar las transacciones, y custodiar los activos.

CAPITULO III

ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE TRABAJO.

3. La administración de la fuerza de trabajo comprende diferentes técnicas que permiten medir el trabajo y la eficiencia del recurso humano. Para que esta administración sea efectiva es necesaria la inversión de tiempo, esfuerzo y capital.

Las técnicas que se utilizan para medir el trabajo, mejorarlo y simplificarlo, contribuyen a mejorar el control interno y la productividad de una empresa.

3.1 Medición del trabajo:

La medición del trabajo evalúa el contenido del trabajo, básicamente del físico. El contenido generalmente se especifica en función del tiempo por unidad física, es decir, minutos por unidad, kilo o metro, aunque a veces se expresa por suceso.

La medición del trabajo y sus aplicaciones se basan en diversos conceptos, como por ejemplo: el trabajo de un día justo constituye un objetivo fundamental de las técnicas de medición del trabajo, incluye la obligación de realizar "el trabajo de un día justo para recibir la paga de un día justo".

La selección de la técnica de medición de trabajo que se emplee es una decisión que también implica costos. Entre las técnicas de medición del trabajo se mencionan las siguientes:

3.1.1 Estudio de tiempos:

Constituye un registro de tiempos en el que se indica qué trabajo, cuándo, cómo, dónde y por quién fué realizado. La tarea se desglosa en tareas más pequeñas distribuidas en forma lógica y secuencial para las que se registra el tiempo correspondiente. Esta técnica va acompañada de estimaciones de la eficacia del trabajador durante la observación.

3.1.2 Sistemas de tiempos predeterminados:

El principal objetivo es reducir todo movimiento humano a sus componentes perceptibles más fundamentales, además elimina la tarea de estimar el rendimiento por resultados mientras se lleva a cabo cada uno de los estudios de tiempos.

3.1.3 Muestreo de trabajo:

Consiste en observar las actividades del trabajo humano de un modo discontinuo. Esta técnica permite obtener los tiempos estándar y/o previsiones de tiempos o demoras correspondientes a los elementos.

El muestreo de trabajo es una técnica de investigación que mide directamente las actividades globales de las personas o máquinas. Puede proporcionar la respuesta a preguntas básicas como: ¿qué porcentaje del tiempo de trabajo dedican los empleados de mantenimiento a sus trabajos reales?

El muestreo de trabajo es una forma de medir el trabajo, pero no implica una intensa participación del personal con experiencia, ni mantiene relación con los problemas de las estructuras salariales ni los incentivos.

Puede constituir un medio para el desarrollo de los supervisores y es aplicable especialmente como técnica inicial de análisis al abordar el costo de las actividades de servicios y mano de obra indirecta.

3.2 Perspectivas para la medición del trabajo:

La corriente principal del esfuerzo hecho en la medición del trabajo se ha desplazado de la elaboración de técnicas para la determinación del contenido del trabajo, a las siguientes áreas principales de actividad:

- A. Procedimientos simplificados que permiten ahorrar costos, referentes a la aplicación de tiempos estándar a los registros de producción.
- B. La mejora de los papeles de dirección, supervisión y asesoramiento en la administración de los programas de medición del trabajo.
- C. Utilización de computadoras y equipos periféricos en la presentación de información sobre tiempos y producción, datos de proceso y preparación en forma gráfica para que actúen los directivos a nivel de ejecución y operaciones.
- D. El desarrollo, modificación y aplicación de sistemas de software de computadora que incorporen datos en forma de tiempos estándar.

3.3 Simplificación y Mejora del Trabajo:

La simplificación del trabajo surge del concepto expresado por primera vez por Allan Mogensen en 1930, "que la persona que

hace una tarea sabe más sobre ella que cualquier otra y, por consiguiente, es la más idónea para mejorarla".(2)

La simplificación del trabajo está formada por tres partes:

1) la filosofía; 2) el modelo y 3) el plan de acción.

3.3.1. Filosofía:

La filosofía de la simplificación del trabajo dice que existen tres formas de obtener resultados a través de las personas. Se les puede ordenar, utilizar la fuerza, el temor o la autoridad. Se les puede vender, por medio de la persuasión o recompensas monetarias. O se les puede hacer participar en la mejora del trabajo, proporcionándoles de este modo la satisfacción que buscan en su trabajo.

Estas satisfacciones se encuentran en un puesto de trabajo desafiante que permita sensaciones de realización, responsabilidad, crecimiento, progreso, disfrute del trabajo mismo y reconocimiento de los logros.

Previo a implementar un sistema de simplificación del trabajo se debe creer sinceramente que existe un recurso de grandes dimensiones y potencial, de ingenio y creatividad en casi todos los miembros del personal. Debe proporcionarse a todos los empleados una formación básica en los principios e instrumentos de la simplificación del trabajo, o la empresa acabará con los resultados típicos de un plan de sugerencias, donde la aceptación de las ideas presentadas por ejemplo, sólo

(2) Mogensen, Allan H. "Enciclopedia del Management" (España; Editorial Océano, 1988) tomo 4. p. 1205.

alcanza el 25%.

Debe brindarse tanto a directivos como a supervisores la oportunidad de desarrollar su capacidad para resolver los problemas que surjan en materia de relaciones humanas. Existe la tendencia a promover a aquellos empleados que demuestran tener capacidad en la tecnología de sus puestos de trabajo, el resultado es que estas personas dedican la mayor parte de su tiempo a problemas tecnológicos y sólo una pequeña parte a trabajar asuntos relacionados con problemas humanos.

3.3.2 Modelo de aplicación:

El modelo de simplificación del trabajo desarrolla los instrumentos y técnicas que marcan la diferencia entre ingeniar ideas llamativas basadas en un juicio precipitado y la utilización de un enfoque organizado. El modelo más corrientemente utilizado para mejorar los métodos, se desarrolla en cinco pasos:

- A. Seleccionar un puesto de trabajo para mejorarlo.
- B. Obtener todos los datos. Preparar una gráfica del proceso.
- C. Poner en tela de juicio todos los detalles:
 - ¿ Qué - Por qué ?
 - ¿ Dónde - Por qué ?
 - ¿ Cuándo - Por qué ?
 - ¿ Quién - Por qué ?
 - ¿ Cómo - Por qué ?Hacer una lista de las posibilidades y verificar si se pueden:
 - ¿ Eliminar ?
 - ¿ Combinar ?
 - ¿ Modificar la secuencia ? El lugar ? La persona ?Mejorar los detalles necesarios
- D. Desarrollar el método preferido.

E. Implantarlo y comprobar los resultados.

3.3.3 Plan de acción (implantación de las mejoras):

El paso final en la simplificación del trabajo es poner a prueba la tarea en cuestión e implantar las mejoras ideadas. Se supone muchas veces que los trabajadores se opondrán a tales mejoras debido a que estarán consideradas como operaciones de aceleración. Si se enseña a los operadores como utilizar esta herramienta y han participado en la introducción de las mejoras rara vez se materializa esta oposición.

La simplificación del trabajo es un enfoque sistemático de mejora de la productividad, reducción de los costos y mejora de la calidad orientado hacia el ser humano.

3.4 Diseño del trabajo, ampliación y enriquecimiento del puesto de trabajo:

Actualmente el término diseño de puestos de trabajo se utiliza para referirse a cualquiera de los enfoques destinados a aumentar el nivel de satisfacción con el trabajo, diseñando puestos de trabajo más desafiantes e interesantes.

Los cambios en el diseño del trabajo pueden lograr mejoras sustanciales tanto en las actitudes de los trabajadores como en la eficiencia de la organización. Además pueden lograr una mejora de calidad, de supervisión y en la relación con los clientes y una mayor cooperación entre los empleados.

La implementación de este tipo de cambios requieren una gran cantidad de tiempo paciencia y apoyo de seguimiento; los

cambios en el diseño o estructura del trabajo crean ondas que se transmiten por toda la organización por lo que deben emprenderse con gran cautela y después de haberse llevado a cabo una implementación minuciosa.

En la gran mayoría de los casos los fracasos en los programas de diseño del trabajo, no crean grandes dificultades a la organización; simplemente no ocurre nada.

3.5 Productividad:

La productividad se define como la relación entre la producción y cualquiera o todos los factores con ella asociados, medidos en términos reales. Pueden medirse en el caso de organizaciones productoras para divisiones, departamentos, plantas o centros de costos así también pueden medirse valores de productividad correspondientes a industrias sectores o sistemas económicos enteros. Desde finales de 1940 se ha hecho cada vez mayor la medición de la productividad en las unidades de planta y en las empresas.

La producción generalmente es un agregado ponderado del número de unidades físicas de los diversos productos de la empresa; los factores de producción dan lugar a tres categorías principales de costos: mano de obra, productos intermedios (materias primas, suministros, energía y servicios adquiridos fuera de la empresa) y capital.

La medición de la productividad consiste en convertir las estimaciones de los valores y costos de producción en precios constantes.

CAPITULO IV

ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO.

COMO UN EFECTIVO CONTROL INTERNO

4. Como se trató en el capítulo II, la finalidad del control interno es la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los registros financieros. Para lograr la efectividad del control interno se requiere la participación de sistemas, personal competente y documentación en que consten las operaciones y lo que se hace con ellas.

La efectividad del control interno se ve influenciada por el ambiente en que opera. Este ambiente está formado por la conciencia de control por parte de la alta dirección, la estructura organizacional, la auditoría interna, la competencia del personal y todas las medidas que toma la administración de la empresa para salvaguardar los activos y mantener registros financieros confiables.

El personal y su competencia, que es el objeto primordial de este estudio se ve condicionado por aspectos como: el prestigio de la empresa, el ambiente físico, políticas de selección, retención, entrenamiento, supervisión, evaluación y remuneración del personal. Estos aspectos competen a la administración del recurso humano de una empresa. En este capítulo entraremos a conocer cada uno de ellos.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la empresa, en beneficio del individuo y de la propia empresa. Otra definición nos dice que administrar el recurso humano es crear las condiciones que permitan el desarrollo, crecimiento, participación e involucramiento del recurso humano en el diseño, planeación, y ejecución de los sistemas y programas que permitan alcanzar las metas de la empresa.

4.1 El prestigio de la empresa

Es importante la imagen que la empresa tiene en el exterior, porque esto permite que existan más y mejores candidatos a las plazas vacantes que se anuncian. Además de propiciar mayores oportunidades de créditos y mejores clientes.

Pero más importante es la motivación que da al ser humano pertenecer al equipo de trabajo de una empresa que sea reconocida por la calidad del producto que distribuye, la calidad del servicio que presta a los clientes y el lugar preferencial que tiene para su personal.

4.2 El ambiente físico y la estructura organizacional

El ambiente físico comprende las instalaciones de la empresa y todo lo relacionado a permitir que el ser humano elabore sus atribuciones en forma adecuada, de acuerdo a sus

necesidades de ubicación y contar con los materiales y sistemas más avanzados para realizar en mejor forma su trabajo.

La estructura organizacional de una empresa provee la estructura global para planificar, dirigir y controlar las operaciones .

Además esta estructura organizacional debe asignar autoridad y responsabilidad dentro de la empresa de una forma apropiada para propiciar la adecuada segregación de funciones y el efectivo control interno.

4.3 Reclutamiento y selección del recurso humano

Las políticas de selección de personal deben estar orientadas a conseguir que exista competencia en las distintas posiciones de la empresa.

Reclutamiento de recursos humanos es el proceso que busca encontrar y atraer solicitantes adecuados para los puestos. La selección de recursos humanos esta formada por las etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos que se debería contratar.

El proceso se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluye cuando se toma la decisión de contratación.

La función de reclutamiento y selección de personal es importante porque la calidad del recurso humano de una empresa depende de la calidad de sus empleados. Cada empresa tiene limitantes en este aspecto con la finalidad de seleccionar el personal mejor calificado y apropiado para las diferentes posiciones de trabajo.

Entre estas limitantes están: las normas de ascenso interno y las normas de remuneración.

4.3.1 Normas de ascenso interno:

Las normas de ascenso interno tienen como finalidad dar a los empleados actuales la primera oportunidad para cubrir las vacantes que se presenten. Estas normas contribuyen a elevar la moral de los empleados, a atraer a candidatos que buscan empleos con futuro y a retener a los empleados actuales.

4.3.2 Normas de remuneración:

Las normas de remuneración son los límites de pagos que las empresas fijan para los diferentes empleos, según su estructura orgánica y las responsabilidades y atribuciones de cada puesto de trabajo.

4.4 Políticas de retención del recurso humano

Las políticas de retención del recurso humano consisten en las medidas que toma la empresa para evitar los altos índices de rotación, especialmente en los niveles superiores de la administración.

Una de las formas de retener al personal es la planeación de carreras. Cuando las empresas fomentan la planeación de carreras, los empleados tienen mayores probabilidades de establecer metas para sí mismos, a su vez esas metas pueden motivarlos a proseguir su educación, capacitación u otras actividades de desarrollo de carreras. Esas actividades aumentan el valor de los empleados para la empresa y le

proporciona una base amplia de candidatos competentes para satisfacer las necesidades de contar con personal que tenga talento y pueda ascender.

Los beneficios de la planeación de carreras son los siguientes:

- Desarrollo de empleados que pueden ascender.
- Disminución de la rotación de empleados.
- Aprovechamiento del potencial de los empleados.
- Contribución al crecimiento del empleado y de la empresa.
- Reduce las limitaciones en el desarrollo.
- Satisfacción de las necesidades de los empleados (necesidades de estima, reconocimiento y realización).

La baja rotación permite que el empleado se especialice, conozca los procedimientos de control interno y los ponga en práctica.

4.5 Entrenamiento del personal.

La política de entrenamiento y capacitación periódica en las diferentes áreas de trabajo, permiten que cada persona tenga el nivel de competencia adecuada para la labor que se le asigna y suficiente integridad para sentirse responsable de su realización.

Durante mucho tiempo se ha reconocido que la competencia del personal tiene gran influencia en el buen funcionamiento del control interno de la empresa.

4.6 Supervisión del recurso humano

La administración efectiva es una cualidad gerencial que el auditor toma muy en cuenta.

Una supervisión adecuada permite que los sistemas de contabilidad y las normas de control interno sean confiables. Debido a la presión de trabajo normal, el personal busca formas de hacer más fácil su tarea dejando de hacer rutinas necesarias o no registrando asientos en los libros auxiliares. Por lo anterior es necesario que existe una supervisión continua de verificación con respecto a estas normas de control.

La falta de supervisión puede detectarse, aún en sistemas bien diseñados, por problemas en las cuentas, como abundante número de errores y excepciones, retraso en el trabajo, cuellos de botella en los registros, y el abandono de procedimientos prescritos.

4.7 Evaluación y remuneración del recurso humano

La evaluación periódica del personal permite detectar que las personas son capaces de cumplir con sus responsabilidades.

La evaluación del rendimiento es el proceso por medio del cual las empresas evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo. Las evaluaciones precisas del rendimiento les indican a los trabajadores cuáles son sus deficiencias y fortalezas personales y al departamento de personal les ayudan a lograr que las compensaciones, ascensos, capacitación y desarrollo del personal sean mejor orientadas y más eficaces.

Las evaluaciones de desempeño tienen los siguientes propósitos:

- Mejorar del rendimiento del empleado.
- Ajustar las compensaciones económicas.
- Respalidar decisiones de ascensos y transferencias.
- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Fomentar la planeación y desarrollo de carreras.
- Detectar deficiencias en el proceso de cobertura de empleos.

Es importante que exista una remuneración de acuerdo a la posición de cada empleado, lo contrario afectará el ambiente laboral, promoverá la rotación de personal y el bajo desempeño del recurso humano.

Cuando las personas no tienen la adecuada remuneración en el empleo que realizan toman actitudes negativas que influyen en su eficiencia y en el crecimiento de las empresas.

CAPITULO V
AUDITORIA DE PERSONAL

5. Durante las actividades diarias de una empresa existen normas y procedimientos que al practicarse continuamente se van convirtiendo en anticuados con respecto al movimiento y crecimiento de las empresas. La auditoría de personal implica una revisión de las actividades que realiza el personal, y pretende localizar problemas y errores que pueden ser controlados a tiempo.

La importancia de este capítulo radica en que es necesario hacer revisiones periódicas en las actividades que realiza el recurso humano, con el objetivo de evitar procedimientos obsoletos que absorben tiempo y recursos.

5.1 Definición de auditoría de personal

La auditoría de personal constituye una investigación que tiene por objeto revisar y comprobar todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos de una empresa, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas determinadas previamente, sugiriendo los cambios y mejoras que deben hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración.

La auditoría de personal constituye un instrumento de la función de control interno porque es un examen lógico de los

objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de los recursos y la estructura de la empresa.

Proporciona retroalimentación sobre las funciones de personal a los especialistas, a los gerentes operacionales. También provee datos sobre la medida en que los gerentes cumplen satisfactoriamente sus deberes relativos al recurso humano. Podemos decir entonces que la auditoría de personal es una verificación general de control de calidad de las actividades de personal en una división o una empresa, que permite descubrir problemas y asegura que se cumplan las diversas normas.

El objetivo primordial de la auditoría de personal no es realizar una recolección de datos y determinar si se han aplicado con exactitud los presupuestos del departamento de personal; aunque esto es el primer paso no llena todas las funciones y objetivos de esta auditoría. La etapa de evaluación de resultados es una de las más importantes porque permite evaluar si se alcanzaron los objetivos fijados por la empresa en materia de personal y proponer determinados cambios que ayuden a mejorar la función de personal de toda la empresa.

5.2 Beneficios de la auditoría de personal

Los principales beneficios que proporciona la práctica de una auditoría de personal se resumen en los siguientes:

- Identifica las contribuciones de las actividades de personal a la empresa.

- Mejora la imagen profesional del recurso humano de la empresa.
- Fomenta una mayor responsabilidad y un mayor profesionalismo entre los miembros del personal.
- Aclara las responsabilidades y los deberes del personal de la empresa.
- Estimula la uniformidad en las normas y las prácticas de personal.
- Descubre problemas críticos de administración de personal.
- Asegura el cumplimiento oportuno de los requisitos legales.
- Reduce los costos del recurso humano, por medio de procedimientos más eficaces de personal.
- Propicia una mayor aceptación de los cambios necesarios en las atribuciones del personal.
- Requiere un análisis profundo del sistema de información de la empresa.

5.3 Proceso de la auditoría de personal

El proceso de la auditoría de personal se describe en la figura 1 y se explica a continuación:

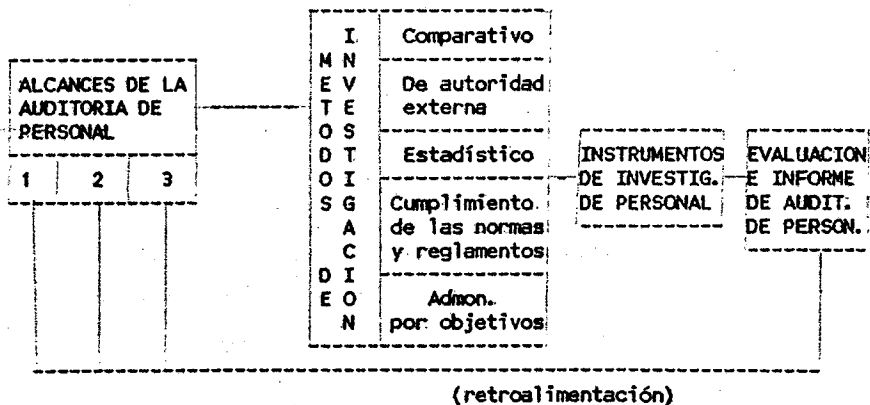
El alcance de la auditoría de personal se establece en función de las atribuciones del departamento de personal, los gerentes operacionales y los empleados individuales. Luego de establecido el alcance, se seleccionan los métodos de investigación apropiados para el área que se desea evaluar.

De acuerdo a los métodos que se van a utilizar se

determinan los instrumentos de investigación de personal que sean necesarios para la auditoría. Por medio de los métodos e instrumentos de investigación se obtiene la evaluación y el informe de auditoría que servirá de retroalimentación sobre la actividad del departamento de personal para la dirección de este campo, los gerentes operacionales y empleados individuales de la empresa.

La retroalimentación desfavorable conduce a medidas correctivas que hacen mejorar las contribuciones de las actividades del departamento de personal. Este informe también proporciona bases para elegir los métodos de investigación más apropiados en auditorías posteriores.

EXAMEN GENERAL DEL PROCESO DE AUDITORIA DE LA DIRECCION DE PERSONAL



Ref.: 1 = Función de personal
 2 = Gerentes Operacionales
 3 = Empleados individuales

Figura 1

5.4 Alcance de la auditoría de personal

El alcance de una auditoría se extiende más allá de las actividades del departamento de personal. Su éxito depende de que se desempeñe correctamente y de la medida en que aplican adecuadamente sus programas otros departamentos de la empresa.

Los principales campos que cubre la auditoría de personal son:

- Identificar quién es responsable de cada actividad.
- Determinar los objetivos que se persiguen mediante cada actividad.
- Revisar las normas y los procedimientos utilizados para alcanzar los objetivos mencionados anteriormente.
- Muestrear los registros del sistema de información de personal, para descubrir si se cumplen las normas y los procedimientos.
- Preparar un informe en el que se recomienden procedimientos, normas y objetivos apropiados.
- Elaborar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, las normas y los procedimientos.
- Seguir el plan de acción para ver si resuelve o no los problemas descubiertos por la auditoría.

5.5 Métodos de investigación de las auditorías de personal

Las actividades del recurso humano se evalúan mediante investigaciones. Estas investigaciones pueden ser formales o informales, la formal a diferencia de la informal utiliza

métodos de investigación avanzados estadísticos. Ambas investigaciones pretenden mejorar las actividades de personal de la empresa.

Entre estos métodos de investigación se tiene: método comparativo, método estadístico, método de cumplimiento y método de administración por objetivos.

5.5.1 Método comparativo:

Este método compara la empresa o división con otra empresa o división para descubrir zonas de mal desempeño. Este método se usa comúnmente para comparar los resultados del programa o actividades específicas de personal. Ayuda a detectar campos que necesitan mejoramiento.

5.5.2 Método estadístico:

A partir de registros existentes, se generan normas estadísticas que permiten evaluar las actividades y los programas. Con esas normas matemáticas, se pueden descubrir errores, mientras sean todavía pequeños.

5.5.3 Método de cumplimiento:

Al muestrear los elementos del sistema de información de personal, se buscan las desviaciones de las leyes y las normas o los procedimientos de la empresa. Por medio de los esfuerzos de búsqueda de datos, se puede determinar si se respetan los reglamentos legales y las normas de la empresa.

5.5.4 Método de administración por objetivos:

Cuando se aplica un método de Administración Por Objetivos al campo de los recursos humanos se pueden comparar los resultados reales con los objetivos declarados. De ese modo, es fácil detectar y señalar los campos que tienen un mal desempeño.

5.6 Instrumentos de investigación de personal

La investigación de personal debe recolectar datos sobre actividades del personal de auditoría. Para obtener esos datos se dispone de varias técnicas que sirven como recolectores de información. Si estas herramientas se emplean hábilmente, se puede obtener una imagen clara de las actividades de personal de la organización. Estas herramientas comprenden:

- Entrevistas
- Cuestionarios y encuestas
- Análisis de registros
- Información externa
- Experimentos de personal

5.6.1 Entrevistas:

Las entrevistas con los empleados y los gerentes son una fuente de información sobre las actividades del personal. Las críticas hechas por los empleados pueden señalar medidas que debería adoptar el departamento de personal para satisfacer sus necesidades.

Otra fuente útil de información son las entrevistas de

salida que se sostienen con los empleados que se retiran de la empresa. Se realizan por separado de la auditoría de personal y se registran los comentarios de los empleados, durante la auditoría se analizan las respuestas para encontrar las causas de descontento de los empleados y otros problemas de administración de personal.

5.6.2 Cuestionarios y encuestas:

Estos instrumentos se utilizan porque las entrevistas requieren tiempo, costos y por lo general se limitan a unas cuantas personas. Por medio de encuestas de los empleados se puede elaborar un cuadro más preciso del trato que reciben. También los cuestionarios pueden generar respuestas más sinceras de las que se obtienen en las entrevistas.

5.6.3 Análisis de registros:

No todos los problemas se reflejan por medio de las actitudes de los empleados. A veces se descubren problemas al estudiar los registros de personal. Esas revisiones se hacen para asegurarse que se cumplen las leyes y los procedimientos de la empresa.

Normalmente se revisan los registros siguientes: Seguridad e higiene, quejas, compensaciones, programas y normas.

5.6.4 Información externa:

Las comparaciones externas proporcionan perspectivas para poder evaluar las actividades de la empresa. Las asociaciones profesionales suelen proporcionar informaciones acerca de

encuestas de salarios, prestaciones, perfiles demográficos y otros datos que pueden servir como normas para medir los esfuerzos hechos por el departamento de personal.

5.6.5 Experimentos de personal:

El diseño ideal de investigaciones es un experimento sobre el terreno que permite comparar a un grupo experimental y otro de control en condiciones reales. Si el grupo experimental tienen índices de accidentes considerablemente más bajos, habrá prueba de que el programa de adiestramiento de seguridad fue eficaz.

5.7 Principales temas que suele comprender una auditoría de personal:

- Objetivos y políticas de personal.
- Posición y función del departamento de personal.
- Datos numéricos de trabajadores en la empresa: número de empleados por niveles jerárquicos.
- Datos sobre sindicalización.
- Admisión y empleo: sistemas de reclutamiento y selección de personal.
- Adiestramiento, capacitación y desarrollo.
- Políticas de sueldos y salarios.
- Movilidad de personal: rotación, ascensos, promociones, transferencias.
- Moral del personal: ausencias, quejas, sugerencias y conflictos, determinando sus causas.

- Higiene y seguridad industrial.
- Sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Control de personal: asistencia, archivo y kardex de personal y forma de llevar estos controles.

5.8 Informe de Auditoría

Los métodos y los instrumentos de investigación se utilizan para elaborar un cuadro de las actividades de personal de la empresa. Para que esta información sea útil, se compila en un informe de auditoría, que es una descripción completa de las actividades de personal. Este informe incluye recomendaciones de prácticas eficaces y mejoramiento de las prácticas que son inadecuadas.

El resultado final será una información que en forma precisa técnica y concisa contenga lo siguiente:

- A. La indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que se hallan encontrado, con la indicación de los daños que pudieran haber causado o causar en el futuro.
- B. La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.
- C. La recomendación de aquellos casos en los que conviene elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas por ser considerados inalcanzables, obsoletos o inadecuados, indicando la razón y

demostraciones objetivas en que se basa lo anterior.

D. La información de lo que no pudo auditarse y las razones que lo impidieron.

Un informe de auditoría tiene varias partes, una de ellas corresponde a los gerentes operacionales, otra a los gerentes de funciones específicas de personal y la tercera es para el gerente de personal.

5.8.1 Informe para gerentes operacionales:

El informe de auditoría para gerentes operacionales resume sus responsabilidades y objetivos personales. Buscan reducir el ausentismo o la rotación y aumentar el desarrollo de los empleados. Incluye también deberes específicos de los gerentes de línea. Esos deberes se refieren a entrevistas a los solicitantes, adiestrar a los empleados, motivar a los trabajadores y satisfacer las necesidades de los empleos.

El informe identifica también problemas de personal. Se destacan las violaciones a las leyes de relaciones con los empleados y las normas de personal. Las nuevas prácticas administrativas se ponen de manifiesto en el informe, junto con las recomendaciones.

5.8.2 Informe a los especialistas de personal:

Los especialistas que se ocupan del empleo, capacitación, sueldos y otras actividades de personal, necesitan también retroalimentación. El informe de auditoría que reciben, diferencia campos específicos de buen y mal desempeño.

5.8.3 Informe al gerente de personal:

El informe al gerente de personal contiene toda la información proporcionada a los gerentes de línea y especialistas del departamento de personal. Además, estos gerentes reciben retroalimentación sobre:

- Actitudes de los empleados y gerentes operacionales con respecto a los beneficios y servicios del departamento de personal.
- Un análisis de los objetivos del departamento y su organización para alcanzarlos.
- Problemas del recurso humano y sus implicaciones.
- Recomendaciones para cambios necesarios, que se pueden enunciar en orden de importancia.

El objetivo primordial del informe de auditoría es que el gerente de personal tenga un amplio panorama de la función del departamento a su cargo. Al conocer el rendimiento actual de su departamento, el gerente puede hacer planes a largo plazo para impulsar las actividades más importantes. Esos planes identifican nuevas metas para la empresa, que sirven como normas para evaluar en el futuro las actividades de administración de personal de la empresa.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

6. De acuerdo con lo expuesto en los capítulos anteriores, se presenta un caso de estudio sobre una empresa del sector industrial textil ubicada en la ciudad de Guatemala. El objeto del estudio es conocer en que medida es necesaria la participación del recurso humano y su adecuada administración en la creación y mantenimiento de un efectivo control interno. Para mayor facilidad de comprensión se utilizará el nombre ficticio "Textiles S.A."

La información que se presenta en este caso fue proporcionada por la empresa textil mencionada en el párrafo anterior, de la que se obtuvo normas y procedimientos administrativos existentes.

6.1 Descripción general de la empresa.

La empresa "Textiles, S.A.", pertenece al sector industrial textil y se especializa en la elaboración de hilo y tejido de algodón. La estructura organizativa de Textiles, S.A., se ilustra en la figura 2, en donde se aprecia la siguiente organización:

- Administración
- Ventas
- Producción (dividida en seis centros productivos)
- Relaciones industriales
- Auditoría interna
- Superintendencia de calidad

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TEXTILES, S.A.

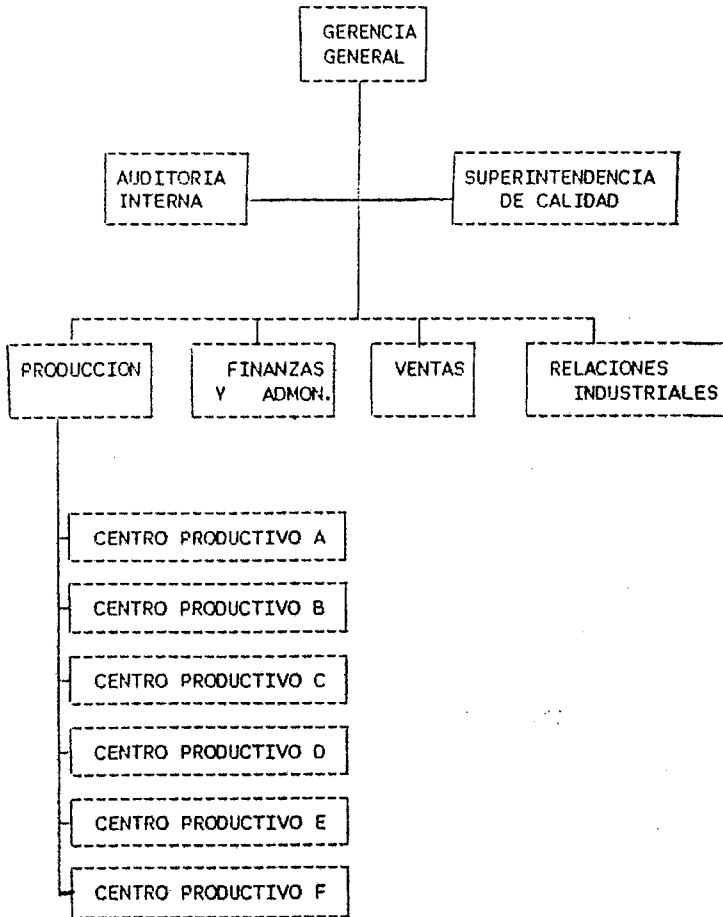


Figura 2 Organigrama de la Empresa Textiles, S.A.

- Centro productivo E: obtiene tela para la elaboración de prendas de confección.
- Centro productivo F: recibe la materia que todos los centros mencionados anteriormente no pueden utilizar y la convierte en otros productos que también se destinan a la venta.

La división administrativa cuenta con los departamentos de contabilidad, tesorería, compras, importaciones, créditos y cobros y bodegas. En este sector se centralizan todas las actividades administrativas de los seis centros productivos.

La división de ventas comercializa y distribuye el producto terminado en el mercado local por medio de una sala de ventas en la propia empresa y con distribuidores que atienden en distintos puntos de la ciudad capital. Para el mercado exterior cuenta con un departamento de exportaciones.

La división de relaciones industriales promueve las diferentes actividades laborales, culturales y deportivas de la empresa, también maneja el control administrativo de nóminas y planillas, reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.

Auditoría interna tiene como finalidad promover el cumplimiento de las normas y procedimientos existentes, y la revisión de todos los egresos de la empresa.

- Centro productivo E: obtiene tela para la elaboración de prendas de confección.
- Centro productivo F: recibe la materia que todos los centros mencionados anteriormente no pueden utilizar y la convierte en otros productos que también se destinan a la venta.

La división administrativa cuenta con los departamentos de contabilidad, tesorería, compras, importaciones, créditos y cobros y bodegas. En este sector se centralizan todas las actividades administrativas de los seis centros productivos.

La división de ventas comercializa y distribuye el producto terminado en el mercado local por medio de una sala de ventas en la propia empresa y con distribuidores que atienden en distintos puntos de la ciudad capital. Para el mercado exterior cuenta con un departamento de exportaciones.

La división de relaciones industriales promueve las diferentes actividades laborales, culturales y deportivas de la empresa, también maneja el control administrativo de nóminas y planillas, reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.

Auditoría interna tiene como finalidad promover el cumplimiento de las normas y procedimientos existentes, y la revisión de todos los egresos de la empresa.

6.2 Presentación del problema:

Debido al crecimiento que ha tenido la empresa, enfrenta problemas en el área administrativa, además los niveles de control interno necesitan ser revisados para cumplir con la salvaguarda de los bienes de la empresa y la adecuada y oportuna contabilización de sus operaciones.

Específicamente enfocaremos el estudio a verificar el cumplimiento de los procedimientos de solicitud, emisión autorización y entrega de cheques que es atribución específica del departamento de caja, con el objetivo de establecer si existen puntos claves de control interno.

6.2.1 Organización del departamento de caja:

En la estructura organizacional del departamento de caja se encuentran las siguientes posiciones: jefe de tesorería, asistente de caja, cajero central y cajeros de distribuidores. (figura 3)

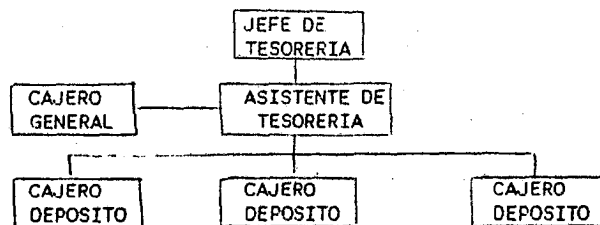


figura 3 Organigrama del Departamento de Tesorería

6.2.2 Perfil de los puestos del departamento:

Dentro de los manuales de atribuciones de cada puesto del departamento se encuentran las especificaciones de la persona que debe ocupar la posición. A continuación se describen estas especificaciones;

A. Jefe de Tesorería:

- Poseer título de Contador Público y Auditor.
- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- E.G.L. (3) promedio no menor a 8
- Tres años de experiencia en posiciones similares de acuerdo a las características de la empresa.
- Debe ser una persona dinámica y altamente motivada.
- En el trayecto de su vida laboral, haber demostrado algún tipo de habilidad e ingenio.
- Debe tener el hábito de alcanzar las metas propuestas.
- Excelentes relaciones humanas.

B. Asistente de caja:

- Perito contador
- Edad comprendida entre 25 y 30 años
- E y L no menor a 6 y G no menor a 8
- Experiencia comprobable de dos años en posición similar, considerando las características de la empresa.

C. Cajero de oficinas centrales:

- Perito contador
- Edad comprendida entre 20 y 26 años
- E y L no menor a 6 y G no menor a 7
- Experiencia comprobable de dos años en posición similar, considerando las características de la empresa.
- Buenas relaciones humanas
- Dinámico

-
- (3) E.G.L. Iniciales utilizadas por la empresa en estudio, que significan el grado de estudios (E), comportamiento en el grupo (G) y experiencia laboral (L) del candidato a optar por una plaza o empleados actuales. El E.G.L. va creciendo de acuerdo a elevación en el nivel de estudios, comportamiento y experiencia de las personas.

D. Cajero de Distribuidor:

- Perito contador
- Edad comprendida entre 21 y 26 años
- E y L no menor a 5 y G no menor a 8
- Experiencia comprobable de un año en posición similar, considerando las características de la empresa.
- Buenas relaciones humanas
- Sexo femenino

6.2.3 Procedimientos de trámite de cheque

Existen normas que establecen los procedimientos desde la recepción de papelería para trámite de pago de cheque, hasta la entrega del mismo. A continuación se presenta cada uno de estos procedimientos:

A. Normas de recepción de papelería para trámite de pago de cheque:

Recepción de papelería:

La recepción de facturas u otros documentos para trámite de cheques es a través del departamento de tesorería y será el cajero central quien lo recibirá.

Para pago de cheques a proveedores, la recepción de las facturas u otros documentos es los días Martes y Jueves de cada semana en el horario de 15:00 a 17:00 horas. El cajero central extenderá la contraseña de pago.

La recepción de papelería interna, para trámite de cheque será los días lunes, miércoles y viernes de cada semana en el horario de 11:00 a 12:00 horas.

Custodio de la papelería:

El cajero central tendrá bajo su responsabilidad toda la papelería que le sea entregada para trámite de cheque.

El cajero central deberá adjuntar a cada lote de documentos para trámite de cheque del proveedor la copia de la contraseña de pago para el seguimiento del trámite.

El departamento de tesorería velará por la seguridad de toda la documentación para trámite de cheque y evitar la pérdida de la misma.

B. Procedimiento general de la emisión de cheques:

Cajero Central:

1. Recibe del solicitante, facturas u otros documentos para trámite de cheque.
2. Para personal interno de 11:00 a 12:00 hrs. los días lunes, miércoles y viernes.
- 2.1 Revisa papelería, si todo está correcto continúa con el paso 8.
- 2.2 Si no está correcto devuelve al solicitante para su corrección.
3. Para proveedores los días martes y jueves de cada semana de 15:00 a 17:00 horas.
4. Verifica que los datos contenidos en el documento correspondan a lo requerido en la solicitud de compra u orden de compra, siendo éstos:
 - 4.1 - Nombre del proveedor
 - Nombre de la empresa
 - Número de NIT de la empresa
 - 4.2 Por cada producto:
 - Cantidades requeridas
 - Precios cotizados
 - Valor total de la compra
5. Verifica que los productos y cantidades que indica la factura correspondan a lo recibido en la bodega, envío o factura recibida conforme en bodega (revisando que estén firmados o sellados de recibido).
- 5.1 Si todo está correcto continúa con el paso 6.
- 5.2 Si no está correcto devuelve al solicitante para su corrección.
6. Prepara contraseña de pago en original y copia, con los siguientes datos:
 - Nombre de proveedor
 - Fecha de recepción del documento
 - Detalle de documentos recibidos
 - Recibe lo indicado en el paso anterior.
22. Revisa que cada lote de documentos para emisión de cheque tenga los siguientes sellos y firmas:
 - VISA (auditoría interna)
 - Codificación (contabilidad)
 - Operado (contabilidad)
- 22.1 Si tiene los tres sellos continúa con el paso 24.
23. Si falta uno de los sellos no emite cheque y devuelve al cajero central para su corrección y trasladarlo el día inmediato posterior de emisión de cheques.

24. Procede a realizar las operaciones necesarias para imprimir los cheques en original y dos copias.
25. Devuelve al cajero central cada lote de documentos con su cheque a las 14:30 horas.

Cajero central:

26. Recibe lo indicado en el paso anterior.
27. Revisa los datos de cada solicitud de cheque con el cheque impreso.
- 27.1 Si todo está correcto, coloca a los documentos del proveedor el sello de pagado y a los cheques que sea necesario el sello NO NEGOCIABLE y continúa con el paso 29.
28. Si no está correcto ANULA el cheque y devuelve a informática para continuar con el paso 24 el mismo día.
29. Traslada a Gerencia General los cheques con la documentación de soporte adjunta, para la autorización de los mismos a las 17:00 horas.

Gerencia General:

30. Recibe lo indicado en el paso anterior.
31. Revisa la documentación y firma cada cheque de autorizado.
32. Devuelve al cajero central todos los cheques autorizados al siguiente día a las 8:00 horas.

Cajero Central:

33. Recibe lo indicado en el paso anterior.
34. Revisa que todos los cheques esten firmados.
35. Archiva una copia de cada cheque, coloca los cheques en el archivo y continúa con el procedimiento de entrega de cheques respectivo.

D. Normas para entrega de cheques

1. Entrega de cheques:

- a. Para que el proveedor u otra persona pueda cobrar un cheque, debe presentar al departamento de Tesorería la contrasena original, que le fue entregada.
- b. Al momento de ser entregado cada cheque, el solicitante del cheque debe firmar el cheque voucher de recibido.
- c. Todo cheque de pago a proveedores debe ser entregado adjuntándole la papelería que ampara el pago del cheque para que el proveedor le coloque el sello de cancelado y emita el recibo correspondiente.
- d. La entrega de cheques internos deben ser anotados en el libro de control respectivo, que firmará de recibido el interesado.

- e. Los días viernes, deben ser trasladados al departamento de contabilidad todos los cheques voucher pagados durante la semana de 11:00 a 11:30 horas.

2. Día de pago:

- a. El pago de cheques a proveedores es los días jueves de cada semana de 15:00 a 17:00 horas.
- b. La entrega de cheques al personal interno la realizará el Cajero Central en cada una de las unidades administrativas de la empresa en cuanto el cheque esté autorizado.

Las personas que no permanecen en las oficinas centrales se les debe informar telefónicamente de su cheque.

E. Procedimiento de entrega de cheques interno:

Cajero central:

1. Clasifica los cheques de cada Unidad Administrativa.
2. Si el solicitante del cheque permanece fuera de las oficinas centrales se comunica telefónicamente para informarle que puede pasar a recoger su cheque.
3. Anota los cheques en el libro de control de entrega de cheques interno.
4. Entrega en la Unidad Administrativa los cheques requeridos, solicitando la firma de recibido en el libro de control.

Unidad Administrativa:

5. Recibe lo indicado en el paso anterior y firma el libro de recibido.
6. Devuelve al Cajero Central el libro firmado.

Cajero central:

7. Recibe lo indicado en el paso anterior y queda en espera del cheque voucher, con sus documentos respectivos de soporte.

Unidad administrativa:

8. Se comunica con la persona a quien pertenece el cheque para que se presente a recogerlo.
9. Solicita recibo y firma de la persona a quien está dirigido el cheque, en el cheque voucher y le entrega el original.
10. Adjunta el cheque voucher al lote de documentos que ampara la emisión del cheque y anota los cheques voucher entregados durante el día en el control de cheques voucher entregados a tesorería.
11. Traslada lo indicado en el paso anterior, diariamente al

departamento de tesorería.

Cajero central:

12. Recibe lo indicado en el paso anterior.
13. Revisa los lotes de documentos anotados, con cada lote de documentos.
14. Si todo está correcto continúa con el paso 16.
15. Si no está correcto devuelve a la Unidad Administrativa para su corrección.
16. Anota en el control de entrega de cheques voucher, los voucher de cada cuenta que va entregar a contabilidad.
17. Traslada a contabilidad, con el control de entrega de cheques voucher, todos los cheques voucher pagados semanalmente los viernes de 11:00 a 11:30 horas para su archivo.

Contabilidad:

18. Recibe lo indicado en el paso anterior.
19. Revisa los voucher anotados en el control con cada lote de documentos.
20. Si todo está correcto continúa con el paso 22.
21. Si no está correcto devuelve al cajero central para su corrección.
22. Firma de recibido el control de cheques voucher y lo devuelve al cajero central.

Cajero Central:

23. Recibe lo indicado en el paso anterior y lo archiva.

F. Procedimiento de entrega de cheques a proveedores:

Cajero Central:

1. Recibe el original de la contraseña de pago, los días Jueves de cada semana en el horario de 15:00 a 17:00 horas.
2. Verifica que el lote de documentos para pago corresponde al cheque a pagar.
3. Solicita recibo y firma del proveedor en el cheque voucher y entrega el original del cheque con la documentación de soporte.

Proveedor:

4. Recibe lo indicado en el paso anterior.
5. Sella de cancelado los comprobantes del gasto, elabora recibo y lo devuelve al cajero central.

Cajero central:

6. Recibe lo indicado en el paso anterior.
7. Verifica que los comprobantes de la compra esten debidamente sellados de cancelado y archiva el lote de documentos.
8. Anota en el control de entrega de cheques voucher, los voucher de cada cuenta que va entregar a contabilidad.
9. Traslada a contabilidad con el control de entrega de cheques voucher, todos los cheques voucher pagados semanalmente los viernes de 11:00 a 11:30 horas para su archivo.

Contabilidad:

10. Recibe lo indicado en el paso anterior.
11. Revisa los voucher anotados en el control con cada lote de documentos.
12. Si todo está correcto continúa con el paso 14.
13. Si no está correcto devuelve al cajero central para su corrección.
14. Firma de recibido el control de cheques voucher y lo devuelve al cajero central.

Cajero central:

15. Recibe lo indicado en el paso anterior y lo archiva.

6.3. Análisis de los procedimientos descritos

Este análisis se hace para determinar los puntos de control que existen en los procedimientos anteriormente descritos. Tomando como base la teoría expuesta en capítulos anteriores se establecerán las desviaciones localizadas y los puntos débiles de la administración del recurso humano en lo que se refiere a la selección y la capacidad del mismo.

6.3.1 Análisis del entorno del control interno

Referente al control interno y su entorno se determinó que la dirección superior de la empresa reconoce la importancia del control interno y que ha iniciado la organización estructural y funcional de la misma. A pesar de eso, se dan desviaciones autorizadas por la gerencia que ocasionan el incumplimiento de procedimientos prescritos de control.

Existen organigramas definidos y actualizados de las diferentes divisiones de la empresa, sin embargo, la división administrativa no se ha modificado en lo que se refiere al número de plazas necesarias para cumplir con las necesidades actuales de servicio, (tomando en cuenta el crecimiento de la empresa), lo que también trae como consecuencia un aumento de la carga de trabajo en el personal de administración.

Entre las fortalezas del entorno de control interno se determinó que el personal de confianza que se encuentra involucrado en el manejo de recursos financieros de la empresa posee fianza de fidelidad.

Entre las debilidades de control interno se mencionan las siguientes:

- Existe un reglamento que señala las normas de comportamiento dentro de la empresa, que no es del conocimiento de todo el personal.
- No existe una política de vacaciones para el personal de confianza.
- No se han elaborado presupuestos de efectivo, pero existe

la base para prepararlos en 1993.

- Los reportes internos llevan demasiado tiempo para su elaboración y revisión.

El personal del departamento de caja ha sido seleccionado y capacitado para realizar sus funciones y es considerado íntegro y responsable.

En el capítulo IV se mencionan dos limitantes que se dan en el reclutamiento y selección del recurso humano, que suelen encontrarse en una empresa que está en vías de crecimiento.

Textiles, S.A. adolece actualmente de oportunidades de ascenso entre su personal, lo que ocasiona una alta rotación a nivel administrativo. Esta situación se ha intensificado porque no existe una planeación de carreras que involucre al personal que se encuentra a nivel de asistentes que los preparen para que puedan llegar a ocupar las posiciones de jefes de departamento.

En lo que se refiere a las normas de remuneración se ha iniciado un estudio para elaborar una estructura salarial, de acuerdo a atribuciones y responsabilidades de cada posición.

Existe poca supervisión en el área administrativa porque el jefe de departamento se ocupa de realizar más trabajos operativos que de supervisión al personal.

Al referirnos a la estructura organizacional del departamento de tesorería se determinó que existe un número reducido de personal encargado de las operaciones que la empresa genera, lo que provoca atrasos en el sistema de pagos, tanto internos como externos.

6.3.2 Evaluación del control interno del procedimiento de pagos:

Al conocer las normas y procedimientos escritos de los pagos a proveedores se comprobó que existen puntos de control básicos como los siguientes:

- A. Existe un departamento de avisos de ingreso totalmente independiente de caja que es el que recibe los productos y los traslada a bodega o solicitante interno, en el caso que no exista un inventario.
- B. El departamento de compras es separado e independiente del departamento de caja.
- C. Se utilizan órdenes de compra prenumeradas, las cuales son autorizadas por cada gerente de división.
- D. Las facturas se reciben directamente en caja, y aquí se verifican precios y cantidades, comparándolas con el pedido y el informe de recepción de mercadería.
- E. Según el valor de la factura o documento a cancelar, el pago es autorizado por los gerentes divisionales que corresponde o por la gerencia general.
- F. Para realizar cualquier pago se utilizan cheques voucher que llevan la frase de "NO NEGOCIABLE".
- G. Existen 3 personas independientes del trámite de pago con autoridad para firmar cheques y cada cheque requiere de dos firmas.

Las debilidades de control interno que se observaron son las siguientes:

- A. No existe una segregación de funciones en el procedimiento de pagos, por ejemplo: La persona que prepara la orden de compra, es la misma que recibe las facturas, elabora el cheque y efectúa el pago al proveedor.
- B. Se elabora las ordenes de compra posteriormente a la recepción de las facturas del proveedor.

6.3.3 Análisis de las especificaciones de los puestos del departamento de caja:

Al analizar las especificaciones de los puestos del departamento de tesorería, se determinó que las personas que ocupan estas posiciones no cumplen con algunas especificaciones establecidas en el manual como las siguientes:

a. Jefe de tesorería.

Pendiente de obtener título de Contador Público y Auditor.

b. Cajero de oficinas centrales

No tiene experiencia necesaria para ocupar la posición.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que la selección del personal ha sido adecuada en un alto porcentaje, además en el inciso "a" se compensa la falta del título con la experiencia y el conocimiento que el jefe de tesorería tiene del puesto y de la empresa.

Con respecto al inciso "b", se ha elaborado un plan de entrenamiento y capacitación para que la persona que ocupa el

puesto lo desempeñe adecuada y eficientemente.

El 83% de las plazas del departamento de caja las ocupan personas que tienen más de tres años de labores en la empresa, lo que indica un bajo índice de rotación en esta área.

Sin embargo, las personas que han ocupado la posición de cajero central han generado movimiento de personal dentro del departamento de caja, estableciéndose las siguientes causas:

- Existe presión de trabajo debido a que aquí se centralizan todos los pagos de la empresa.
- Conocimiento parcial de las normas existentes.
- Falta de cumplimiento por parte de proveedores externos y del personal fuera del departamento de los requisitos que debe llevar adjunto el documento o factura para trámite de cheque.

6.3.4 Verificación del cumplimiento de los procedimientos de pagos:

A través de observación e indagación se pudo realizar el siguiente análisis del cumplimiento de las normas prescritas de pagos.

- A. Existe un memorandum emitido por el departamento de caja informando que la recepción de papelería interna para trámite de cheque será todos los días de la semana y no sólo los lunes, miércoles y viernes como lo menciona la norma prescrita.

- B. Gerencia financiera autoriza las solicitudes de cheque y regresa la papelería a caja para que de aquí se traslade a auditoría para la visa respectiva (paso 6, procedimiento C).
- C. El asistente de caja es la persona que en la práctica tiene la responsabilidad de emitir los cheques de pagos, no es informática como lo menciona la norma prescrita.
- D. Los cheques ya emitidos son retenidos en gerencia general con frecuencia, lo que ha provocado que personas ajenas al departamento de caja, soliciten y obtengan sin autorización previa del departamento mencionado, cheques directamente de la gerencia. Esto provoca un descontrol en el procedimiento de entrega de cheques y en ocasiones se han llegado a extraviar cheques y documentos importantes.
- E. Los cheques que el personal interno solicita no son recibidos, en la mayoría de los casos, en su propio departamento. Es más frecuente que al llegar el beneficiario del cheque, éste (el cheque) sea solicitado al departamento de caja para cancelarlo.
- F. La entrega de cheques voucher a contabilidad no se cumple en forma semanal como está establecido en el manual. El día que se entrega papelería a contabilidad se utiliza más tiempo del establecido tomando en cuenta que el movimiento es grande y que la entrega se realiza en períodos mayores a una semana.

6.4 Conclusiones del caso de estudio

De acuerdo a los objetivos de este caso de estudio se comprobó que sí existen en la empresa que se estudia, manuales de procedimientos para la realización de pagos. Y basados en los principios del control interno, en las actividades de las empresas debe haber segregación de funciones para evitar el riesgo de posibles irregularidades; esta segregación de funciones se refleja en las normas descritas en el presente capítulo, las que en la práctica no se realizan en la misma forma, se pudo observar que en las actividades del departamento de caja no se da una adecuada segregación de funciones causada por insuficiente número de personas en el departamento y por falta de organización administrativa.

Se recomienda analizar las funciones de los puestos del departamento de caja y promover la separación de las actividades para que el control interno sea eficiente en esta área de trabajo.

Otro aspecto importante que se observó fue que se debe tener conciencia de control desde la alta gerencia hasta las personas que ejecutan las labores administrativas, de esta forma se evitará el extravío de papelería importante como lo es un cheque de pago o bien la falta de requisitos en un documento cancelado, en el caso de que un cheque sea remitido hacia otro lugar que no sea el departamento de caja y al ser cancelado no se indique por medio de un sello del proveedor.

Por lo anterior se recomienda que se evite el trasladar la papelería que el personal del departamento de caja ingresa para firma a otro sector u otra persona que no pertenezca a dicho departamento.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los conocimientos adquiridos a través de la investigación realizada se establecieron las siguientes conclusiones:

1. El recurso humano es el elemento que determina el buen funcionamiento de una empresa, y el que establece los cambios positivos o negativos en la misma, de acuerdo a la forma en que se le administre.
2. La empresa es la unidad económica que logrará alcanzar éxito, si las condiciones que brinda a sus empleados son favorables y les permite utilizar sus capacidades y habilidades personales para mejorar el proceso productivo y administrativo, así como la comercialización del producto o servicio que genera.
3. El control interno tiene como principales objetivos salvaguardar los activos de la empresa y presentar información financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones gerenciales. Para que este control sea efectivo es necesario que en la empresa exista una comunicación eficaz para divulgar las normas y procedimientos que se prescriben. El control interno implica que exista autorización adecuada y registros de todas las transacciones que permitan la preparación de los estados financieros.

4. Para mejorar el trabajo, el recurso humano debe participar en la planificación y determinar los métodos y procedimientos más adecuados para él y la empresa. Esto proporciona al trabajador la sensación de realización, responsabilidad, crecimiento, progreso personal y mayor productividad y calidad del producto o servicio que genera la empresa. Administrar el recurso humano es crear las condiciones que permitan el desarrollo, crecimiento, participación e involucramiento del recurso humano en el diseño, planeamiento y ejecución de los sistemas y programas que permitan alcanzar las metas de la empresa.

5. Es importante la adecuada administración del recurso humano para que exista un efectivo control interno, debido a que la competencia del personal genera el crecimiento de las empresas. Esto se logra por medio de una buena selección, capacitación y desarrollo del recurso humano permitiendo que existan las bases adecuadas de información financiera en la toma de decisiones. La competencia del personal es fundamental dentro del entorno de control interno y necesaria para el logro de las metas de la empresa, tomando en cuenta adicionalmente todos los demás elementos que forman parte de este entorno.

6. La importancia que tiene la auditoría de personal en una empresa es que refleja por medio de las pruebas que se realizan, la forma en que se está ejecutando el trabajo y da alternativas para corregir el incumplimiento de las políticas descritas por la administración de las empresas.

RECOMENDACIONES:

Partiendo de los conocimientos adquiridos, se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

1. Para que la empresa logre implementar y mantener sistemas de control, tiene que iniciar la administración del recurso humano desde la selección y la contratación, tomando en cuenta sus características propias. Es apropiado mantener políticas de ascensos, remuneración justa y capacitación dentro del sistema de normas internas para evitar la rotación y la falta de control interno administrativo y contable.
2. Es recomendable que las normas y procedimientos que existen en una empresa se den a conocer a las personas que intervienen en la operación para evitar el incumplimiento de los mismos por falta de información interna, lo que trae como consecuencia atrasos administrativos. También es necesario mantener una revisión constante para actualizar y mejorar las normas existentes.
3. Es importante realizar auditorías de personal sucesivas para conocer las causas que motivan la desorganización administrativa de una empresa y corregirlas a tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- a) Byars, L.L.; Rue, L.W.
Administración de Recursos Humanos
México, Nuevo Editorial Interamericana S.A. de C.V.
1,984
- b) Bittel, Lester R. ; Ramsey, Jackson E.
Enciclopedia del Management
España, Editorial Océano.
1,988
- c) Fábrica de Tejidos Imperial
Manuales de Normas y Procedimientos
1,991 ; 1,992
- d) Graham, H.T.
Administración de Recursos Humanos
España, Editorial Artes Gráficas Ema Miguel Yuste, 27
1,982
- e) Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores
Revista Auditoría y Finanzas
Guatemala, Imprenta Junior
1,988 ; 1,989; 1,990
- f) Mc Graw-Hill
Biblioteca Práctica de Negocios
México, editorial Mc Graw-Hill
1,988
- g) Montgomery, Robert H.
Auditoría Montgomery
México, Editorial Limusa, S.A., de C.V.
1,987
- h) Ramirez Padilla, D.N.
Contabilidad Administrativa
México, Editorial Mc Graw-Hill
1,980
- i) Ziegler, Kell
Auditoría Moderna
México, Compañía Editorial Continental
1,987