

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES PRIVADAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
(Monografía)**

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

LUIS CARLOS PAIZ PAREDES

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

CHIQUMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

RECTOR

Lic. CARLOS ESTUARDO GÁLVEZ BARRIOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	MSc. NERY WALDEMAR GALDÁMEZ CABRERA
Representantes de Profesores:	MAP. EDGAR ARNOLDO CASASOLA CHINCHILLA MAP. FELIPE NERY AGUSTÍN HERNÁNDEZ
Representante de Graduados:	Lic. ALBERTO GENESIO ORELLANA ROLDÁN
Representantes Estudiantiles:	Br. EIBI ESTEPHANÍA LEMUS CRUZ MEPU. LEONEL OSWALDO GUERRA FLORES
Secretario:	Lic. TOBÍAS RAFAEL MASTERS CERRITOS

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr. FILIBERTO COY CORDÓN
Coordinador del Programa:	MSc. GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN

**JURADO QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL
DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Presidente:	M.A. EDWIN ROLANDO RIVERA ROQUE
Secretario:	Lic. ARNOLDO PAIZ PAIZ
Vocal:	Lic. EDY ALFREDO CANO ORELLANA

CONSTANCIA: De conformidad con Resolución CUNORI.CCEE.ADE.EEGP.01.2011, el graduando fue exonerado del Examen General Privado, con fundamento en el artículo 17 del Normativo de Exámenes Generales Privados de las Carreras de Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas a Nivel de Licenciatura del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.



Chiquimula, Guatemala, 02 de septiembre de 2011

MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Presidente Consejo Directivo
Centro Universitario de Oriente -CUNORI-
Su despacho

Señor Presidente Consejo Directivo:

En cumplimiento del nombramiento emitido por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas de este centro de estudios superiores, procedí a asesorar el trabajo de graduación profesional del Técnico en Administración de Empresas **LUIS CARLOS PAIZ PAREDES**, carné 200540334, que consistió en el desarrollo de la monografía intitulada: **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES PRIVADAS**.

Por lo expuesto, es de mi criterio que los resultados de la investigación monográfica presentados por el estudiante **PAIZ PAREDES**, y que se objetivan en el informe de mérito, sí cumplen con los requerimientos técnicos de forma y contenido propios de un trabajo de graduación señalados en el Normativo de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas -Plan Sábado- de este Centro Universitario. Además, han sido incorporadas las correcciones de forma y fondo sugeridas por la terna evaluadora.

En tal consideración, me permito recomendar que se autorice la impresión del documento, para el consecuente Examen Público de Graduación Profesional.

Deferentemente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Licda. Reyes Archila Aldana
Asesora Principal





PROVIDENCIA: CCEE-LADE-004/2011

COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA: Chiquimula, veintiséis de septiembre de dos mil once. - - - - -

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final de trabajo de graduación, intitulado: "AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES PRIVADAS", que para optar al título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** y el grado académico de **Licenciado**, presenta el estudiante **LUIS CARLOS PAIZ PAREDES**, quien fuera asesorado por la Licenciada **REYES ARCHILA ALDANA**. - -

Siendo que en opinión de esta Coordinatura, el informe final del trabajo de graduación presentado cumple con los requisitos establecidos por el normativo específico, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito. - - - - -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
COORDINADOR GENERAL



NOTA: Únicamente el autor del trabajo de graduación es responsable de la originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía y citas bibliográficas; incluyendo, la apropiación indebida de créditos que no le corresponden por no ser de su autoría, que pudieran ser violatorias de los derechos de autor o de las normas de ética.

c.c. Archivo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, treinta de septiembre de dos mil
once.-----

Con base en el dictamen emitido por la Licenciada **REYES ARCHILA ALDANA**,
quien fuera designada como Asesora por la Coordinatura General del Programa de
Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el in-
forme final del trabajo de graduación intitulado: "**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
APLICADA A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES PRI-
VADAS**", que como requisito parcial para optar al título de **ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS** y el grado académico de **Licenciado**, presenta el estudiante **LUIS
CARLOS PAIZ PAREDES**, autorizándose su impresión.-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
DIRECTOR



c.c. Archivo

DEDICATORIA

A DIOS:

Por haberme brindado fortaleza para enfrentar los momentos difíciles y permitirme alcanzar esta meta.

A MIS PADRES:

Carlos Humberto Paiz Ramírez y Lilian Elizabeth Paredes Herrera. Por su amor, apoyo, ejemplo de esfuerzo, honestidad y responsabilidad. Sus consejos han dirigido mi vida y mostrado el camino hacia el éxito. Este triunfo es compartido.

A MIS HERMANAS:

Claudia Daniela y Deisy Paola, por nuestra unión inquebrantable y apoyo constante. Que este logro sea asimilado como mínimo ejemplo en su formación académica, las quiero.

A MI FAMILIA EN GENERAL:

Por su apoyo y cariño. En especial a mis abuelos: Felipa Herrera, Sara Ramírez y Carlos Paiz.

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE:

Por su esfuerzo en la formación de profesionales con valores éticos. Sus aulas constituyen el inicio de muchos sueños y metas.

A MIS COMPAÑEROS (AS):

Gracias por su amistad y buenos deseos.

RESUMEN

La investigación es de carácter monográfico y consistió en compilar y organizar materiales dispersos referentes a la auditoría administrativa, gestión de recursos humanos y otros elementos complementarios. Tuvo como objetivo general exponer los fundamentos teóricos sobre la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos en las entidades privadas. Para alcanzar dicho objetivo se formularon cinco objetivos específicos, siendo el primero, describir los aspectos teóricos sobre auditoría administrativa, sus antecedentes, campo de actuación, campo de aplicación, importancia y ventajas; el segundo, conocer las bases teóricas de la gestión de recursos humanos y las principales áreas que involucra su evaluación; el tercero, definir el perfil del auditor y su ámbito de actuación en el desarrollo de la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos; el cuarto, mostrar los principales aportes sobre la metodología de la auditoría administrativa, para comprender el marco de actuación en su aplicación a la gestión de recursos humanos; y por último, proponer una guía metodológica de auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos en las entidades privadas.

El entorno, las organizaciones y las personas cambian constantemente, ante ello, la administración de recursos humanos amplía sus límites y deja su lado operativo en manos de los gerentes o de terceros (outsourcing) y empieza a actuar en dos frentes bastante diferentes: el táctico, internamente junto a los gerentes como consultoría interna, y estratégico, como consultora en los negocios de la organización; es decir, que la administración estratégica de recursos humanos se enfoca en los resultados organizacionales, buscando sinergia entre la organización y las personas para fortalecer las competencias organizacionales.

Este enfoque permite inferir que una administración de recursos humanos capaz de adaptarse a los cambios puede convertirse en una ventaja competitiva sustentable. Sin embargo, para ello se debe conocer cuál es la postura actual de

la entidad e iniciar un proceso de gestión estratégica del cambio. Es entonces cuando surge la necesidad de emplear como herramienta la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos en las entidades privadas, ya que representa un mecanismo de aprendizaje institucional en el que la organización puede asimilar sus experiencias y capitalizarlas para convertirlas en oportunidades de mejora, y dar el paso a una postura estratégica.

Para comprender el marco de actuación del auditor administrativo en las diferentes fases de ejecución de la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos se propuso una guía metodológica que desarrolla cinco etapas: Planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento.

En dicho proceso, requiere especial atención el proyecto de auditoría que se elabora y discute en la etapa de planeación, ya que éste tiene como principal objetivo exponer en forma escueta al nivel directivo de la entidad la relación beneficio-costos de llevar a cabo la auditoría. En el mismo se concluye sobre los atributos del servicio, justifica la necesidad de la evaluación y las características del equipo de auditoría.

La utilización de la guía metodológica en la práctica debe representar un papel orientador. Su propósito es dar pautas, no imponer criterios. El auditor administrativo con su buen juicio y criterio profesional debe ajustar el contenido de acuerdo al análisis de los factores a revisar, alcance de la evaluación y características de la entidad.

ÍNDICE GENERAL

	Página
Resumen.....	vii
Índice general.....	ix
Lista de cuadros.....	xiv
Lista de figuras.....	xv
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1.1 Origen de la auditoría	3
1.2 Definición de auditoría	5
1.3 Antecedentes de la auditoría administrativa	6
1.3.1 Conceptos fundamentales.....	6
1.3.2 Antecedentes históricos	6
1.4 Definición de auditoría administrativa	10
1.5. Generalidades sobre la auditoría administrativa	12
1.5.1 La auditoría administrativa y el control	12
1.5.2 Corrientes de pensamiento	13
1.5.3 Naturaleza, propósito y alcance de la auditoría administrativa	14
1.5.4 Dimensión y objeto de la auditoría administrativa	15
1.5.5 Campo de actuación	18
1.6 Campo de aplicación de la auditoría administrativa.....	19
1.6.1 Sector público	19
1.6.2 Sector privado	20
1.6.3 Sector social.....	21
1.7 Importancia y necesidad de la auditoría administrativa	22
1.8 Ventajas de la auditoría administrativa	24

CAPÍTULO II

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1	Generalidades.....	26
2.2	La interacción entre personas y empresas	26
2.2.1	Las organizaciones	27
2.2.2	Las personas.....	27
2.2.3	Las personas y las empresas.....	27
2.3	Administración de recursos humanos	28
2.3.1	Evolución de su orientación	28
2.3.2	Definición	30
2.3.3	Objetivos de la administración de recursos humanos	30
2.4	Organización de un departamento de recursos humanos	32
2.5	Principales áreas que involucra una auditoría de la administración de recursos humanos	33
2.5.1	Sistema de información sobre la administración de personal	36
2.5.2	Obtención y desarrollo del personal	37
2.5.3	Control y evaluación de la organización.....	39

CAPÍTULO III

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO

3.1	Aspectos generales	41
3.2	Perfil del auditor administrativo	41
3.2.1	Gestión del conocimiento	42
3.2.2	Formación académica	44
3.2.3	Formación complementaria.....	44
3.2.4	Formación empírica.....	45
3.2.5	Habilidades y destrezas	46
3.2.6	Responsabilidad profesional	47
3.2.7	Ética profesional.....	48

3.3 Responsables del desarrollo de la auditoría	49
3.3.1 Auditoría interna.....	49
3.3.2 Auditoría externa.....	50
3.3.3 Equipo combinado.....	52
3.4 Situaciones con las que se enfrenta	54
3.5 El auditor administrativo y su papel en la evaluación de la gestión de recursos humanos	55

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍAS PARA IMPLEMENTAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

4.1 Propósito de la metodología	58
4.2 Metodología de William Patrick Leonard.....	58
4.2.1 Examen	59
4.2.2 Evaluación.....	59
4.2.3 Presentación	60
4.2.4 Seguimiento	61
4.3 Metodología de John W. Buckley.....	61
4.3.1 Identificación del criterio de la gerencia	61
4.3.2 Preparación para la auditoría administrativa	61
4.3.3 Efectuar el estudio administrativo.....	62
4.3.4 Efectuar la auditoría administrativa a fondo	62
4.3.5 Informe	62
4.3.6 Revisión posterior.....	63
4.4 Metodología de José Antonio Fernández Arena	63
4.4.1 Esquema general sobre administración	63
4.4.2 Programa de la auditoría y cuestionarios	63
4.4.3 Recolección de datos	64
4.4.4 Presentación del informe.....	64
4.5 Metodología de Joaquín Rodríguez Valencia	64

4.5.1	Estudio preliminar.....	64
4.5.2	Planeación de la auditoría administrativa.....	65
4.5.3	Investigación y examen.....	65
4.5.4	Análisis y evaluación de la información obtenida	65
4.5.5	Informe	65
4.5.6	Implementación de las recomendaciones	65
4.6	Metodología de Robert J. Thierauf.....	66
4.6.1	Obtención de datos por medio de entrevistas.....	66
4.6.2	Medición del desempeño del trabajo mediante el cuestionario de auditoría administrativa	66
4.6.3	Presentación de las recomendaciones en pro del mejoramiento	66
4.6.4	Preparación del informe de auditoría administrativa	67
4.7	Metodología de Eduardo Mancillas Pérez.....	67
4.7.1	Trabajos preliminares.....	67
4.7.2	Diagnóstico administrativo e investigación previa	67
4.7.3	Elaboración del programa de la auditoría administrativa.....	68
4.7.4	Obtención de la información.....	68
4.7.5	Análisis, clasificación y evaluación de la información.....	68
4.7.6	Conclusiones y recomendaciones.....	69
4.7.7	Elaboración y presentación del informe final	69
4.7.8	Implementación y seguimiento	69
4.8	Metodología de Enrique Benjamín Franklin Fincowsky	70
4.8.1	Planeación	70
4.8.2	Instrumentación.....	70
4.8.3	Examen	71
4.8.4	Informe	71
4.8.5	Seguimiento	71
4.9	Análisis de los aportes y metodología recomendable	72
4.9.1	Análisis de los aportes	72
4.9.2	Metodología recomendable	75

CAPÍTULO V
GUÍA METODOLÓGICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES PRIVADAS

5.1	Introducción	76
5.2	Desarrollo de la guía metodológica propuesta.....	77
5.2.1	Planeación	77
5.2.2	Instrumentación.....	85
5.2.3	Examen	102
5.2.4	Informe	104
5.2.5	Seguimiento	108
CONCLUSIONES		112
RECOMENDACIONES		114
LITERATURA CITADA Y CONSULTADA		116
ANEXOS		120

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Esquema general de la auditoría administrativa.....	16
Cuadro 2. Los recursos y su campo genérico de aplicación.....	18
Cuadro 3. Principales áreas que cubre una auditoría de la administración de recursos humanos.....	35
Cuadro 4. Metodologías de la auditoría administrativa.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Características de la evaluación.....	56
---	----

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas deben subsistir en un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza constantemente. El ambiente en el que se desenvuelven las entidades exige una gestión de recursos humanos proactiva que sea evaluada, promoviendo la mejora continua. Es por ello, que la presente investigación documental tiene por objeto resaltar la importancia de la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos en las entidades privadas, como herramienta para medir los resultados de dicha área en la organización, ya que la evaluación del desempeño organizacional permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos. Dicha revisión analítica es prudente que se efectúe respetando la metodología sugerida, con el fin de dar congruencia al trabajo y promover la confiabilidad en los resultados.

En ese sentido, la importancia de esta monografía radica en exponer de forma ordenada los principales fundamentos teóricos sobre auditoría administrativa y su aplicación a la gestión de recursos humanos. Además, es de utilidad para estudiantes y profesionales, al proponer una guía metodológica que orienta el trabajo del auditor administrativo en el desarrollo de la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos en las entidades privadas.

El contenido del presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I, desarrolla la auditoría administrativa como marco general, incluyendo el origen y la definición de la auditoría; para luego tratar las generalidades sobre la auditoría administrativa, su definición, campo de actuación, campo de aplicación, importancia y ventajas.

El capítulo II, aborda las bases teóricas sobre la gestión de recursos humanos, la evolución de su orientación, áreas que involucra su evaluación y los principales aspectos conceptuales a considerar como fundamento para comprender el enfoque de la guía metodológica propuesta en el capítulo final.

En el capítulo III se expone sobre el perfil del auditor responsable de realizar la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos, naturaleza de su ejercicio como auditor interno, auditor externo o equipo combinado; así como las situaciones con las que se enfrenta y su papel en la evaluación.

El capítulo IV, describe las principales metodologías empleadas para el desarrollo de la auditoría administrativa, mostrando los aportes de diversos autores. También se resaltan las similitudes y diferencias, concluyendo sobre la metodología recomendable para auditar la gestión de recursos humanos en las entidades privadas.

En el capítulo V, con base en los aspectos teóricos expuestos, se propone una guía metodológica de auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos en las entidades privadas, mostrando los puntos que es prudente considerar en cada etapa del proceso.

Por último, con fundamento en la investigación realizada se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1.1 Origen de la auditoría

Se sabe que hace 4500 años, los escribas sumerios de la antigua Mesopotamia tenían la responsabilidad de llevar un registro de todas las actividades económicas diarias, las cuales se revisaban (auditaban) por mes y por año.

“En general, pueden encontrarse referencias de estas actividades en los antiguos anales históricos que nos hablan de la administración pública de los recursos, llevada a cabo en las antiguas ciudades de las primeras civilizaciones. Otra referencia a esto la tenemos del Antiguo Egipto, en donde el faraón solía recibir informes o reportes de las revisiones (auditorías) que se hacían de las cosechas, con el propósito de calcular impuestos correspondientes.”¹

La auditoría surge de la necesidad de controlar. Cuando se comunica el resultado de esa revisión, se está creando información que será útil para tomar decisiones, situación que se ha presentado en muchas circunstancias del devenir histórico de las economías de los pueblos.

Mancillas Pérez afirma que en el presente, el proceso lógico sigue vigente. No importa cuánto hayamos progresado, necesitamos seguir controlando las actividades y tomando decisiones con base en la información proporcionada, todo para el mejor aprovechamiento de nuestros escasos recursos.

Por otro lado, Armando González Mondragón resalta que “la auditoría se origina con la llegada de la actividad comercial, ante la realidad de que un empresario no puede intervenir en todos sus procesos productivos y comerciales. Entonces se

¹ Eduardo J. Mancillas Pérez. La auditoría administrativa: un enfoque científico. (2 ed., México D.F.: Editorial Trillas, 2007), pp. 15 - 16.

presenta la necesidad de contratar personas capacitadas y de confianza para que actúen en dicha actividad comercial.

La denominada Revolución Industrial fomentó las actividades entre comerciantes y empresarios, y con ellas el crecimiento de las operaciones en volumen y complejidad. Para entonces, los dueños y administradores en su estrecho contacto con esas operaciones, fueron perdiendo confiabilidad y control efectivo. Empezó a surgir una primera etapa de lo que ahora conocemos como “auditoría”, ésta – originada aproximadamente en 1930– consistía en verificar cuentas, descubrir fraudes y vigilar las operaciones.

Posteriormente la SEC (*Securities and Exchange Commission*) conocida como Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores, creada a finales de 1934 en Estados Unidos requería una completa confianza de la información financiera de las empresas que tenían colocadas acciones en un ambiente bursátil. Con esta comisión se impulsó la vigilancia de los controles contables, surgiendo el apoyo profesional entre los contadores establecidos en las empresas y los contadores externos, estos últimos para reforzar dicha información.”²

Ambos autores parten de distintos puntos en materia histórica; sin embargo, no pretenden coincidir en la fecha en que se originó la auditoría, buscan aclarar el surgimiento de las necesidades de control.

Alfonso Amador Sotomayor es puntual en dichos aspectos y sostiene que desde el inicio de la administración general (principios del siglo XX) el tratadista Henry Fayol señaló la necesidad de identificar en toda organización las siguientes funciones básicas: técnicas, comercialización, seguridad financiera, contable y administrativa.

² Armando González Mondragón. Auditoría administrativa: generalidades, auditoría en recursos humanos y gerencias alternas. (México D.F.: Editorial Trillas, 2002), p. 19.

“Hoy en día es primordial que las organizaciones cuenten con la actividad de auditoría (interna o externa) para conocer la veracidad tanto de la información financiera que han generado como de las actividades relacionadas con el área administrativa.”³

1.2 Definición de auditoría

Etimológicamente, el concepto auditoría deriva del latín *audiere*, que significa oír y escuchar, por lo que se desprende que el auditor es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa de los resultados. Partiendo de este sentido amplio, se resaltan las siguientes definiciones:

- a) “Proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre los resultados.”⁴
- b) “La auditoría es el examen de las operaciones administrativas y financieras de una empresa, aplicado por especialistas ajenos o relacionados internamente con ella, con objeto de evaluar la situación de la misma.”⁵

Roberth J. Thierauf mantenía desde 1984 que: “La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan sólo en los estados financieros. Por ejemplo, a fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa.”⁶ Actualmente,

³ Alfonso A. Sotomayor. Auditoría administrativa: Proceso y aplicación. (México D.F.: Editorial McGraw-Hill, 2008), p. 14.

⁴ Ibid. p. 7.

⁵ González, Op. Cit., p. 20.

⁶ Robert J. Thierauf. Auditoría administrativa: Con cuestionarios de trabajo. (México D.F.: Editorial Limusa, 1992). p. 15.

inversionistas, accionistas, entidades de gobierno y privadas, buscan información con el fin de juzgar la calidad de la administración. Thierauf argumenta que del renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de éstas surgió un movimiento similar dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y de sus directivos.

1.3 Antecedentes de la auditoría administrativa

1.3.1 Conceptos fundamentales

Para Enrique Benjamín Franklin, una auditoría administrativa no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiriera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente. Argumento que es la base del presente trabajo de investigación.

“El punto de partida es el convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo organizacional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de la autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.”⁷

1.3.2 Antecedentes históricos

El marco histórico para el estudio de la auditoría administrativa es tan extenso como la administración misma. Las iniciativas y tendencias que propiciaron el surgimiento de una es la razón de la existencia de la otra. Es por eso que la base de información que la sustenta es común en muchas de sus vertientes y sirve de plataforma para darle contexto a la auditoría administrativa.

⁷ Enrique Benjamín Franklin F. Auditoría administrativa. (2 ed., México: McGraw-Hill, 2007), p. 3.

La primera contribución documentada corresponde a la civilización sumeria en el año 5000 a. de C., donde se encuentran evidencias de prácticas de control administrativo. En orden cronológico se deben mencionar las correspondientes a los egipcios, en el año 4000 a. de C., en las cuales se destaca el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular y, en el 2000 a. de C., el uso de consejos para ordenar la acciones de sus gobernantes.

Más adelante, alrededor del año 1800 a. de C., en Babilonia aparece el Código de Hammurabi, el cual incluye aspectos sobre el control del comercio. Luego algunas prácticas vinculantes en Italia y España. Sin embargo, es en 1933, con el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control, que la auditoría adquiere una relevancia singular. Prueba de ello es la mención que Lydall F. Urwick hacía de la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas. Dos años después, en 1935, James O. McKinsey sentó las bases de lo que denominó “auditoría administrativa”, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”.

En 1949, Billy E. Goetz, afirmó que la auditoría administrativa “es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas para detectar problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración”.

Entre las aportaciones interesantes que surgieron en los años cincuenta para evaluar el contenido de las áreas funcionales de una empresa, sobresale el trabajo de William R. Spriegel y Ernest Coulter Davies, en su obra *Principles of Business Organization* (Principios de Organización en las empresas). Incorpora una aplicación basada en un conjunto de preguntas para captar información en una empresa. Con estos aportes ya se iniciaba con la intención de utilizar la auditoría administrativa como herramienta para evaluar de forma parcial las entidades.

El interés por la auditoría administrativa se extiende en 1960 al ámbito académico. Alfonso Mejía Fernández, de la Universidad Nacional Autónoma de México, incluye en su tesis profesional un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe considerar para aplicar una auditoría administrativa.

Por otro lado, en 1961, T.G. Rose, presenta una nueva propuesta para el empleo de la auditoría administrativa en las organizaciones. El año siguiente, William P. Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

En 1962, Roberto Macías Pineda, del Instituto Politécnico Nacional de México (IPN), destina un espacio para presentar un trabajo sobre auditoría administrativa dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas y se constituye en un antecedente histórico relevante, porque hasta ese momento el desarrollo del tema era incipiente.

Por otra parte, Manuel D'Azaola S., en su tesis profesional presentada en la Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México en 1964, valora la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

En 1966, José Antonio Fernández Arena desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa y presenta una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

En 1971, Agustín Reyes Ponce, publica Administración de Personal, obra en la que presenta su visión de la auditoría de recursos humanos y la relaciona con la auditoría administrativa.

También Carlos E. Anaya Sánchez presenta en 1976 su obra “Auditoría Administrativa”, mostrando las propuestas de los exponentes más reconocidos en este campo, e incluye aportaciones y experiencias propias.

En 1981, Joaquín Rodríguez Valencia, en su obra “Sinopsis de Auditoría Administrativa” analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías y los enfoques más representativos, entre ellos su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1984, Robert J. Thierauf introduce la auditoría administrativa y la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, el ambiente de trabajo y los sistemas de información. En esta obra se inicia a apreciar el interés del autor por considerar la evaluación de la función de recursos humanos como parte fundamental en el funcionamiento de las organizaciones.

En 2001, Eduardo José Mancillas Pérez publica su obra La auditoría administrativa: un enfoque científico, con la cual propone abordar de manera seria esta disciplina con un enfoque científico sustentado en los componentes del proceso administrativo. La segunda edición de esta obra es publicada en el 2007.

En el 2002, Armando González Mondragón, publica Auditoría Administrativa: generalidades, auditoría en recursos humanos y gerencias alternas.

En el 2007 se presenta uno de los principales aportes a la materia por medio de la obra de Enrique Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio. Misma que es utilizada en Universidades del país en la formación de Administradores de Empresas. En el 2008, Alfonso Amador Sotomayor presenta Auditoría Administrativa: Proceso y aplicación, exponiendo un estudio detallado de la metodología y un importante aporte respecto a las corrientes de pensamiento para desarrollar la auditoría administrativa.

Los aportes de los autores citados, entre otros, y su vínculo con los recientes aspectos teóricos publicados sobre la gestión de recursos humanos, son empleados de base para sustentar el presente trabajo monográfico.

1.4 Definición de auditoría administrativa

Al respecto, Alfonso A. Sotomayor, explica: “El concepto de auditoría administrativa representa la conjunción de una técnica de control ya existente (auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración). De ahí la existencia de diferentes definiciones en este campo, las cuales enmarcan la asociación de los dos términos y su aplicación en las organizaciones, con base en enfoques que dan relevancia a los procedimientos, ya sea en su operatividad o a lo concerniente a control.”⁸ No obstante, que la afirmación anterior es elocuente por sí misma, a continuación se exponen algunas de tantas definiciones que se han vertido con respecto a lo que se debe entender por auditoría administrativa:

- a) “La auditoría administrativa es la técnica de control administrativo que examina –sistemática e integralmente– el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en la efectividad de las mismas.”⁹
- b) “La auditoría administrativa tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.”¹⁰

⁸ Sotomayor, Op. Cit., p. 33.

⁹ Mancillas, Op. Cit., p. 34.

¹⁰ Thierauf, Op. Cit., p. 28.

- c) “Es la revisión objetiva, metódica y completa; de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.”¹¹
- d) “Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.”¹²

Como es evidente, el aporte de Franklin F. implica una mayor amplitud e incorporación de nuevas corrientes de pensamientos que alimentan la aplicabilidad de la auditoría administrativa en una dimensión sin mayores restricciones. En ese sentido, Alfonso A. Sotomayor comparte en buena medida la definición de Franklin.

- e) “La auditoría administrativa representa un examen, ya sea integral o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido.”¹³

Por último, Sotomayor afirma que “existen corrientes de pensamiento que establecen como intervención idónea en esta evaluación la del licenciado en administración. Sin embargo, dicha actividad no es limitativa de una profesión y es factible que la realice quien posea conocimientos de esta disciplina y de las especialidades que la apoyan.”¹⁴

¹¹ José Antonio Fernández Arena. La auditoría administrativa. (2 ed., México D.F.: Editorial Diana, 1992), p. 17.

¹² Franklin, Op. Cit., p. 11.

¹³ Sotomayor, Op. Cit., p. 33.

¹⁴ Ibid. p. 33.

1.5. Generalidades sobre la auditoría administrativa

1.5.1 La auditoría administrativa y el control

Para Mancillas Pérez la auditoría administrativa tiene como principal objetivo el control; sin embargo, Benjamín Franklin amplia respecto a ello y afirma que: “La auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.”¹⁵ En otras palabras, presenta una visión estratégica y de gestión del cambio que busca crear una ventaja competitiva sustentable.

De alguna manera, Alfonso Amador Sotomayor contribuye al aporte de Franklin, expresando que: “Existen algunas corrientes de pensamiento que enfocan el objetivo de la auditoría administrativa en relación con la productividad, cambio y proceso de organizar. Otras, lo asocian más a la detección de irregularidades. Pero en realidad va más allá, ya que el sentido y directriz de este tipo de auditoría es constructivo, de diagnóstico y de apoyo a la administración.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general de la auditoría administrativa es evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente. Así, realiza labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección, según sea el caso, para impulsar la adhesión a los lineamientos normativos establecidos por la administración (e inclusive aquellos que son fijados externamente) y de esta

¹⁵

Ibid. p. 12.

manera lograr que las actividades se efectúen con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia.”¹⁶

De esta manera, el que los resultados de una evaluación resulten satisfactorios, le brinda a la administración la confianza para continuar con sus actividades en la gestión de recursos humanos. Pero cuando no es así, se instrumentan mecanismos de acción para reordenar actividades o procesos en donde se hayan recibido recomendaciones.

1.5.2 Corrientes de pensamiento

Existen diferentes corrientes de pensamiento sobre esta evaluación del campo administrativo, por ello Alfonso Amador Sotomayor presenta dos enfoques fundamentales: Enfoque de proceso administrativo y enfoque de aspectos administrativos.

“En el enfoque de proceso administrativo la evaluación se diseña con base en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, es decir, el desarrollo se efectúa por etapas perfectamente identificadas, las cuales se van entrelazando de manera coordinada.

Mientras tanto, en el enfoque de aspectos administrativos la evaluación también se lleva en forma sistematizada, pero no sigue necesariamente las funciones gerenciales, sino que más bien considera el tema sujeto de examen e identifica sus características, operatividad, contribución y resultados.”¹⁷

Más allá de los enfoques, lo importante es considerar que este tipo de evaluación contempla una visión constructiva y de apoyo a las actividades que se desarrollan en las organizaciones, que además es una herramienta de control de gran

¹⁶ Sotomayor, Op. Cit., p. 35.

¹⁷ Ibid. p. 31.

accesibilidad para todos los involucrados (auditado, auditor y el ejecutivo que recibe la información).

1.5.3 Naturaleza, propósito y alcance de la auditoría administrativa

En cuanto a la naturaleza, propósito y alcance de la auditoría administrativa, en ocasiones se confunden los términos o se utilizan con demasiada liberalidad sin darle importancia a la necesaria claridad de la materia. Es por eso que suelen darse opiniones diversas, a veces demasiado vagas y a veces no enfocadas adecuadamente, lo cual crea confusión en la comprensión y obviamente en la utilización. Analizando ello, Mancillas Pérez sostiene que: “La definición de estos términos es muy importante, y que por lo mismo no deben manejarse a la ligera, dándoles en ocasiones significados sinónimos, que lo único que provocan es confusión entre los lectores de la materia, y por consiguiente retardan la consolidación de la técnica y su profesionalismo.

La naturaleza –esencia o característica fundamental– de la auditoría administrativa está determinada por ser una herramienta administrativa, específicamente una técnica de control, de carácter revisor, evaluativo, dictaminador y sugerente. Esto es que pertenece al marco teórico de la ciencia administrativa; que se utiliza en la función de control; que básicamente consiste en revisar aspectos administrativos, con la finalidad de evaluar, llegar a conclusiones y sugerir los cambios pertinentes.

En relación con su propósito, éste emana de su propia naturaleza, y no es otro que el mejoramiento de la administración, con su correspondiente consecuencia: el mejoramiento del nivel de efectividad y eficiencia de la empresa u organización.

Por último, en cuanto al alcance, está dado por el ámbito de aplicación de la auditoría administrativa, es decir en donde se puede aplicar. En este sentido

podemos aplicarla en toda la empresa, un departamento, una función o en una sub función de la misma.”¹⁸

Es en el campo de actuación y alcance (una función) donde se basa la presente investigación para proponer su aplicación a la gestión de recursos humanos en las entidades privadas.

1.5.4 Dimensión y objeto de la auditoría administrativa

Mancillas Pérez presenta su postura en el siguiente sentido: “El concepto de dimensión se refiere a la amplitud de la auditoría administrativa, en cuanto a qué tanto del proceso administrativo abarcará. Mientras que el objeto se refiere específicamente a lo que va a estudiar, en este caso la administración o proceso administrativo.

Por consiguiente, desde su dimensión, puede ser total, parcial o fragmentaria.

Es total, cuando el objeto de estudio son todas las funciones del Proceso Administrativo. Planeación, Organización, Dirección y Control. Es parcial cuando su objeto de estudio es sólo alguna función del proceso administrativo. Y es fragmentaria cuando su objeto de estudio es algún elemento de una función del proceso administrativo, por ejemplo, políticas, procedimientos, división del trabajo, delegación de autoridad, tipo de liderazgo, comunicación, estándares, técnicas de medición, etcétera.”¹⁹

Un aporte más amplio lo realiza Alfonso A. Sotomayor afirmando que: “Los estudiosos de la auditoría administrativa utilizan terminologías diferentes para referirse a ella, situación que es respetada porque a veces la contribución y directriz que imprimen a su trabajo académico y profesional los conduce a querer imprimirle un sello personal, pero todos ellos finalmente coinciden en lo que sería

¹⁸ Mancillas, Op. Cit., pp. 29 - 30.

¹⁹ Ibid. p. 30.

el esquema general de la disciplina.”²⁰ Dicho esquema se presenta en el siguiente cuadro.

CUADRO 1. ESQUEMA GENERAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Tipo de actividad	Examen Revisión Evaluación Verificación Supervisión
Aplicación por el sector	Público Privado
Alcance de la auditoría	Integral Específica
Campo de actuación	Administración y su proceso Estructuras organizacionales Sistematización administrativa Recursos: Financieros, humanos, materiales y técnicos.
Contribución a las organizaciones	Apoya el control para la alta gerencia Diagnostica puntos neurálgicos Evalúa eficiencia, eficacia Recomienda mejorar el funcionamiento y operación Informa de sus resultados evaluativos

Fuente: Alfonso Amador Sotomayor. Auditoría administrativa: proceso y aplicación. (México D.F.: Editorial McGraw-Hill, 2008), p. 32.

De acuerdo a Sotomayor, “cada concepto dentro del esquema general tiene su razón de ser y naturalmente incluye aspectos analíticos:

- **Tipo de actividad.** Con este término se identifica la acción fundamental del campo de la auditoría. La forma de referirla varía según las diferentes corrientes de pensamiento, pero en realidad se trata del mismo concepto y sólo es cuestión de semántica.

²⁰ Sotomayor, Op. Cit., p. 31.

- **Aplicación por el sector.** La auditoría administrativa contempla tanto el sector privado como el público en sus diferentes niveles. Sobre esto se profundizará más adelante.
- **Alcance de la auditoría.** En ese concepto contempla la extensión y profundidad que el auditor concede al tema evaluado, mismo que establece después de efectuar su investigación inicial y de evaluar el control interno. De conformidad con los resultados obtenidos en el desarrollo, estos aspectos estarían sujetos a cambio.
- **Campo de actuación.** La auditoría administrativa, como es natural, se identifica con la administración en las organizaciones. En este campo, se aplica tanto en aspectos amplios (el proceso administrativo o funciones generales), como en temas específicos (un sistema, método, procedimiento, actividad o **un tipo de recurso**); cada aspecto administrativo conlleva temas colaterales pero homogéneos que es necesario considerar.
- **Contribución a las organizaciones.** Como herramienta de control, esta auditoría coadyuva con la alta gerencia al proporcionar información de la actividad evaluada, de manera que le permita en su momento dado, tomar decisiones administrativas y mejorar la actuación y desempeño.”²¹

Por lo que se desprende en los cinco puntos de coincidencia, se confirma que una de las premisas básicas de esta actividad es la de apoyar a la administración de las organizaciones al brindarle información respecto al apego de las actividades administrativas a los lineamientos normativos establecidos, ya sea de tipo administrativo o legal en sus diferentes vertientes.

²¹

Ibid. pp. 32 - 33.

1.5.5 Campo de actuación

a) Recursos humanos

La viabilidad del examen de la gestión de recursos humanos se sustentó en primera instancia, con la propuesta de evaluación de áreas funcionales de Robert J. Thierauf en 1984, postura que actualmente es fortalecida con el aporte de Alfonso A. Sotomayor, quien sostiene: “En la actividad administrativa es esencial la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos y su aplicación. Los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos son por demás significativos, ya que cada uno de ellos por sí mismo influye en la operatividad de las organizaciones.

La adecuada administración de los recursos asegura el éxito de su aplicación y la alta gerencia será evaluada por la adecuada administración de los recursos.”²² En el Cuadro 2 se ilustra el campo genérico que considera Sotomayor en la aplicación de la auditoría administrativa.

CUADRO 2. LOS RECURSOS Y SU CAMPO GENÉRICO DE APLICACIÓN.

Recursos	Aplicación
Financieros	Planeación y administración de recursos; estrategias, y captación, aplicación y tratamiento de excedentes.
Humanos	Administración del proceso específico de planeación, contratación de personal de calidad y con potencialidad de desarrollo, compensación, prestaciones y retiro.
Materiales	Administración de las adquisiciones e insumos en general, así como de los servicios, instalaciones, equipo, análisis comparativo de cotizaciones y observancia de la normatividad.
Técnicos	Integrados por la sistematización propia que la organización tiene establecida, los cuales requieren de la observancia obligatoria por medio de manuales, reglamentos y disposiciones expresas.

Fuente: Alfonso Amador Sotomayor. Auditoría administrativa: proceso y aplicación. (México D.F.: Editorial McGraw-Hill, 2008), p. 38.

²²

Sotomayor, Op. Cit., p. 38.

1.6 Campo de aplicación de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa puede practicarse en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales.

1.6.1 Sector público

En este sector la auditoría se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en estos criterios, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los organismos ejecutivo, legislativo y judicial.

De esta forma, debe considerarse que de acuerdo al Decreto Número 31-2002, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, le corresponde a dicho ente la función fiscalizadora en forma externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades y sus empresas, y demás instituciones que conforman el sector público no financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos del Estado o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación así como las empresas en que éstas tengan participación.

Al ser el órgano rector del control gubernamental ha emitido mediante el Acuerdo número A-57-2006 las Normas de Auditoría del Sector Gubernamental, acompañado de guías y manuales, los cuales deben ser aplicados por auditores gubernamentales, auditores internos gubernamentales y firmas privadas de auditoría. Por ende, el presente material no pretende ahondar en dicho sector.

1.6.2 Sector privado

Este sector agrupa las empresas privadas. Originalmente el concepto de empresa ha surgido de la ciencia económica, y se define como: “Una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios.”²³ En ese sentido, en la presente monografía la aplicación del término *entidad* debe entenderse de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, que la define como: “Colectividad considerada como unidad. Especialmente, cualquier corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica”.

Manuel Fernández-Ríos, presenta dos definiciones de empresa privada:

- a) “Organización de la producción en la que el negocio pertenece y es administrado por personas que asumen riesgos y están motivadas por el deseo de conseguir beneficios.
- b) Unidad económica constituida legalmente para la realización o la prestación de servicios, en la que el capital es aportado y poseído por individuos particulares.”²⁴

Además de lo anterior, René A. Villegas Lara afirma que: “En el ámbito jurídico ha sido difícil formular un concepto más o menos unitario de la empresa, ya que se ha tratado de encontrar un contexto que no se semeje al punto de vista económico. Se piensa incluso, que no existe un concepto jurídico de empresa. Pero, de acuerdo al ordenamiento legal guatemalteco, sí es posible y existe un concepto jurídico de empresa, el que, recogiendo los elementos que le asigna la economía,

²³ “Empresa”. (En: Diccionario Enciclopédico Color, OCEANO, 2009), p. 574.

²⁴ Manuel Fernández-Ríos. Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. (Madrid, España: Ediciones Días de Santos, 1999), p. 340.

no deja lugar a dudas en cuanto a su alcance y proyección legal.”²⁵ Villegas Lara se refiere al artículo 655 del Decreto Número 2-70, Código de Comercio de Guatemala:

Artículo 655. Empresa mercantil. Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

La empresa mercantil será reputada como bien mueble.

1.6.3 Sector social

Franklin F. sostiene que en este sector, la auditoría administrativa se aplica para evaluar aspectos tales como la promoción del derecho a la educación, la vivienda, el trabajo, la salud, el desarrollo económico, la protección social y el bienestar de los sectores más desprotegidos, en atención a: 1) Tipo de organización y 2) Naturaleza de su función.

Por su tipo o figura, las organizaciones que forman el sector son:

- Agrupaciones.
- Asambleas.
- Asociaciones.
- Comisiones.
- Cooperativas.
- Empresas de solidaridad.
- Fondos.
- Fundaciones.
- Organismos de asistencia e integración social.

²⁵ René Arturo Villegas Lara. Derecho Mercantil Guatemalteco (Tomo I). (6 ed., Guatemala: Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2004), p. 362.

- Organizaciones comunitarias.
- Voluntariados.

Por su función se les ubica en las siguientes áreas:

- Alimentación y nutrición.
- Atención social.
- Apoyo a marginados y discapacitados.
- Cultura.
- Derechos humanos.
- Deporte.
- Desarrollo urbano y vivienda.
- Educación.
- Ecología.
- Empleo.
- Política en materia obrera, campesina y popular.
- Protección civil.
- Salud y seguridad social.

“El objetivo de aplicar la auditoría administrativa en el sector social es supervisar el manejo transparente de los recursos para promover la equidad, el respeto a la diversidad y la inclusión social.”²⁶

1.7 Importancia y necesidad de la auditoría administrativa

En un ambiente económico globalizado, que es el que prevalece en nuestros días, donde la competitividad es la única alternativa de sobrevivencia, las empresas requieren incrementar su productividad para ser competitivas.

²⁶ Franklin, Op. Cit., p. 20.

Para Mancillas Pérez: “La importancia de una técnica está en función de su utilidad para el hombre, y aunque la auditoría administrativa nace en la primera mitad del siglo XX, es en nuestros días cuando adquiere mayor importancia como herramienta de apoyo para la administración.”²⁷

Sostiene que los países industrializados la han utilizado desde hace tiempo, y resalta la importancia de que los países en vías de desarrollo la redescubran, pues quién si no ellos, necesitan ponerse a la altura de las economías más desarrolladas para poder competir en este ambiente globalizado.

Mancillas mantiene que: “Al igual que los atletas, las empresas deben estar en las mejores condiciones posibles para poder competir y al igual que un entrenador observa y valora los movimientos del entrenado, con el objeto de corregir lo que está haciendo mal o mejorar lo que está haciendo bien, así la auditoría administrativa revisa y valora la administración de una empresa.

Una empresa no puede operar productivamente si no cuenta con una administración sana. La administración es para una empresa lo que el sistema operativo es para una computadora, ésta puede contar con excelentes programas de aplicación, pero si su sistema operativo no funciona bien, esos programas tendrán un aprovechamiento precario y deficiente. Así, la empresa puede contar con sus funciones básicas de producción, comercialización, financiamiento, etc., pero si éstas no son operadas a través de una buena administración, sus resultados siempre serán pobres.”²⁸

Sin embargo, debemos reconocer que ninguna técnica, por útil que sea, es la solución por sí sola produciendo los resultados deseados, si no cuenta con la actitud correcta en cuanto a la valoración y búsqueda de mejoramiento continuo.

²⁷ Mancillas, Op. Cit., p. 42.

²⁸ Ibid. pp. 42 - 43.

La necesidad de la auditoría administrativa en las entidades es referida en la obra de Juan Ramón Santillana: “La necesidad radica en el hecho de que ésta proporciona a los directivos de una organización un panorama de cómo está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exijan una mayor y pronta atención.”²⁹

1.8 Ventajas de la auditoría administrativa

“Constituye una garantía para la administración de cualquier empresa. Otra ventaja que es necesario especificar, es que la entidad nombrada empresa pueda caminar de la mano con el recurso humano y compatibilidad entre objetivos y políticas, así los dos elementos anteriores aportarán productividad.

La auditoría administrativa, al igual que cualquier rama profesional, representa aspectos sobresalientes que hacen la diferencia.”³⁰ A continuación se mencionan algunas de las ventajas de esta auditoría:

- Encauza las acciones de la entidad para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- Ayuda a la administración a aumentar su eficiencia por medio de recomendaciones y acciones.
- Promueve la eficacia administrativa (como consecuencia la operativa) al reducir costos para aumentar ingresos, simplificar tareas, establecer un ambiente de sana armonía entre trabajadores y empresa, y tener al personal idóneo.
- Es interdisciplinaria, puesto que involucra a profesionales de las ciencias económicas y afines.

²⁹ Juan Ramón Santillana González. Auditoría IV. (México D.F.: ECASA, 1999), p. 119.

³⁰ González, Op. Cit., p. 25.

- Es un instrumento de cambio. Promueve que la entidad sea más permeable y receptiva.
- Es un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- Se convierte en un insumo para la toma de decisiones, ya que los resultados de la auditoría se convierten en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

CAPÍTULO II

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Generalidades

Franklin expone que una auditoría administrativa no se produce en el vacío, ya que forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente. Por tanto, el auditor administrativo debe comprender la decisión que impulsa la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos, ya que esos criterios definen en buena medida el enfoque de la evaluación y son de utilidad para la planeación, proporcionando certidumbre al trabajo efectuado con el objeto de dar respuesta a las necesidades de la compañía.

Es por ello, que en el presente capítulo se exponen los aspectos teóricos generales a considerar en la evaluación de la administración de recursos humanos. En definitiva, no se pretende crear un documento de consulta sobre gestión de recursos humanos, sino abordar los fundamentos teóricos que permitan dar mayor perceptibilidad al contenido del capítulo siguiente y a la guía metodológica propuesta en el capítulo final.

2.2 La interacción entre personas y empresas

De acuerdo con Chiavenato: “Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar su capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del

negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.”³¹

2.2.1 Las organizaciones

Una organización: “Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.”³²

2.2.2 Las personas

La administración de recursos humanos moderna, procura tratar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con la tradición de tratarlas como simples medios de producción, es decir, las considera personas y no simplemente como recursos o insumos.

2.2.3 Las personas y las empresas

Para Chiavenato, la integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos.

³¹ Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano. (3 ed., México D.F.: McGraw-Hill, 2009), p. 4.

³² Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos -El capital humano de las organizaciones-. (8 ed., México D.F.: McGraw-Hill, 2007), p. 6.

La interacción entre personas y organización es un tema complejo, ya que tanto los individuos como las empresas cuentan con objetivos por alcanzar. “La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un proceso de reciprocidad: La organización hace ciertas cosas para y por los participantes como remunerarlos, darles seguridad y estatus; recíprocamente, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas.”³³ En este contexto, la cuestión básica radica en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización.

2.3 Administración de recursos humanos

2.3.1 Evolución de su orientación

Según Chiavenato: “Las tres eras que se presentaron a lo largo del siglo XX –la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento– aportaron diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. A lo largo de estas tres eras, en paralelo, el área de recursos humanos pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano.”³⁴

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los departamentos de personal eran unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo.

Luego, “en la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los departamentos

³³ Ibídem, pp. 79 - 80.

³⁴ Chiavenato. Gestión del talento humano. Op. Cit., p. 41.

de recursos humanos cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.”³⁵

Aunque Chiavenato se refiere a la etapa anterior con citaciones en pasado, en muchas entidades privadas guatemaltecas continúa observándose esta forma de entender la función de recursos humanos.

En la era del conocimiento, “surgen los equipos de gestión de talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (*outsourcing*).”³⁶

Para Chiavenato, en la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

No obstante que los aportes son claros en cuanto a sus pretensiones, las organizaciones no pueden apuntalar con la simple intención la adopción de una de estas orientaciones. Conlleva un conjunto de medidas progresivas que dependen de las características de cada entidad.

³⁵ Ibid, p. 42.

³⁶ Ibid, p. 42.

2.3.2 Definición

Existen distintas definiciones sobre la materia, a continuación se exponen algunas de ellas:

- a) “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.”³⁷
- b) “La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas; que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.”³⁸
- c) “La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.”³⁹

2.3.3 Objetivos de la administración de recursos humanos

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten atención.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y

³⁷ Gary Dessler. Administración de personal. (8 ed., México D.F.: Pearson Educación, 2001), p. 2.

³⁸ Chiavenato. Gestión del talento humano. Op. Cit., p. 9.

³⁹ Ibid.

también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización. Chiavenato expone al respecto y resalta los siguientes:

- a) “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. No se puede imaginar la función de administración de recursos humanos sin conocer el negocio de una organización.
- b) Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la administración de recursos humanos es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, asociados y los empleados.
- c) Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- d) Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.
- f) Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los profesionales de la administración de recursos humanos deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización.

- g) Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética.
- h) Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con enfocarse en las personas; sino también en los equipos y en el contexto en el que se desenvuelven.”⁴⁰

2.4 Organización de un departamento de recursos humanos

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de recursos humanos o las delegan a sus subordinados. Cuando el departamento de recursos humanos se crea, por lo común es pequeño y se hace responsable de su conducción a un gerente de nivel medio.

Werther y Davis afirman que: “El departamento se hace más importante y complejo conforme crecen las demandas que debe satisfacer.”⁴¹ Chiavenato coincide con lo anterior, y sostiene: “No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. La administración de recursos humanos es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. Se debe a ello el carácter situacional de la ARH, que no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Un esquema de

⁴⁰ Ibid. pp. 11 - 13.

⁴¹ William B. Werther, Jr. y Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos. (5 ed., México D.F.: McGraw-Hill, 2000), p. 16.

administración de recursos humanos exitoso de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma organización pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y la administración de recursos humanos debe tener en consideración el cambio constante que se presenta en las organizaciones y en sus ambientes.”⁴²

Es por ello que Chiavenato argumenta: “La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.”⁴³

Es así como en algunos casos el departamento de recursos humanos se sitúa en el nivel institucional: su posición en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de dirección, en el nivel resolutorio.

En otras organizaciones, el departamento de recursos humanos se encuentra en el nivel intermedio, por lo tanto, no toma decisiones; en este caso, se reporta a un departamento resolutorio. Así también, en otras empresas, la administración de recursos humanos, es un departamento que da asesoría a la presidencia, al proporcionarle consultoría y servicios de staff. En este caso todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el departamento de ARH deben ser avalados y comunicados a la presidencia para ser implantados en la organización.

2.5 Principales áreas que involucra una auditoría de la administración de recursos humanos

“Una auditoría de la administración de recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La

⁴² Chiavenato. Administración de recursos humanos -El capital humano de las organizaciones-. Op. Cit., p. 114.

⁴³ Ibid.

auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación. Proporciona tanto a los gerentes operativos como a los especialistas del departamento retroalimentación sobre la función de recursos humanos. Asimismo, aporta información respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades de recursos humanos. En síntesis, la auditoría constituye una actividad de control de calidad de las actividades de administración de recursos humanos y una evaluación de cómo esas actividades contribuyen a las estrategias corporativas generales.”⁴⁴

Werther y Davis exponen las principales áreas que involucra una auditoría de la administración de los recursos humanos y es evidente la importancia que cada una de ellas tiene para el logro de los objetivos organizacionales; sin embargo, para obtener resultados con soporte técnico, es razonable aplicar la metodología de la auditoría administrativa en el desarrollo de la evaluación, con el fin de obtener los beneficios derivados de una auditoría de la administración de los recursos humanos, algunos de los cuales se listan a continuación:

- “Identifica las contribuciones del departamento de recursos humanos a la empresa.
- Mejora la imagen profesional del departamento de recursos humanos.
- Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento de personal.
- Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos.
- Identifica problemas de importancia crítica.
- Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.

⁴⁴ Werther y Davis, Op. Cit., pp. 498 - 499.

- Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- Requiere una verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.”⁴⁵

CUADRO 3. PRINCIPALES ÁREAS QUE CUBRE UNA AUDITORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. Sistema de información sobre la administración de personal	
Aspectos	Elementos
Planes de recursos humanos	• Estimados de la oferta y la demanda a nivel interno y externo • Inventario de recursos humanos • Planes de sustitución y reemplazo
Análisis de puestos	• Niveles y estándares de puestos • Descripciones de puestos • Especificaciones de puestos
Administración de la compensación	• Niveles de sueldos, salarios e incentivos • Prestaciones • Servicios al personal
Igualdad de oportunidades	• Comunicación de oportunidades • Promociones justas • Igualdad de normas
2. Obtención y desarrollo del personal	
Aspectos	Elementos
Reclutamiento	• Fuentes externas de personal • Disponibilidad de candidatos • Solicitudes y bancos de solicitudes
Selección	• Tasas de selección • Procedimientos de selección • Seguimiento
Orientación y capacitación	• Programa de orientación • Objetivos y procedimientos de capacitación • Tasa de efectividad en el aprendizaje
Desarrollo profesional	• Programa de desarrollo • Planes de promoción • Éxito en la reubicación de personal
3. Control y evaluación de la organización	
Aspectos	Elementos
Evaluación del desempeño	• Estándares y mediciones del desempeño • Técnicas de evaluación del desempeño • Entrevistas de evaluación

⁴⁵

Ibid. p. 499.

Aspectos	Elementos
Administración de las relaciones laborales	• Administración del contrato colectivo • Valuación económica del contrato colectivo • Resolución de conflictos
Control de los recursos humanos	• Comunicación ascendente y descendente con el personal • Procedimientos disciplinarios • Procedimientos de cambio y desarrollo
Calidad del entorno	• Potencial de conflicto • Tasa de rotación • Atmósfera de la organización
Auditorías de personal	• Evaluación de los gerentes de línea • Retroalimentación proveniente del personal

Fuente: William B. Werther, Jr. y Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos. (5 ed., México D.F.: McGraw-Hill, 2000), p. 502.

De acuerdo con el esquema planteado por Werther y Davis, a continuación se explican los principales aspectos y elementos que involucra una auditoría de la administración de los recursos humanos.

2.5.1 Sistema de información sobre la administración de personal

a) Planes de recursos humanos

“La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existen con una filosofía proactiva.”⁴⁶ Involucra la estimación de la oferta y la demanda a nivel interno y externo.

b) Análisis de puestos

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva, necesita información sobre los recursos humanos que su empresa tiene en la actualidad y los que necesita obtener. La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible sobre los puestos que hay en la organización. Los

⁴⁶

Ibid. p. 122.

puestos de trabajo son la esencia misma del grado de productividad de una organización. Si están bien diseñados, la empresa progresará hacia el logro de sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada. El logro de los objetivos generales de la empresa se hará mucho más difícil tanto a nivel personal como organizativo.

c) Compensación y protección

Este apartado involucra la administración de la compensación, evaluando niveles de sueldos, salarios e incentivos, prestaciones y servicios al personal; incluye los aspectos de seguridad y salud.

d) Igualdad de oportunidades

El trabajo del auditor administrativo debe ser objetivo y por ende, su prioridad es realizar un trabajo imparcial, que atienda la equidad y la revisión de los mecanismos de comunicación de oportunidades, promociones justas e igualdad de normas.

2.5.2 Obtención y desarrollo del personal

a) Reclutamiento

“Es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.”⁴⁷ El auditor administrativo debe analizar la información sobre fuentes externas de personal, disponibilidad de candidatos y bancos de solicitudes, y principalmente los procesos de reclutamiento ya realizados.

⁴⁷ Chiavenato. Gestión del talento humano. Op. Cit., p. 117.

b) Selección

“La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.”⁴⁸

c) Orientación y capacitación

Werther y Davis argumentan que: “En la mayoría de los casos los procesos de orientación se enfocan no sólo en la ubicación de un individuo determinado, sino también en el fomento de determinada cultura corporativa que la dirección de las empresas considera la más adecuada e idónea para que la organización alcance sus objetivos a largo plazo.”⁴⁹

“Aún después de cursar un programa global de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo.”⁵⁰

d) Desarrollo profesional

“El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización.”⁵¹ En este apartado es razonable verificar la función que el departamento de recursos humanos y los gerentes desempeñan para promover el logro de objetivos profesionales en los empleados. Ello implica analizar el programa de desarrollo, los planes de promoción y el éxito en la reubicación de personal.

⁴⁸ Ibid. p. 137.

⁴⁹ Werther y Davis, Op. Cit., p. 216.

⁵⁰ Ibid. p. 241.

⁵¹ Ibid. p. 283.

2.5.3 Control y evaluación de la organización

a) Evaluación del desempeño

“Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.”⁵²
Puede abarcar la revisión de los estándares y mediciones del desempeño, las técnicas de evaluación del desempeño y los instrumentos utilizados para tal efecto (Guías de entrevista, cuestionarios, guías de observación, etc.)

b) Administración de las relaciones laborales

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral. En esta área debe evaluarse la influencia del departamento de recursos humanos en la motivación y la satisfacción del recurso humano, verificando las técnicas de mejoramiento de la calidad de vida laboral utilizadas y los procesos de resolución de conflictos.

c) Control de los recursos humanos

Contempla el estudio de los mecanismos para mitigar el impacto de un desempeño o comportamiento que afecte los resultados de la entidad, evaluando el sistema de comunicación ascendente y descendente con el personal, procedimientos disciplinarios y procedimientos de cambio y desarrollo.

d) Calidad del entorno

Uno de los aspectos que permite apreciar la calidad del entorno (aunque no es concluyente), es la tasa de rotación de personal, ésta representa “el grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla.”⁵³
Por ende, constituye un desafío especial para el departamento de recursos humanos. No obstante, en muchas ocasiones puede ser una señal clara de

⁵² Ibid. p. 295.

⁵³ Ibid. p. 260.

calidad del entorno. La entidad debe promover la detección de potenciales conflictos y actuar oportunamente.

e) Auditorías de personal

El departamento de recursos humanos debe promover la evaluación de las actividades de los gerentes de línea, al ser estos los responsables de los recursos humanos destinados a su departamento. Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos. Chiavenato al igual que Werther y Davis entiende la existencia de un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual “permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal.”⁵⁴

Es decir, las entidades deben poner en práctica actividades de control que permitan que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Lo cual, no debe confundirse con la evaluación del desempeño.

⁵⁴

Chiavenato. Gestión del talento humano. Op. Cit., p. 441.

CAPÍTULO III

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO

3.1 Aspectos generales

Franklin Fincowsky afirma que: “Las características de un auditor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de decisión de aplicar una auditoría administrativa, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, ejecutarla y lograr los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.”⁵⁵

Por su parte, Mancillas Pérez sostiene que es recomendable que el auditor administrativo sea un profesionalista universitario que pertenece al gremio de consultores de empresas, cuya especialidad es la administración general, y cuya metodología de trabajo es la investigación con bases científicas sobre casos administrativos, con el propósito de proponer recomendaciones de mejoramiento al sistema administrativo. Continúa apuntando que su trabajo surge cuando dentro de la empresa se percibe un problema administrativo o una oportunidad de mejoramiento.

Franklin y Macillas Pérez concuerdan en que el auditor administrativo es un promotor de cambio, que conjuntamente con el cliente debe impulsar.

3.2 Perfil del auditor administrativo

La principal contribución teórica en este aspecto la realiza Benjamín Franklin, argumentando que la calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor y de su comprensión de las actividades que debe revisar; en el presente caso: La gestión de recursos humanos. Dichos elementos implican la conjunción de los conocimientos,

⁵⁵ Franklin, Op. Cit., p. 37.

habilidades, destrezas y experiencia necesarios sobre la materia, con el objeto de realizar un trabajo esmerado y competente.

3.2.1 Gestión del conocimiento

Benjamín Franklin expone sobre la importancia de la gestión del conocimiento, valorándolo como una ventaja competitiva, y argumenta que: “El conocimiento es el conjunto de creencias cognitivas y habilidades confirmadas, experimentadas e incorporadas a modelos documentados que se transforman en la capacidad de resolver problemas de manera eficaz.”⁵⁶

En este orden de ideas, cuando los datos, debidamente agrupados, clasificados, formateados y procesados se convierten en información, se abre la posibilidad de separarlos, analizarlos, compararlos y validarlos para convertirlos en conocimiento informativo, que, evaluados, se convierten en conocimiento productivo, el cual finalmente, sometido a un proceso de decisión, adquiere valor para llevarlo a la acción.

Cuando un auditor logra captar la pericia y experiencia de los integrantes de una organización, puede acceder al contexto físico, social y cultural producto de su empleo y crecimiento. En ese momento, la valoración que realice adquiere significado y propósito.

“Las dos formas en que se presenta el conocimiento son tan sutiles que el auditor debe tener la suficiente sensibilidad para distinguirlas. Por una parte, el conocimiento tácito, que está implícito en la forma de afrontar el trabajo, no está codificado y se registra como propio o público. Por otra parte, el conocimiento explícito, que se expresa de manera formal porque está codificado en las normas, rutinas, procedimientos y procesos de operación, que se deriva de la habilidad personal o del sentido común.

⁵⁶ Ibid. p. 37.

Es un hecho que la base de creación del conocimiento en una organización es precisamente su conversión de tácito a explícito y a la inversa, lo cual se logra de cuatro formas:

- Socialización (tácito a tácito). Es aquel que se produce al compartir experiencias personales.
- Exteriorización (tácito a explícito). Es el que traduce las experiencias personales en modelos documentados.
- Combinación (explícito a explícito). Es el que procesa las experiencias y modelos documentados para convertirlos en nuevos conocimientos.
- Interiorización (explícito a tácito). Es el que se genera al asimilar el conocimiento documentado.”⁵⁷

Lo anterior cobra importancia ya que cuando se planea la estrategia para implementar la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos es prioritario considerar las características del capital intelectual de una organización, ya que la interrelación de sus componentes –capital humano, capital estructural y capital relacional–, conforman un marco de referencia muy valioso.

El capital humano, debido a que integra el conocimiento, tácito o explícito, es útil para la organización, ya que es el que posee su personal y equipos, así como la capacidad para regenerarlo, es decir su capacidad para aprender. El capital estructural, en razón de que reúne los conocimientos estructurados de los que se deriva su forma de trabajo, como los sistemas, procesos, tecnologías y formas de gestión. El capital relacional, porque agrupa las relaciones con el exterior, como el contacto con los clientes, proveedores, competidores, autoridades gubernamentales y organizaciones de otras industrias.

⁵⁷ Ibid. p. 38.

En función del alcance y estrategia que se establezcan, es conveniente que el auditor tenga una idea clara de su situación. Ello le permitirá acercarse a los niveles de conocimiento que el capital intelectual de la organización necesita para interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante el desarrollo de la auditoría.

A lo anterior se complementa que el responsable de desarrollar la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos debe reunir ciertos requisitos, los cuales se resumen a continuación:

3.2.2 Formación académica

Para realizar una auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos se requieren estudios de nivel técnico o licenciatura en administración de empresas, de preferencia con estudios de postgrado en administración de recursos humanos.

Es conveniente señalar que existen otras profesiones, cuyas especialidades, podrían desempeñar un papel relevante en la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos, entre ellas: Psicología, Relaciones industriales, Ingeniería industrial, Derecho e Ingeniería en Sistemas, entre otras; toda vez que pueden aportar elementos de juicio por su conocimiento de ciertas áreas específicas sujetas a evaluación.

3.2.3 Formación complementaria

El ejercicio de la auditoría implica un elevado grado de instrucción en la materia, logrado a lo largo de una vida profesional mediante la participación activa en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización, como seminarios, congresos, paneles, encuentros, cursos, talleres, foros o conferencias.

3.2.4 Formación empírica

Este requisito involucra el conocimiento resultante de la implementación de auditorías administrativas o iniciativas de mejora en diferentes entidades aun sin contar con un grado académico formal.

Entre los conocimientos idóneos para coadyuvar en la preparación y ejecución de la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos se destacan:

- Administración por competencias.
- Comportamiento organizacional.
- Manejo de grupos y equipos.
- Cultura organizacional.
- Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Análisis y descripción de puestos.
- Desarrollo organizacional.
- Relaciones laborales y su marco legal.
- Administración por compensaciones.
- Ergonomía, higiene, seguridad y recreación.
- Formación y desarrollo del recurso humano dentro de las organizaciones.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Planificación estratégica.

Además, es necesario que el auditor sepa operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar el o los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la entidad que debe auditar. También tendrá que considerar y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura.

Es indudable que “una actualización continua de sus conocimientos le permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.”⁵⁸

3.2.5 Habilidades y destrezas

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el auditor administrativo debe contar con otro tipo de cualidades determinantes en su actividad, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos de su carácter.

Es equilibrado el perfil del auditor administrativo que Franklin presenta, ya que considera “conveniente que quien asuma la tarea de cumplir con la función de auditor, posea las siguientes características:

- Actitud positiva.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de observación.
- Claridad en la comunicación oral y escrita.
- Comportamiento ético.
- Concentración.
- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Creatividad.
- Discreción.
- Estabilidad emocional.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Imaginación.
- Iniciativa.

⁵⁸

Ibid. p. 41.

- Objetividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Sentido institucional.
- Saber escuchar.”⁵⁹

3.2.6 Responsabilidad profesional

Está relacionada con la responsabilidad del auditor de realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar. Pero a la vez, involucra la objetividad en el trabajo, siendo necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, porque en todo momento debe preservar su autonomía e imparcialidad. Esta actitud de independencia otorgará el valor y consistencia necesarios a su participación.

Para ese efecto, Franklin recomienda poner especial cuidado en:

- Preservar su independencia mental.
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional.
- Cumplir con las normas o criterios que se le señalen.
- Capacitarse en forma continua.

Y además, debe actuar únicamente cuando se encuentre libre de impedimentos personales y externos.

Los primeros son circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño. Entre éstas se destacan las siguientes:

⁵⁹

Ibid.

- Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la entidad que se debe auditar.
- Interés económico personal en la auditoría.
- Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas.
- Relación con instituciones que interactúan con la organización.
- Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o no ética.

Los segundos, están relacionados con factores que limitan al auditor para llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva, entre ellos:

- Injerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.
- Interferencia con los órganos internos de control.
- Recursos limitados que pueden desvirtuar el alcance de la auditoría.
- Presión injustificada para propiciar errores.

En estos casos, el auditor tiene el deber de informar a la organización su situación para que se tomen las providencias necesarias.

3.2.7 Ética profesional

“La ética es el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta del individuo.”⁶⁰

Estos principios y normas forman parte de los códigos de ética o conducta que los colegios de profesionales preparan, pero que debieran ser parte del comportamiento habitual de todo profesional. En Guatemala, el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas ha emitido las Normas de Ética Profesional de los graduados en Administración de Empresas, mismas que son de observancia obligatoria para los profesionales de

⁶⁰ Ibid. p. 44.

administración de empresas graduados en las universidades del país o incorporados.

El comportamiento ético es fundamental para el auditor administrativo, ya que representa la base moral de su actuación, el sustento de valores que valida sus recomendaciones técnicas e imprime cohesión a una auditoría administrativa en su conjunto.

3.3 Responsables del desarrollo de la auditoría

3.3.1 Auditoría interna

Para Sotomayor, “la auditoría interna constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización.

Este trabajo no debe considerarse como un proceso intimidatorio, ya que ello provocaría predisposición del personal; tampoco es conveniente que se aboque en forma preponderantemente a actividades de depuración contable, ni que intervenga en despidos de personal o en su defecto se acomode a cualquier otra función, ya que ello demeritaría sus objetivos primarios.”⁶¹

Para asegurar la eficacia de la intervención de auditoría interna en la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos, se deben ponderar las posibles ventajas y desventajas de asignarle esta tarea:

⁶¹ Sotomayor, Op. Cit., p. 8

a) Ventajas

- Conocimiento profundo de la organización.
- Conciencia de la dinámica organizacional.
- Posibilidad de identificarse con el personal.
- Compartir la cultura prevaleciente.
- Provoca menor resistencia al cambio.
- Aceptación de los participantes.
- Percepción de sentirse apoyado.
- Conocimiento de los mecanismos internos de negociación.
- Velocidad de respuesta a sus indicaciones.
- Conocimiento de la disponibilidad de recursos que pueden destinarse al trabajo y a la implementación de soluciones.
- Conocimiento de la imagen de la organización.
- Entendimiento de las expectativas de los clientes de acuerdo con el tipo de producto y/o servicio que ofrece la organización.
- Tranquilidad para negociar la entrega de reportes de avances y resultados.

b) Desventajas

- Mayor subjetividad para analizar la gestión de recursos humanos de entidad.
- Exceso de confianza en cuanto al empleo de recursos y tiempo de respuesta.
- Mayor conformismo en la medición de avances y resultados.
- Posible sesgo en los resultados por la afinidad con sus compañeros.

3.3.2 Auditoría externa

Sotomayor sostiene que: “La auditoría externa representa un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades; es el realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante un contrato o carta

compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad de personal que intervendrá y la fecha de terminación.”⁶²

Mientras que Franklin F., expone que el auditor externo, “es un profesional independiente, cuya participación en una auditoría administrativa es muy valiosa, pues tiene una visión objetiva de los hechos, lo que incrementa y mejora las expectativas de lograr resultados esperados en las circunstancias y tiempos estimados.

La labor de un auditor externo, en definitiva, permite abrir una gama de opciones complementarias a las de un auditor interno, en virtud de que posee conocimientos y experiencia en la materia, además de que se la ha capacitado para cumplir con esta función de manera específica.”⁶³

Con el fin de disponer de elementos de decisión para integrar un criterio de selección, a continuación se presenta las ventajas y desventajas más sobresalientes que deben ofrecer para concluir en encomendar o no a un auditor externo la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos:

a) Ventajas

- Cuenta con una visión imparcial de la gestión de recursos humanos en la entidad.
- Experiencias similares en el campo de trabajo.
- Disponer del apoyo de un equipo de trabajo especializado en la materia.
- Velocidad de respuesta.
- Independencia de criterio para formular observaciones.
- Obligación contractual de brindar resultados consistentes.
- Rapidez de acceso a los niveles de decisión.

⁶² Ibid. p. 9.

⁶³ Franklin, Op. Cit., pp. 50 - 51.

- Racionalización de recursos para que la auditoría tenga el menor costo posible para la organización.
- Mayor probabilidad de que puede señalar cualquier anomalía sin el condicionamiento por afinidad con persona alguna.

b) Desventajas

- Rigidez excesiva al formular observaciones.
- Actitud impersonal ante la dinámica de la organización.
- Los integrantes de la organización lo consideran ajeno a su grupo y podría promover cierta resistencia al cambio.
- Presión del personal originada por su temor a lo desconocido y/o pérdida del empleo.
- Conocimiento relativo de la cultura organizacional.

3.3.3 Equipo combinado

Uno de los aspectos importantes de la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos, es el grado de compromiso de la entidad para comprender los resultados de la evaluación como oportunidades de mejora para lograr una ventaja competitiva sustentable. Es por ello que Franklin argumenta que, “cuando la organización toma la decisión de emprender una auditoría administrativa, tiene que valorar con precisión los resultados que espera obtener, la magnitud de las tareas a realizar, los compromisos que se adquieren y el seguimiento que se tiene que efectuar.”⁶⁴

Sin embargo, indica también que estos factores no se pueden atender en forma aislada de la mecánica de funcionamiento de la organización, sino que forman parte de toda una gama de variables que coinciden con su implementación; por tanto, debe analizar:

⁶⁴

Ibid. p. 51.

- Las cargas de trabajo de las distintas áreas.
- El personal necesario para desahogarlas.
- El personal que por sus características puede ser asignado a la auditoría.
- El tiempo y recursos que tiene que destinar.
- La coordinación que debe prevalecer entre el trabajo cotidiano y el de los auditores.
- La duración probable de la auditoría.

Una vez cuantificados estos elementos, así como la capacidad económica para sostener el costo de un auditor independiente, la entidad puede tomar la decisión de integrar un equipo de auditores que combine tanto personal propio como externo.

No obstante, para seguir adelante con esta decisión, la organización debe analizar las ventajas y desventajas:

a) Ventajas

- Integrar visiones distintas pero complementarias.
- Capitalizar de mejor manera la experiencia de los auditores externos.
- Contar con personal que conozca las diferentes áreas de la organización.
- Disponer de la alternativa de distribuir en forma equilibrada las cargas de trabajo de la auditoría.
- Tener mayor y mejor acceso a los niveles de decisión.
- Manejar los recursos en forma racional.
- Minimizar la resistencia al cambio.
- Supervisar los avances de la auditoría de manera más efectiva.
- Conformar la infraestructura para dar seguimiento a las recomendaciones.

b) Desventajas

- Unificar criterios resta tiempo efectivo de trabajo.
- Generar expectativas que pueden resultar infructuosas.

- Propiciar conflicto de intereses entre el personal interno y los auditores externos.
- Generación de mayores costos para la organización.
- Propensión a presentar recomendaciones en distintas líneas que resultan inaplicables en la práctica.

3.4 Situaciones con las que se enfrenta

Los dos aspectos más importantes que el auditor administrativo debe enfrentar son: el análisis y solución de un problema administrativo y el establecimiento de una buena relación con el cliente.

Aunque el auditor cumpla con un perfil a cabalidad, si descuida el establecer una buena relación con el cliente, los resultados de la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos pueden no ser tan exitosos como debieran.

Mancillas Pérez cita que cuando se utiliza el término “cliente” en auditoría administrativa, éste puede, en sentido amplio, referirse a la empresa contratante, con la que se establece una relación institucional, o en sentido estricto referirse a la persona o personas, que tienen el problema o situación en su departamento, y que son los que directamente se verán involucrados con la auditoría, estableciéndose así una relación personal.

Es definitivo que el comportamiento del auditor repercute en sus relaciones de trabajo, y en la respuesta que obtendrá de su cliente y el personal de la empresa, por lo que el auditor deberá trabajar para que las personas sean permeables al cambio, escuchándolas, siendo paciente, modesto y mostrando mucha organización y disciplina en el desarrollo de la auditoría.

“Entre los diversos problemas o casos que el auditor puede enfrentar, están los referidos a una corrección, un perfeccionamiento o una creación.

Se tiene un problema de corrección, cuando algo que había venido funcionando eficientemente ya no lo está haciendo, por tanto es necesario hacer algunas correcciones, para restablecer la situación previa. Es como dar mantenimiento a algo.

Cuando se tiene un problema de perfeccionamiento, la tarea que debe realizarse es tratar de mejorar la eficiencia de algo que de hecho está funcionando adecuadamente, pero que se piensa podría funcionar mejor. Sería como instalar un dispositivo de mayor calidad al que tenemos.

Cuando existe un problema de creación, se trata de que previendo el futuro, se aprovechen las oportunidades o minimicen los problemas mediante la implementación de algo nuevo en nuestro sistema administrativo. Es como instalar por primera vez un dispositivo.”⁶⁵

Para fines de interpretación se presentan de forma separada; sin embargo, en la práctica, muchos de los problemas que el auditor enfrenta suelen ser una combinación de los tres tipos. Tratando de llevar a cabo una tarea de perfeccionamiento, se descubre que primero hay que tomar algunas medidas correctivas, o ante un problema de corrección se opta por implementar algo nuevo para la administración.

3.5 El auditor administrativo y su papel en la evaluación de la gestión de recursos humanos

En las organizaciones se establecen medidas normativas de control, tales como requisitos, procedimientos, políticas, reglamentos y condiciones, las cuales permiten guiar y orientar la realización de actividades dentro de un marco de armonía, orden y disciplina. Sin embargo, Sotomayor resalta que es pertinente

⁶⁵ Mancillas, Op. Cit., pp. 131 - 132.

validar la operación por medio de una evaluación, misma que en un sentido amplio significa *valorar lo realizado*.

“La evaluación representa el corroborar en forma específica y periódica la forma en que se efectúan las actividades de la organización, y emitir un informe de resultados del desempeño observado, en el que se manifiesta ya sea aprobación, la sugerencia de adecuación o cierta observación.

En toda evaluación intervienen tres personajes: el que evalúa (auditor) y el que es evaluado (auditado), además del directivo, que es quien solicita los resultados de esta actividad. Por lo tanto, todos los integrantes de la organización están involucrados en la evaluación y se mostrarán interesados y dispuestos a colaborar en esta tarea.”⁶⁶

La evaluación tiene un fin propositivo, cuyas características se indican en la figura 1. Lo cual es prudente resaltar la importancia del papel del auditor administrativo en el desarrollo de la auditoría, actuaciones que contribuirán a presentar recomendaciones de calidad en materia de gestión de recursos humanos, que por tanto sean útiles y viables para la entidad.



FIGURA 1. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN.

Fuente: Alfonso Amador Sotomayor. Auditoría administrativa: proceso y aplicación. (México D.F.: Editorial McGraw-Hill, 2008), p. 10.

⁶⁶ Sotomayor, Op. Cit., pp. 9 - 10.

Según Mancillas Pérez, “es preciso reconocer que el auditor administrativo no proporciona soluciones mágicas; su trabajo es complejo y se fundamenta en la investigación de hechos, y en la búsqueda de soluciones nuevas y factibles. Asimismo, debe reconocerse que la participación decidida del cliente en la resolución de los problemas es tan importante para el éxito de la auditoría como la calidad del trabajo mismo.”⁶⁷

Para llevar a cabo la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos, el administrador de empresas, en el papel de auditor, debe concretar sus acciones a la solicitud de información, investigación y revisión analítica de la gestión de recursos humanos de la entidad, y la aportación de su opinión profesional sobre lo evaluado.

⁶⁷

Ibid. p. 124.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍAS PARA IMPLEMENTAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

4.1 Propósito de la metodología

Para Franklin, “la metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.”⁶⁸

Es por ello, que cobra importancia exponer en el presente capítulo de forma resumida los principales aportes sobre la metodología para efectuar la auditoría administrativa. Es claro que no se pretende en estos apartados profundizar en las etapas, sino exponer de manera sucinta los puntos de vista al respecto, para luego proponer la metodología que orienta la guía en el capítulo final, y que aborda concretamente la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos en las entidades privadas.

4.2 Metodología de William Patrick Leonard

Leonard propone una metodología que desarrolla cuatro etapas: a) Examen, b) Evaluación, c) Presentación, d) Seguimiento.

⁶⁸ Franklin, Op. Cit., p. 75.

4.2.1 Examen

En la primera etapa, identifica las posibles áreas que deben revisarse, a saber:

- Una o más funciones específicas.
- Un departamento o grupo de departamentos.
- Una división o grupo de divisiones.
- La empresa en su totalidad.

En esta etapa según Leonard también se identifican los factores precisos que deberán ser estudiados: a) Planes y objetivos, b) Estructura organizacional, c) Políticas y prácticas, d) Reglamentos, e) Sistemas y procedimientos, f) Métodos de control, g) Medios de operación, h) Recurso humano, e i) Instalaciones y equipo.

4.2.2 Evaluación

Macillas Pérez expone en su obra el aporte de Leonard, quien argumenta que para poder hacer un buen análisis se necesita contar con un buen nivel de conocimientos y experiencia, y mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor será el valor de sus resultados. En esta etapa identifica el proceso y los factores de evaluación, a saber:

- Panorama económico.
- Adecuación de la estructura organizacional.
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Exactitud y confiabilidad de controles.
- Uso adecuado del recurso humano y del equipo.
- Métodos de operación, entre otros.

Asimismo, señala el método con carácter científico, de análisis, interpretación y síntesis, a saber:

- “Estudio de los elementos.
- Diagnóstico detallado.
- Determinación de las relaciones y el propósito.
- Búsqueda de deficiencias.
- Balance analítico.
- Pruebas de efectividad.
- Búsqueda de problemas.
- Identificación de soluciones.
- Determinación de alternativas.
- Búsqueda de métodos de mejoramiento.”⁶⁹

4.2.3 Presentación

Leonard afirma que: “la preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones, corona el trabajo del auditor. Los descubrimientos se presentarán siempre en orden de importancia, siempre se tendrá presente a quién se enviará el informe y cómo se presentará el mismo, sin olvidar que parte de la información se presentará oralmente, pero que la mayor parte será por escrito. Para esta etapa propone tres fases:

- Discusión oral sobre aspectos importantes.
- Redacción del informe con los hallazgos y recomendaciones.
- Presentación del informe final.”⁷⁰

⁶⁹ Mancillas, Op. Cit., p. 57.

⁷⁰ Ibid. pp. 57 - 58.

4.2.4 Seguimiento

Leonard la considera en su metodología propuesta como de suma importancia para cerrar el ciclo, ya que representa la búsqueda responsable de la implementación de la totalidad de recomendaciones y su inclusión en las prácticas habituales de la entidad.

4.3 Metodología de John W. Buckley

Buckley expone su propuesta en el trabajo titulado “Cómo enfrentarse a la auditoría administrativa”.⁷¹

Las fases del modelo son las siguientes:

4.3.1 Identificación del criterio de la gerencia

Permite que el auditor parta de los objetivos y planes de la gerencia, relacionados con la calidad de la administración, la calidad de los empleados, las políticas y los procedimientos adecuados, etcétera.

4.3.2 Preparación para la auditoría administrativa

Esta fase se subdivide en:

- a) Introducción al medio. En esta etapa el auditor estudia físicamente la situación y conoce al personal de la empresa que se verá involucrado en la auditoría.
- b) Relación de los criterios establecidos para la Auditoría Administrativa con la situación particular de que se trate.

⁷¹ John W. Buckley. Cómo enfrentarse a la auditoría administrativa, en Auditoría Administrativa, Edgard F. Norbeck, (México D.F.: Editora Técnica, 1972), p. 13.

- c) Confirmación del alcance del compromiso. Consiste en dejar claro cuál es el papel que cada quien juega para el éxito de la auditoría.

4.3.3 Efectuar el estudio administrativo

Según Buckley esta fase se divide en dos:

- a) Seleccionar la técnica para el estudio, la cual puede ser en forma de cuestionario o en forma de memorando.
- b) Evaluar el estudio administrativo. El propósito será medir la efectividad general de la unidad auditada y descubrir probables áreas de problemas.

4.3.4 Efectuar la auditoría administrativa a fondo

Los problemas importantes que se observaron durante el estudio administrativo son investigados a detalle y resueltos en esta fase.

4.3.5 Informe

Buckley recomienda comunicar los resultados en dos vías:

- a) "Informe sobre el estudio administrativo. Se hace con base en informes pro forma, donde el auditor se concreta a señalar las categorías que corresponden más a la realidad percibida.
- b) Informe sobre los resultados de la auditoría administrativa. Éstos generalmente son muy descriptivos, e intentan dar una impresión general de la situación, tal y como la ve el auditor, refiriendo aspectos positivos y negativos."⁷²

⁷² Mancillas, Op. Cit., pp. 61 - 62.

4.3.6 Revisión posterior

Está relacionada con el seguimiento, pero a la vez John W. Buckley sostiene que en periodos subsiguientes lo razonable es aplicar la auditoría administrativa sólo en aquellas áreas donde se encontraron problemas y se aplicaron soluciones, con el objeto de medir la efectividad del trabajo.

4.4 Metodología de José Antonio Fernández Arena

El aporte de Fernández Arena está integrado, fundamentalmente, por una serie de cuestionarios referidos a cuatro elementos importantes, sobre los cuales aplica la auditoría, a saber:

- a) “Los objetivos institucionales.
- b) La dirección.
- c) Los recursos.
- d) El proceso administrativo.”⁷³

El desarrollo de la auditoría administrativa lo subdivide en:

4.4.1 Esquema general sobre administración

Considera necesario el análisis previo de los principales aspectos teóricos en que se sustenta la auditoría administrativa.

4.4.2 Programa de la auditoría y cuestionarios

Comprende esta etapa proceder a identificar las áreas que serán evaluadas y la elaboración de los cuestionarios que aplicará.

⁷³ Fernández, Op. Cit., pp. 17 - 19.

4.4.3 Recolección de datos

En esta fase se procede a la aplicación de los cuestionarios a los jefes de departamento, lo cual permitirá obtener datos para transformarlos en información.

4.4.4 Presentación del informe

Fernández Arena recomienda que para la preparación del informe se respete el siguiente orden:

- a) “Apreciación crítica de la coordinación general en cada uno de los niveles y con base en los resultados de los cuestionarios;
- b) Un análisis de la estructura de cada uno de los departamentos y la participación individual de sus componentes;
- c) Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación para poder precisar la calificación que corresponda; y
- d) Recomendaciones para corregir los errores determinados en las áreas estudiadas.”⁷⁴

4.5 Metodología de Joaquín Rodríguez Valencia

Rodríguez Valencia, expone en su obra “Sinopsis de auditoría administrativa”, la metodología que comprende las siguientes etapas:

4.5.1 Estudio preliminar

“Consiste en revisiones someras, cuya finalidad es obtener un panorama global sobre el campo de trabajo, que servirá como base para la siguiente fase.

⁷⁴

Ibid. p. 188.

4.5.2 Planeación de la auditoría administrativa

Su principal elemento es la elaboración del programa de auditoría, en el que se señalarán los diferentes pasos a seguir.”⁷⁵

4.5.3 Investigación y examen

Rodríguez Valencia no profundiza en este apartado, indicando que “se obtiene la información por todos los medios pertinentes, información que servirá de apoyo para el análisis y las recomendaciones correspondientes.”⁷⁶

4.5.4 Análisis y evaluación de la información obtenida

Para Rodríguez Valencia la calidad de esta etapa definirá la calidad de la auditoría; sin embargo, las conclusiones no son las definitivas, pues estos resultados deberán relacionarse con otras inferencias.

4.5.5 Informe

Resalta que para su elaboración debe tenerse en consideración quién es el lector y qué uso se le va a dar.

4.5.6 Implementación de las recomendaciones

“Implica poner en práctica las medidas correctivas.”⁷⁷ En este apartado el autor no es claro en el alcance de las acciones, lo cual no viabiliza concluir sobre si en esta etapa su aporte también involucra el seguimiento.

⁷⁵ Mancillas, Op. Cit., p. 66.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

4.6 Metodología de Robert J. Thierauf

Una de las características de su propuesta es la marcada influencia de la auditoría contable, lo cual se percibe en la certificación que propone hacer al final del informe.

En términos generales, plantea los siguientes pasos:

4.6.1 Obtención de datos por medio de entrevistas

Esta fase sirve como planeación de la auditoría, debe seleccionarse a los gerentes que habrán de entrevistarse, se determina el propósito de la auditoría administrativa, pero no se hacen recomendaciones en este momento.

4.6.2 Medición del desempeño del trabajo mediante el cuestionario de auditoría administrativa

Thierauf basa la evaluación en la aplicación de cuestionarios; “si hay respuestas negativas, entonces es señal de que hay dificultades y éstas deberán ser aclaradas por escrito.”⁷⁸

4.6.3 Presentación de las recomendaciones en pro del mejoramiento

“Esta presentación se hace ante los miembros del equipo del gerente general. Primero se discuten las recomendaciones que son soluciones factibles y que serán aceptadas fácilmente; habrá que tener soluciones opcionales, especialmente para aquellas recomendaciones que se esperan difíciles de aceptar.”⁷⁹

⁷⁸ Ibid. p. 64.

⁷⁹ Ibid. p. 64.

4.6.4 Preparación del informe de auditoría administrativa

Thierauf considera importante el orden con que se expongan los resultados en el informe. Para lo cual debe considerar la capacidad de la administración, los términos explícitos del compromiso y las recomendaciones de la auditoría. Consideración del alcance del compromiso que coincide con lo expuesto en la metodología de John W. Buckley.

4.7 Metodología de Eduardo Mancillas Pérez

La metodología propuesta por Mancillas Pérez comprende las siguientes etapas:

4.7.1 Trabajos preliminares

“Éstos consisten, básicamente, de una serie de entrevistas con nuestro cliente, las cuales tienen como objetivo dejar en claro las características básicas del trabajo que se va a realizar, qué es lo que quiere el cliente y qué hará, en términos generales, el auditor. Así que se harán preguntas como las siguientes: ¿Por qué se solicita la auditoría?, ¿cuál es su propósito?, ¿cuál es la unidad a que se aplicará?, ¿se ha identificado algún problema en particular?”.⁸⁰

4.7.2 Diagnóstico administrativo e investigación previa

El diagnóstico administrativo tiene como objetivo, proporcionarnos una panorámica de cómo la empresa percibe y practica la administración. La investigación previa tiene dos propósitos principales:

- 1) Conocer de manera general a la empresa y/o unidad que se va auditar.

⁸⁰

Ibid. p. 40.

- 2) Confirmar, de ser posible, lo expuesto por el cliente en cuanto al problema identificado y la magnitud de éste, así como prever algunas situaciones que puedan darse durante la auditoría, etc.

4.7.3 Elaboración del programa de la auditoría administrativa

“El programa de auditoría administrativa señalará las actividades que deben realizarse, las fechas de inicio y fin de las actividades, los tiempos que durarán dichas actividades, las personas que las realizarán, los instrumentos que utilizarán en la recopilación de la información, etcétera.

4.7.4 Obtención de la información

En esta fase, y de acuerdo con el programa de auditoría, el auditor obtendrá toda la información pertinente sobre el caso estudiado, pudiendo recurrir a herramientas como entrevista, observación, encuesta, etc., dependiendo del tipo de información que necesite. La información no sólo será de índole interna, de ser necesario también deberá ser de índole externa.”⁸¹

4.7.5 Análisis, clasificación y evaluación de la información

Mancillas Pérez sostiene que, el análisis y clasificación de la información podrá efectuarse por métodos estadísticos, pero la evaluación de la misma, y más propiamente dicho, la evaluación de los hechos mediante la información, es la fase que puede agregar o restar valor a la auditoría administrativa, pues aquí es donde el auditor pone en juego su criterio profesional para inferir sobre las áreas de mejora y soluciones factibles.

⁸¹

Ibid. p. 41.

“Interpretar la información, entender qué es lo que dice, requiere de talento, conocimientos, experiencia y criterio para interpretarla correctamente y llegar al siguiente paso.”⁸²

4.7.6 Conclusiones y recomendaciones

Ligado de manera inequívoca al paso anterior, vienen las conclusiones emanadas de ese trabajo intelectual. Apoyados en la ciencia administrativa, resultados de la evaluación y en la normatividad de la empresa, se proponen las recomendaciones o sugerencias con las que hipotéticamente y basados en nuestra investigación, habremos de dar solución al problema o situación analizada.

4.7.7 Elaboración y presentación del informe final

“En él, se informará de manera clara y concisa, sobre los resultados de la auditoría administrativa. No se debe olvidar que a los ojos del cliente, lo que él recibe a cambio de su pago es el informe, y en él espera encontrar las valiosas recomendaciones que habrán de mejorar su administración. El informe final, aunque es de carácter escrito, debe presentarse apoyado en una exposición verbal.”⁸³

4.7.8 Implementación y seguimiento

Mancillas Pérez resalta que: “Algunos autores consideran que esta fase es de carácter opcional, que no corresponde al auditor llevarla a cabo, sino a la misma empresa; otros piensan que el auditor debe actuar como asesor en las implementaciones que haga la empresa, y otros piensan que la persona más indicada para coordinar la implementación de las sugerencias es el auditor, y por tanto debe estar totalmente involucrado en ello. Cualquiera que sea la forma, lo importante es que esto quede previamente acordado desde el inicio de la

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid.

auditoría, que las recomendaciones se pongan en práctica, y que se realice un seguimiento con el propósito de verificar si funcionan como se esperaba.”⁸⁴

4.8 Metodología de Enrique Benjamín Franklin Fincowsky

Franklin Fincowsky expone con mayor profundidad sobre las etapas que integran la metodología, y su propuesta incorpora:

4.8.1 Planeación

De acuerdo con Franklin: “La planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.”⁸⁵

4.8.2 Instrumentación

Una vez definidos los factores que se van a analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, todo ello capitalizado en la conclusión de la etapa de planeación, se procede a la instrumentación de la auditoría. Que consiste en: “Seleccionar y aplicar las técnicas de recolección más viables, elegir indicadores, manejo de los papeles de trabajo y evidencia, y la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.”⁸⁶

⁸⁴ Ibid. p. 42.

⁸⁵ Franklin, Op. Cit., pp. 50 - 51.

⁸⁶ Ibid. p. 82.

4.8.3 Examen

Para Franklin, “el examen consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer su naturaleza, características y origen de su comportamiento.”⁸⁷

De lo anterior, se infiere que el propósito del examen según Franklin, es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

4.8.4 Informe

“Una vez seleccionados los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, al finalizar el examen de la organización es necesario preparar un informe en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa o proyecto auditado, el objeto de la revisión, su duración, alcance, recursos y los métodos empleados.”⁸⁸

4.8.5 Seguimiento

Franklin afirma que, “es necesario un estricto seguimiento de las observaciones que se producen como resultado de la auditoría, ya que no sólo se orientan a corregir fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.”⁸⁹

⁸⁷ Ibid. p. 91.
⁸⁸ Ibid. p. 116.
⁸⁹ Ibid. p. 122.

4.9 Análisis de los aportes y metodología recomendable

4.9.1 Análisis de los aportes

El número de etapas que expone cada autor sobre la metodología no debe ser concluyente sobre los resultados a alcanzar al aplicarla. El apego a un proceso que permita evaluar a profundidad y de forma ordenada la gestión de recursos humanos es el principal aspecto a estudiar al seleccionar la metodología. De ello dependerá en buena medida que el auditor pueda defender con solvencia técnica los resultados que consigne en el informe final. Para contar con una mejor apreciación, a continuación se presentan los aportes expuestos (Cuadro 4).

CUADRO 4. METODOLOGÍAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

No.	William P. Leonard	John W. Buckley	José A. Fernández Arena	Rodríguez Valencia	Robert J. Thierauf	Eduardo Mancillas Pérez	Enrique Benjamín Franklin
1	Examen	Identificación del criterio de la gerencia	Esquema general sobre administración	Estudio preliminar	Obtención de datos por medio de entrevistas	Trabajos preliminares	Planeación
2	Evaluación	Preparación para la auditoría administrativa	Programa de la auditoría	Planeación de la auditoría administrativa	Medición del desempeño del trabajo mediante el cuestionario	Diagnóstico administrativo e investigación previa	Instrumentación
3	Presentación	Efectuar el estudio administrativo	Recolección de datos	Investigación y examen	Presentación de las recomendaciones en pro del mejoramiento	Elaboración del programa de la auditoría	Examen
4	Seguimiento	Efectuar la auditoría administrativa a fondo	Presentación del informe	Análisis y evaluación de la información obtenida	Preparación del informe	Obtención de la información	Informe
5		Informe		Informe		Análisis, clasificación y evaluación de la información	Seguimiento
6		Revisión posterior		Implementación de las recomendaciones		Conclusiones y recomendaciones	
7						Elaboración y presentación del informe final	
8						Implementación y seguimiento	

Fuente: Elaboración propia.

De lo expuesto en el presente capítulo y en el cuadro anterior, debe resaltarse que los autores coinciden en la necesidad de contar con una orientación clara del trabajo a efectuar y de ello se desprende la planeación. Buckley inicia con la identificación del criterio de la gerencia, Thierauf con la obtención de datos por medio de entrevistas, Rodríguez Valencia con un estudio preliminar, Mancillas Pérez con trabajos preliminares; sin embargo, dichas etapas son parte de lo que Franklin agrupa en la planeación.

Así también, Franklin F. presenta formalmente la etapa de instrumentación, propone no solo la aplicación de cuestionarios como Robert J. Thierauf. Argumenta que es una labor de selección y aplicación de las técnicas de recolección más viables, elegir indicadores, manejo de los papeles de trabajo y evidencia.

Rodríguez Valencia y Mancillas Pérez coinciden con Benjamín Franklin respecto a presentar una etapa en la que se identifique la necesidad de analizar, clasificar y evaluar la información; sin embargo, Franklin se concreta a exponerlo de forma técnica en la etapa del examen.

La comunicación de resultados es planteada puntualmente en la metodología de los siete autores, ya que es el producto del trabajo del auditor. Es por ello, que la preparación del informe es parte de la guía metodológica incluida en el capítulo final.

Por otro lado, tanto Leonard, Buckley, Rodríguez Valencia, Thierauf, Mancillas Pérez y Franklin F. comparten que la solución no se limita a comunicar los resultados, sino también acompañar el proceso de implementación de las recomendaciones (seguimiento). El apoyo que el equipo de auditoría brinde en esta etapa depende de lo acordado con la dirección de la entidad.

4.9.2 Metodología recomendable

Por lo argumentado, la guía metodológica propuesta para la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos en las entidades privadas, es desarrollada con base en las etapas expuestas por Enrique Benjamín Franklin Fincowsky y su contenido enriquecido con los aportes de otros autores. La guía metodológica propuesta busca facilitar la comprensión del proceso de auditoría en las diferentes fases de ejecución, y a la vez promover que las acciones se conduzcan en forma programada y sistemática.

CAPÍTULO V

GUÍA METODOLÓGICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES PRIVADAS

5.1 Introducción

La administración de recursos humanos está convirtiéndose en un área estratégica para las organizaciones de todo el mundo. El talento humano se está transformando en una fuente escasa, los empleadores están luchando con una incompatibilidad: encontrar el talento adecuado en el lugar conveniente y en el momento oportuno, a pesar de los relativamente altos niveles de desempleo; pero además, mantener el talento humano aportando para la entidad en un estado de satisfacción mutua.

Ante dicho panorama y un período de inestabilidad económica que exige eficiencia, las entidades necesitan efectuar una evaluación de la gestión de recursos humanos, con el objeto de acompañar las estrategias que les permitan seguir operando en un ambiente en constantes cambios.

Lo anterior, permite encontrar en la auditoría administrativa una herramienta de utilidad para efectuar dicho examen. Esto requiere que el auditor administrativo desarrolle su trabajo con una clara comprensión de los intereses de la entidad y respetando la metodología como marco de referencia para llevar a cabo esta actividad de manera estructurada y sistematizada, minimizando la incertidumbre sobre la calidad de los resultados y confiabilidad en el proceso. Es por ello que para la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos en las entidades privadas, se propone la presente guía metodológica.

5.2 Desarrollo de la guía metodológica propuesta

5.2.1 Planeación

En esta etapa el auditor debe orientar su trabajo para alcanzar los objetivos siguientes:

- Definir los factores a revisar, el trabajo a realizar y metas a alcanzar.
- Determinar prioridades, el tiempo y los recursos que se consideren necesarios para ejecutar la auditoría administrativa.
- Proporcionar una guía que oriente el trabajo en la auditoría.
- Facilitar el control sobre el proceso de auditoría.

A continuación se describe el proceso de trabajo en esta etapa:

a) Determinar los factores a revisar

Aplicando el enfoque de aspectos administrativos, se procede a determinar los factores que se consideran fundamentales para la evaluación en forma sistematizada de la gestión de recursos humanos. Corresponde conocer a profundidad cada una de las áreas, con el objeto de contar con un criterio definido y facilitar el trabajo en la investigación preliminar. Para lo cual es recomendable contemplar el siguiente marco general:

i. Organización y función del departamento de recursos humanos:

- Estructura organizacional.
- División y distribución de funciones.

ii. Sistema de información sobre la administración de recursos humanos:

- Planeación de los recursos humanos
 - Estimaciones de la oferta y la demanda a nivel interno y externo.
 - Inventario de recursos humanos.

- Planes de sustitución y reemplazo.
- Análisis de puestos.
- Procedimientos de comunicación de oportunidades de promoción.

iii. Obtención o integración de recursos humanos a la organización:

- Reclutamiento
 - Fuentes internas.
 - Fuentes externas.
 - Reclutamiento mixto.
 - Banco de solicitudes.
- Selección
 - Tasas de selección.
 - Procedimientos de selección.
 - Seguimiento.
- Contratación
 - Elaboración y revisión de contratos.

iv. Administración de la compensación y protección (Retención de los recursos humanos):

- Administración de sueldos, salarios e incentivos
 - Equilibrio interno y externo de los salarios.
 - Valuación de puestos.
 - Encuesta salarial.
 - Política salarial.
- Planes de prestaciones sociales
 - Prestaciones asistenciales.
 - Prestaciones recreativas.
 - Prestaciones complementarias.
 - Costos de los planes de prestaciones.
- Calidad de vida en el trabajo
 - Higiene laboral.

- Seguridad laboral.
- Estadísticas de accidentes.

v. Desarrollo de los recursos humanos:

- Orientación y capacitación
 - Programa de orientación a nuevos empleados.
 - Objetivos y procedimientos de capacitación.
 - Tasa de efectividad en el aprendizaje.
- Desarrollo profesional
 - Programa de desarrollo.
 - Planes de promoción.
 - Éxito en reubicación de personal.

vi. Control y evaluación:

- Administración de las relaciones laborales
 - Administración del contrato colectivo.
 - Valuación económica del contrato colectivo.
 - Resolución de conflictos.
- Control de los recursos humanos
 - Procedimientos disciplinarios.
 - Procedimientos de cambio y desarrollo.
- Calidad del entorno
 - Cultura organizacional.
 - Tasa de rotación.
- Evaluación del desempeño
 - Técnicas de evaluación del desempeño.
 - Resultados de la evaluación del desempeño.
- Auditorías de personal
 - Evaluación de la función del departamento de recursos humanos.
 - Evaluación de los gerentes de línea.
 - Retroalimentación proveniente del personal.

b) Seleccionar las fuentes de información

Una vez definidos los factores a revisar, es viable determinar a qué instancias internas y externas puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor:

- Internas
 - Socios
 - Niveles de la organización
 - Agrupaciones sindicales
 - Sistemas de información.

- Externas
 - Órganos normativos (oficiales y privados)
 - Competidores actuales y potenciales
 - Clientes actuales y potenciales
 - Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro
 - Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas de regulación
 - Redes de información en el mercado global.

c) Realizar una investigación preliminar

Definidos los factores que se evaluarán e identificadas las fuentes de información a que se acudirá, es necesaria una investigación preliminar para determinar la situación administrativa actual en materia de recursos humanos.

Esta etapa involucra la revisión de literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad. En ella también se estudia las características del auditor o equipo de auditores que practicará el

examen, y la misma permite establecer el perfil específico del auditor y concluir sobre quién será responsable de efectuarla: auditoría interna, auditoría externa o un equipo combinado.

Para llevar a cabo dicho trabajo, el auditor debe efectuar la solicitud de documentación general, dentro de la cual debe incorporar lo siguiente:

- Misión y visión de la entidad
- Manual de organización y funciones
- Manual de procedimientos
- Estados financieros
- Nómina de personal
- Manual de puestos
- Contrato colectivo de trabajo
- Programa de orientación para el personal
- Planes de promoción del recurso humano
- Inventario de recursos humanos.

Al finalizar la investigación preliminar el auditor designado debe contar con la información suficiente para:

- Determinar las necesidades específicas.
- Identificar los factores que requieren principal atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.
- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificar el perfil del o los auditor (es) que participarán en el examen.
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

d) Preparar el proyecto de auditoría

Con base en lo establecido en la investigación preliminar se debe proceder a preparar la propuesta técnica y el programa de trabajo, que en su conjunto constituyen el proyecto de auditoría:

d.1) Propuesta técnica

Esta debe incluir:

Naturaleza:	Tipo de Auditoría que se pretende realizar.
Alcance:	Área de aplicación.
Antecedentes:	Recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.
Objetivos:	Logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.
Estrategia:	Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
Justificación:	Demostración de la necesidad de instrumentarla.
Acciones:	Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
Recursos:	Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
Costo:	Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
Resultados:	Beneficios que se esperan lograr.
Información complementaria:	Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

d.2) Programa de trabajo

Con el objeto de soportar la propuesta técnica, debe formularse el programa de trabajo general que permita inferir con claridad sobre la magnitud o grado de complejidad de la auditoría. No representa un documento inflexible, sino que es factible ordenarlo y modificarlo de acuerdo con las particularidades de cada caso. En el anexo 1 puede apreciarse un ejemplo de programa de trabajo general.

Por su contenido, el auditor debe decidir sobre la formulación de programas detallados o analíticos, de acuerdo a lo determinado en la investigación preliminar.

La estructura formal del programa de trabajo puede ser la siguiente:

Identificación. Indica las generalidades del programa, tales como:

- Nombre de la entidad.
- Nombre del programa de trabajo.
- Área de aplicación.
- Fechas previstas de inicio y terminación.

Objetivos. Expresa lo que se desea obtener al aplicar el programa, es decir, la razón de ser del mismo. Constituye la parte medular de este documento, por lo que debe ser expresado en forma clara en los siguientes aspectos:

- General.
- Específicos.

Procedimientos. Incluye el conjunto de pasos a seguir para el desarrollo de la auditoría. Algunos son de carácter general y otros de tipo particular, todos ellos descritos bajo un enfoque técnico y de una manera ordenada. El auditor utiliza su criterio para agregar o suprimir procedimientos al programa de trabajo, de acuerdo con las circunstancias particulares de cada caso. Por lo tanto, es necesario definir lo siguiente:

- Procedimientos.
- Alcance.
- Necesidad de ampliación.

Personal involucrado. Es el personal que participa en la realización de la auditoría, y que entra dentro de la siguiente jerarquía:

- Titular.
- Supervisor.
- Auditor.

Calendarización de actividades. Señala en forma expresa el tiempo previsto para el desarrollo de la auditoría, tanto en su totalidad como en cada procedimiento o etapa.

Para iniciar la siguiente etapa del proceso, el auditor o equipo responsable debe asegurarse de discutir a profundidad el proyecto de auditoría con el nivel directivo de la entidad, con la finalidad de convenir los puntos relevantes, designar al auditor o equipo de auditores que se estime conveniente y solicitar la autorización para el inicio de la instrumentación.

5.2.2 Instrumentación

En esta etapa el auditor debe orientar su trabajo para alcanzar los objetivos siguientes:

- Diseñar y aplicar los instrumentos de recolección de información más viables.
- Definir las escalas de medición a incorporar en los instrumentos respectivos.
- Seleccionar los indicadores a utilizar para apoyar el análisis de la situación actual.

A continuación se describe el proceso de trabajo en esta etapa:

a) Dar a conocer al equipo de auditoría los lineamientos generales de la supervisión del trabajo

Para asegurar que se aplique y respete el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores en la instrumentación, designando a quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

Previo a iniciar el trabajo de recopilación de información el supervisor designado debe reunirse con el auditor o equipo de auditoría para aclarar los lineamientos generales. La supervisión en la ejecución de la auditoría comprende:

1. Revisión del cumplimiento del programa de trabajo.
2. Vigilancia constante y cercana del trabajo de los auditores.
3. Aclaración oportuna de dudas.
4. Control del tiempo invertido de acuerdo con el estimado.
5. Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
6. Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen su propósito.

b) Seleccionar las técnicas de recolección, diseñar los instrumentos y recopilar la información

La esencia de la instrumentación es la recopilación de la información, en la cual es recomendable aplicar criterios de discriminación basados en el objetivo de la auditoría, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Para recabar la información de forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recolección:

- Investigación documental.
- Observación directa.
- Acceso a redes de información.
- Entrevista.
- Cuestionarios.
- Cédulas.

Es importante resaltar que los programas de trabajo de auditoría y documentación generada en esta fase constituyen la base para conformar el legajo de papeles de trabajo, mismos que avalan las pruebas efectuadas y respaldan las conclusiones.

b.1) Investigación documental

Este aspecto de la auditoría implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación relacionado con la gestión de recursos humanos que puede aportar elementos de juicio a los auditores y sea congruente con la planeación.

b.2) Observación directa

Este recurso puede ser empleado por los auditores para la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, es definida su aplicación en el

programa de trabajo y permite conocer entre otros aspectos las condiciones laborales y el clima organizacional imperante.

Para ese efecto, el auditor administrativo utiliza como instrumento la guía de observación. Se inicia con la inmersión inicial, en donde regularmente no se utilizan registros estándar, debe observar y anotar todo lo que considere pertinente y el formato puede ser tan simple como una hoja dividida en dos, un lado donde se registran las anotaciones descriptivas de la observación y otro para las interpretativas. Después de la inmersión inicial y de que establece en qué elementos enfocarse, el equipo puede diseñar ciertos formatos de observación de aplicación específica para profundizar al respecto.

b.3) Acceso a redes de información

El acceso a la red intranet de la entidad, permite detectar información operativa o normativa de utilidad para la evaluación.

b.4) Entrevista

El auditor debe diseñar y aplicar la guía de entrevista preferentemente para obtener información de nivel directivo, esto es, con el director o gerente general. Para luego analizar si corresponde su confirmación en entrevistas con personal de otros niveles en forma grupal o individual, o bien, el empleo de un cuestionario para cruzar información.

En esta retroalimentación entre el auditor (entrevistador) y el empleado (entrevistado), es importante estar libre de prejuicios y presiones para que todo fluya con naturalidad y la entrevista cumpla su cometido.

De acuerdo con la planeación efectuada el auditor administrativo debe optar por realizar una entrevista dirigida o no dirigida (abierta). La primera, caracterizada por su rigidez, va encauzada a un objeto de estudio determinado y está previamente diseñada; y la segunda, no está sujeta a una estructura predeterminada, por lo

que el entrevistado se expresa con toda libertad, e inclusive llega a tomar la iniciativa. Ambas pueden utilizarse para obtener información a detalle.

Una vez se toma la decisión en cuanto al tipo de entrevista, es conveniente observar en el desarrollo los siguientes aspectos:

- Tener claro el propósito y sentido. Para ello debe prepararse la guía de entrevista que orienta la labor del auditor.
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo. Desarrollar un esquema de trabajo que contemple con claridad los factores a revisar para que la entrevista no pierda su objetivo.
- Concertar previamente la cita. Verificar que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y la tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.
- Atender el compromiso. Acudir con antelación a la hora convenida al área de entrevista para llevarla a cabo en la forma programada. En el desarrollo es conveniente observar los siguientes pasos:

Al inicio:

- Centrarse de manera relajada.
- Conversar sobre un tema de interés y repetir el propósito de la entrevista.
- Entregar forma de consentimiento y solicitar permiso para grabar y tomar notas.

Durante la entrevista:

- Seguir un mapa mental para captar la información de manera lógica y consecuente.
- Captar aspectos verbales y no verbales.
- Realizar la grabación con discreción.

- Demostrar aprecio por cada respuesta.
- No hacer preguntas buscando una respuesta en concreto.
- No hacer preguntas irrelevantes.
- En la medida de lo posible escuchar, no hablar.
- No presionar la entrevista.
- Imprimir objetividad al análisis.

Al final:

- Preguntar al entrevistado si tiene algo que agregar.
 - Agradecer y de nuevo explicar lo que se va a hacer con los datos recolectados.
- Una vez finalizada la entrevista, procede clasificar la información que se obtenga. Diferenciar la situación real de la relativa a observaciones y sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.
 - Finalmente, elaborar un resumen.

b.5) Cuestionarios

Con este instrumento se busca abordar en forma integral la evaluación de la gestión de recursos humanos de la entidad, y debe aplicarse en primera instancia a la gerencia y personal del departamento de recursos humanos de la entidad. Lo anterior, le permitirá contar con elementos de juicio necesarios para proceder a verificar la responsabilidad de línea en cada uno de los departamentos.

El auditor administrativo debe procurar que los instrumentos muestren la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas que involucra la gestión de recursos humanos, para que en conjunto brinden información suficiente para el análisis.

Es necesario que en el diseño de los cuestionarios se efectúen los siguientes pasos:

1. Realizar un recuento de la documentación descriptiva, archivos, estudios y datos estadísticos existentes, para ubicar el contexto de análisis en la determinación de las preguntas,
2. Someter la versión preliminar del cuestionario a un proceso de evaluación (prueba previa), para validar el orden, tipo de pregunta y la secuencia a seguir, y concluir sobre su utilidad para la generación de los resultados esperados.

En el paso 1 debe considerar que las preguntas pueden ser:

Cerrada simple. En este caso, las alternativas de respuesta están limitadas a dos o tres posibilidades. Ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA		
1. ¿Se efectúa el análisis de puestos?	SI	NO	N/A

Cerrada con respuestas múltiples. En este esquema se maneja un número mayor de alternativas, lo que permite más posibilidades de respuesta. Ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué técnicas utilizan para el análisis de puestos?	1. Observación directa 2. Cuestionarios 3. Entrevistas 4. Benchmarking 5. Combinación

Abiertas. En esta alternativa el número de respuestas posibles es infinito, por lo que se requiere de mayor experiencia del entrevistador para centrar la respuesta.

Cerradas y abiertas o de código múltiple. En éstas se manejan primero las preguntas cerradas estructuradas lógicamente para llevar después al entrevistado a campos más restringidos que le permitan verter su opinión de una manera específica. Ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿ ?	1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indeciso 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo
¿Por qué?	

En aquellos casos en que la respuesta a una pregunta abierta puede llevar a una interpretación vaga o muy general, el auditor puede auxiliarse en el uso de escalas de medición. Los valores numéricos establecen parámetros o rangos de respuesta coherentes, que diluyen la ambivalencia y centran los criterios valorativos de manera objetiva. Ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA	
Reclutamiento, selección y contratación:	Nunca	1
¿Se respeta el proceso de reclutamiento, selección y	Casi nunca	2
contratación para incorporar personal a la entidad?	Algunos casos	3
	En la mayoría de los casos	4
	Siempre	5

A continuación se presentan las principales preguntas que en cada área o factor a revisar es recomendable considerar, respetando que de ellas se derivan varias aristas que dependen del contenido de la planeación, nivel al que se aplique el cuestionario y criterio profesional del auditor poder identificar y contemplar en el instrumento respectivo. Por tanto, no se pretende proponer un cuestionario, sino una guía que oriente su diseño y la formulación ordenada de preguntas:

No.	ASUNTO	SI	NO	N/A
i.	Organización y función del departamento de recursos humanos			
1.	¿En quién recae la responsabilidad de la función de recursos humanos? _____			

No.	ASUNTO	SI	NO	N/A
2.	¿Cuál es su posición en el organigrama? _____			
3.	¿Es un órgano de línea o staff? _____			
4.	¿Cómo está organizada el área responsable de la función? _____ _____			
ii. Sistema de información sobre la administración de recursos humanos				
▪ Planes de recursos humanos:				
5.	¿Cómo se efectúa la planeación de los recursos humanos? a. Mediante la evaluación de los recursos actuales. b. Mediante la evaluación de las necesidades futuras. c. Mediante el desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras. d. Mediante la proyección de la demanda de productos y servicios. e. Otros: _____.			
6.	¿Se dispone de un inventario de personal actualizado? Incluya copia.			
▪ Análisis de puestos:				
7.	¿Se efectúa el análisis de puestos?			
8.	¿Quién es el responsable de llevar a cabo el análisis de puestos? _____			

No.	ASUNTO	SI	NO	N/A
9.	¿El análisis de puestos se realiza para lograr: a. Una correcta selección y contratación de personal? b. Un programa de ascensos? c. La detección de necesidades de personal por área específica? d. Preparar e implementar programas de adiestramiento, entrenamiento, capacitación, desarrollo y actualización para el personal? e. Calificar méritos? f. Fundamentar sueldos y salarios (valuación)? g. Integrar una base de información de recursos humanos? h. Elaborar manuales de organización, inducción, políticas, bienvenida, entre otros? i. Contar con elementos para efectos contractuales? j. Disponer de información para el cálculo del presupuesto? k. Establecer sistemas de incentivos?			
	iii. Obtención o integración de recursos humanos a la organización ▪ Reclutamiento, selección y contratación: 10. ¿Existe algún documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal? Si es afirmativa proporcione fotocopia. 11. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la organización? a. Interno b. Externo c. Electrónico 12. ¿Se emplean técnicas para determinar la capacidad de los aspirantes de responder en condiciones reales? 13. ¿Qué procedimiento se utiliza para contratar e inducir al personal? Explíquelo en hoja anexa. 14. ¿Quién autoriza la contratación de personal? 15. ¿Se cuenta con contratos debidamente revisados y aprobados?			

No.	ASUNTO	SI	NO	N/A
	iv. Administración de la compensación y protección ▪ Niveles de sueldos: 16. ¿El nivel de compensación se determina con base en: a. Tipo de trabajo? b. Tipo de empresa? c. Sector industrial? d. Naturaleza de la empresa? e. Rentabilidad de la empresa? f. Tamaño de la empresa? g. Ubicación de la empresa? h. Desempeño del empleado? i. Filosofía gerencial? j. Otros? ▪ Prestaciones sociales: 17. ¿Existe un plan de prestaciones para el personal? Incluya copia. 18. ¿El plan contempla factores como: a. Apoyos educativos? b. Actividades deportivas? c. Actividades sociales? d. Otros? _____. ▪ Calidad de vida en el trabajo: 19. ¿Cuenta la organización con normas de seguridad internas? 20. ¿Se dispone de una comisión de seguridad e higiene? 21. ¿Se han tomado medidas para apoyar las seguridad física de los empleados, tales como: a. Integración de equipos voluntarios? b. Supervisión de cumplimiento de normas de seguridad? c. Incorporar el seguro de gastos médicos? d. Concientización a los empleados para prevenir riesgos y siniestros? 22. ¿En qué forma influye la seguridad en la generación de productos y servicios de calidad? _____			

No.	ASUNTO	SI	NO	N/A
	▪ Higiene: 23. ¿Existe un programa para el funcionamiento, conservación y limpieza de las instalaciones? 24. ¿Apoya todo el personal a su puesta en práctica?			
	v. Desarrollo de los recursos humanos: ▪ Orientación, capacitación y desarrollo: 25. ¿Qué información se proporciona al empleado de nuevo ingreso? a. Visión y misión de la organización b. Objetivos c. Políticas d. Procesos e. Funciones f. Procedimientos g. Tipo de producto y/o servicios h. Campo de trabajo i. Principales clientes j. Prestaciones k. Otros 26. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación? a. Con base en el programa general de trabajo b. A solicitud de las áreas de la organización c. Con necesidades de servicio d. Otros 27. ¿Se verifica que los contenidos de los materiales de capacitación se apeguen a las necesidades de las áreas? 28. ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal? Incluya copia.			
	vi. Control y evaluación ▪ Administración de las relaciones laborales: 29. ¿Es eficaz el mecanismo de resolución de conflictos empleado por la entidad?			

No.	ASUNTO	SI	NO	N/A
30. ¿Cuenta la organización con: a. Un sindicato? b. Comisión mixta para la revisión del reglamento interior de trabajo? c. Comisión mixta de capacitación y adiestramiento? d. Comisión mixta de seguridad e higiene? 31. ¿Dispone cada representante (sindical y de comisión) de lineamientos específicos para normar su actuación? 32. ¿Se cuenta con el apoyo del área jurídica para la revisión de la normatividad vigente? 33. ¿Está vigente el contrato colectivo de trabajo? Incluya copia. 34. ¿Existe un registro de conflictos laborales y las soluciones que se les dio en cada caso? 35. ¿Cuenta la entidad con un reglamento interior?	▪ Control de los recursos humanos: 36. ¿Existen procedimientos documentados para efectuar movimientos de personal? Incluya copia. 37. ¿Se dispone de controles adecuados para efectuar el seguimiento de los movimientos de personal en todas sus modalidades? 38. ¿Los controles de personal están soportados por sistemas y paquetes de cómputo? 39. ¿Las acciones en materia disciplinaria se sujetan íntegramente a las disposiciones normativas aplicables? 40. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal como: a. Manual de organización? b. Manual de personal? c. Manual de bienvenida? d. Manual de inducción? e. Manual de políticas? f. Otros?			
41. ¿Se aplica la evaluación del desempeño en la organización?	▪ Evaluación del desempeño: 41. ¿Se aplica la evaluación del desempeño en la organización?			

No.	ASUNTO	SI	NO	N/A
42.	¿En la evaluación se consideran elementos tales como: a. Desempeño individual? b. Evaluación conforme a estándares individuales y grupales? c. Retroalimentación del empleado?			

b.6) Cédulas

El auditor administrativo analiza la naturaleza del examen y alternativas para recopilar información; sobre dicha base, decide sobre la utilización de cédulas para ordenar las acciones y representar en forma objetiva y concentrada los avances obtenidos.

El diseño de cédulas depende en buena medida de los factores a revisar definidos, pero además, de las competencias y creatividad del auditor para manejar la información. No obstante, como documento formal y para efectos de control existe información que no debe obviarse: Nombre de la entidad, identificación de la cédula, fecha de elaboración, fecha de revisión, auditores que elaboraron y revisaron, área de cuerpo o contenido y área para anotaciones u observaciones. En el anexo 2 se presenta un ejemplo de cédula.

c) Seleccionar indicadores

Los factores bajo análisis fijados en la planeación son la base para la selección de indicadores.

La utilización de indicadores en la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos obedece a la necesidad de contar con un instrumento que suministre información de utilidad para determinar tendencias vinculadas al área en evaluación. Para cumplir su cometido el indicador debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.

En esta etapa es recomendable inferir sobre la contribución al análisis que puede generar la utilización de indicadores, entre ellos:

- **Indicadores cualitativos**

- Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento humano.
- Grado en que consideran tales recursos como el capital intelectual.
- Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio.

- **Indicadores cuantitativos**

Es claro que su adecuada utilización está subordinada al correcto conocimiento de su significado y alcance. Por lo anterior, los indicadores que se incorporan representan únicamente un ejemplo de los que pueden emplearse para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante la auditoría, siendo estos:

- Indicador utilizado para conocer la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados (Rotación de personal). Se determina así:

$$\frac{\frac{I + S}{2}}{PE} \times 100$$

donde:

- I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).
- S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados).
- PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

- Indicador para medir la concentración del recurso humano en el nivel directivo. Proporciona resultados porcentuales y se determina así:

$$\frac{\text{Personal nivel directivo}}{\text{Total de personal}}$$

- Indicador para medir la concentración del recurso humano en mandos medios. Proporciona también resultados porcentuales y se determina con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Personal de mandos medios}}{\text{Total de personal}}$$

- Indicador para medir la concentración del recurso humano en el nivel operativo:

$$\frac{\text{Personal de nivel operativo}}{\text{Total de personal}}$$

- Indicador para apreciar porcentualmente el recurso humano de carácter temporal contratado por la empresa en un periodo determinado. Se determina con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total de personal}}$$

- Indicador para medir el nivel en que los puestos han sido estudiados previo a su creación y asignación de tareas y/o responsabilidades:

$$\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de personal}}$$

- Indicador para medir el flujo del capital humano dentro de la organización, por movimientos que implican admisiones, transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despidos. Se determina así:

$$\frac{\text{Movimientos de personal}}{\text{Total de personal}}$$

- Indicador para medir en cada nivel jerárquico la uniformidad en los métodos de evaluación del desempeño. Se determina de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Métodos de evaluación de desempeño por nivel jerárquico}}{\text{Total de métodos utilizados en la entidad}}$$

- Indicador para apreciar el nivel de atención que ha prestado la compañía a cada nivel jerárquico en materia de administración por valores. Se determina así:

$$\frac{\text{Estudios para concientizar acerca de valores por nivel jerárquico}}{\text{Total de estudios realizados}}$$

- Indicador para medir el nivel de aplicación de los procesos de reclutamiento en las contrataciones. Se determina así:

$$\frac{\text{Personal reclutado}}{\text{Personal contratado}}$$

- Indicador para medir el nivel de concentración del recurso humano en cada curso de capacitación; es decir, la cantidad de empleados que asistieron en promedio a cada evento. Es de utilidad para apreciar si la cantidad de empleados asignada a cada actividad ha influido en la asimilación del contenido. Se establece con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de cursos de capacitación}}$$

- Indicadores para apreciar la distribución de los recursos financieros en la cancelación de sueldos de cada nivel jerárquico. Se determinan así:

Sueldos del nivel directivo	Sueldos de nivel operativo
Total de sueldos	Total de sueldos
Sueldos de los mandos medios Total de sueldos	

- En materia de administración de sueldos y salarios, es necesario evidenciar la inexistencia de arbitrariedades y confirmar la distribución equitativa. Para ello, se debe determinar si todos los puestos han sido objeto de una valuación. El indicador para apreciar lo anterior, se determina así:

$$\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$$

5.2.3 Examen

En esta etapa el auditor debe orientar su trabajo para alcanzar los objetivos siguientes:

- Clasificar e interpretar hechos detectados.
- Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad y profundidad necesaria.
- Diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.
- Conocer la naturaleza, características y origen de la situación actual en la gestión de recursos humanos de la entidad.

A continuación se describe el proceso de trabajo en esta etapa:

a) Efectuar el examen de los aspectos detectados

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer el hecho que se analiza.
- Describir ese hecho.
- Descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles.
- Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias.
- Definir relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

b) Seleccionar y aplicar el enfoque de análisis administrativo

Para facilitar el análisis resultante de aplicar los pasos citados anteriormente, es razonable que el auditor utilice como apoyo para sus observaciones, un enfoque de análisis administrativo que de acuerdo a las características de la evaluación permita generar conclusiones puntuales. Entre los más utilizados se encuentran:

- Árbol de decisiones,
- Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y
- Diagrama de causa y efecto.

La selección del enfoque depende en buena medida de los factores a revisar establecidos en la planeación y de los objetivos definidos en la propuesta técnica. Con ello el auditor decide sobre el instrumento que le proporcione información de utilidad y apoye la redacción del diagnóstico administrativo.

c) Formular el diagnóstico administrativo

Una vez el auditor administrativo cuente con el análisis correspondiente y con el soporte documental, procede a formular el diagnóstico administrativo; el cual debe aportar elementos de decisión que otorguen viabilidad a las alternativas de solución.

Dicho documento debe contemplar varios aspectos, que de ninguna manera representan un señalamiento rígido, sino una propuesta de temas generales que se pueden exponer en el mismo, siendo estos:

- **Introducción.** Exponer la razón de la auditoría en la entidad, el periodo en que se llevó a cabo y, en caso de estar plenamente identificada, la problemática central que enfrente en materia de administración de recursos humanos.

- **Objetivo.** Se plantea en forma directa y clara lo que se pretende con la realización de la evaluación.
- **Análisis de la situación actual.** Describir de manera objetiva la funcionalidad de la gestión de recursos humanos en la entidad, sin emitir juicio alguno, ya que el objetivo es retratar una realidad. Puede respaldarse en el enfoque de análisis administrativo seleccionado.
- **Problemas potenciales.** Requiere de sentido crítico, ya que con base en la situación actual de la gestión de recursos humanos en la entidad, el evaluador debe realizar señalamientos de las posibles complicaciones que enfrentaría la organización en caso de seguir operando con el esquema actual.
- **Alternativas de solución.** Además de analizar la situación actual y evidenciar los problemas potenciales, es necesario proponer alternativas de solución, para disminuir al máximo los riesgos que comprometan la estabilidad de la organización; aquí es donde se precisa de creatividad por parte del auditor.
- **Recomendaciones.** El responsable de la evaluación señala aspectos precisos que considera adecuado atender y que se trasladarán al informe final.
- **Propuestas.** Éstas deben ser viables y apegadas a la situación real existente.

5.2.4 Informe

En esta etapa el auditor debe orientar su trabajo para alcanzar los objetivos siguientes:

- Opinar sobre la situación actual en materia de gestión de recursos humanos en la entidad.

- Informar de los criterios técnicos que permitieron formular las recomendaciones.
- Proporcionar recomendaciones para mejorar el sistema de administración de recursos humanos de la entidad.
- Discutir con el nivel directivo de la entidad los resultados de la evaluación consignados en el informe de auditoría.
- Obtener los comentarios del nivel directivo en relación a los hallazgos formulados.
- Presentar a la entidad auditada resultados imparciales sobre la evaluación de la gestión de recursos humanos.

A continuación se describe el proceso de trabajo en esta etapa:

a) Conocer los lineamientos generales para su preparación

Finalizado el proceso de examen, el auditor o equipo de auditoría analiza los lineamientos generales para la elaboración del informe.

Para que el informe tenga verdadero efecto en el desempeño de una organización, es necesario presentarlo en forma puntual y con una visión estratégica, para lo cual deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- No perder de vista el objeto de la auditoría cuando redacten las conclusiones y recomendaciones finales.
- Ponderar las soluciones que se propongan para determinar practicidad y viabilidad.
- Explorar diferentes alternativas para transmitir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, para traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
- Homogenizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.

- Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el incumplimiento de las medidas recomendadas.
- Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la implementación de resultados.

b) Elaborar el informe de auditoría

Conocidos los lineamientos generales se procede a la redacción del informe. En el anexo 3 se incluye un ejemplo de informe de auditoría.

El informe debe contener como mínimo:

- **Introducción.** Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoría administrativa en el área de recursos humanos, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.
- **Antecedentes.** Exposición del fundamento de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.
- **Documentación base proporcionada por la organización.** Comprende la descripción de la información proporcionada por la organización y que constituyó el apoyo documental en el examen realizado.
- **Técnicas empleadas.** Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados.

- **Integración de los puntos centrales que se examinaron.** Reunión de los puntos específicos que se van a desarrollar en el contenido del informe.
- **Desarrollo de los puntos centrales.** Exposición amplia o sintetizada de cada punto, con la inserción de títulos y subtítulos necesarios.
- **Recomendaciones.** Señalamiento específico de las actividades a realizar a efecto de modificar las deficiencias detectadas en la evaluación, así como la sugerencia de un plazo determinado para su enmienda.
- **Opinión general.** Exposición de la opinión personal respecto de la actividad evaluada, expresada en un sentido constructivo.
- **Apéndices y/o anexos.** Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamento de la auditoría.

c) Presentación y discusión del informe

Finalizada la redacción y con el informe debidamente estructurado, el equipo de auditoría programa una revisión para consensuar criterios. Una vez analizado y discutido por todos los miembros del equipo se presenta al supervisor para efectuar la revisión correspondiente. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo y obtener la versión preliminar.

El informe (versión preliminar) debe discutirse con los representantes del nivel directivo de la entidad auditada para verificar que el trabajo se realizó de acuerdo con la propuesta técnica y obtener comentarios de la administración respecto a los hallazgos formulados.

Una vez que la versión preliminar del informe ha sido discutida con los representantes de la organización, debe solicitarse la aprobación para la impresión de la versión final.

Finalizada la impresión y revisión, se entregan los ejemplares a la alta gerencia de la entidad para que bajo su responsabilidad determine los métodos que utilizará para la comunicación de los resultados a:

- Niveles directivos,
- Mandos medios y nivel operativo, y
- Otras unidades de la institución, incluyendo auditoría interna (cuando el examen fue practicado por auditoría externa o equipo combinado).

Sin embargo, es prudente orientar a la organización para que la implementación de recomendaciones se realice observando un programa que guíe las acciones de mejora en la gestión de recursos humanos, y promover paralelamente un cambio gradual y controlado, sin perder de vista la celeridad con que decida solventar las debilidades.

5.2.5 Seguimiento

En esta etapa el auditor debe orientar su trabajo para alcanzar los objetivos siguientes:

- Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidas conjuntamente con el responsable del área de recursos humanos.
- Facilitar al nivel directivo de la entidad la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones.

El seguimiento puede ser acordado entre la firma y la entidad auditada desde el inicio de la relación contractual, si se trata de un examen practicado por auditoría externa o equipo combinado. El acuerdo debe fijar el lapso que mediará entre la entrega y socialización del informe y el inicio de la etapa de seguimiento.

A continuación se describe el proceso de trabajo en esta etapa:

a) Establecer los lineamientos generales del proceso

Para que el seguimiento se apegue a elementos lógicos y consecuentes con la auditoría y la realidad de la organización, se deben considerar directrices como:

- Definir las áreas en las que se comprobará la implementación de las recomendaciones propuestas por el auditor tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando la evaluación de la implementación de recomendaciones así lo requiera.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de las recomendaciones en términos y fechas establecidos.
- Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de la aplicación de las recomendaciones.
- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que dieron origen a las observaciones.

b) Evaluar el avance en la implementación de las recomendaciones

Para examinar el grado de avance en la adopción de las recomendaciones y establecer las bases para implementar una auditoría de seguimiento el auditor debe verificar la situación actual, lo cual puede generar dos resultados:

- Las recomendaciones se han implementado conforme a programa.
- La implementación se ha realizado fuera de programa.

En las recomendaciones que se han implementado conforme programa debe verificar:

- Estrategia
- Asignación de responsabilidad
- Factores considerados
- Áreas de aplicación
- Período de realización
- Porcentaje de avance
- Costo
- Apoyo y soporte utilizados
- Resultados obtenidos
- Impacto logrado.

Mientras que en las recomendaciones implementadas fuera de programa, las acciones resultan complejas, pero debe revisar:

- Estrategia
- Desviaciones
- Causas
- Efectos

- Alternativas de solución planteadas
- Alternativas de solución implementadas
- Acciones correctivas realizadas
- Calendario de aplicación.

c) Concluir sobre la aplicabilidad de una auditoría de seguimiento

Cuando la implementación de las recomendaciones y observaciones no se lleva a cabo conforme a los señalamientos contenidos en el informe, se ejecutan en forma parcial o se realizan deficientemente, se hace necesaria la aplicación de una auditoría de seguimiento.

Una propuesta de esta naturaleza tiene que ser valorada con detenimiento por el auditor, ya que implica un nuevo proceso, independientemente de que obre un antecedente, es una iniciativa relacionada con la auditoría previa, pero distinta en su lógica y concepción. Es una decisión de alto nivel y un proceso que depende del resultado satisfactorio o no del seguimiento convenido.

CONCLUSIONES

1. La auditoría administrativa es una técnica de control que ha evolucionado para convertirse en una herramienta en la gestión estratégica del cambio en las organizaciones. Es de sentido constructivo, de diagnóstico y apoyo a la administración. Puede ser una revisión parcial, ya que es viable su aplicación en temas específicos como un sistema, método, procedimiento, actividad o la administración de un tipo de recurso. Su importancia y ventajas no son observadas con su simple ejecución, sino en la medida que pueda representar un insumo para la toma de decisiones y que los resultados de la auditoría se conviertan en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
2. Se entiende por administración de recursos humanos, el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas; que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. Por tanto, no es una función exclusiva del departamento de recursos humanos. Su evaluación requiere de criterio amplio y considerar tres grandes áreas que engloban aspectos administrativos en la materia: Sistema de información sobre la administración de personal, obtención y desarrollo del personal, y control y evaluación de la organización.
3. El perfil del auditor responsable de practicar la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos reúne características puntuales en cuanto a formación académica, complementaria, empírica y habilidades; sin embargo, la responsabilidad profesional y ética, son elementos que no deben escapar del análisis al conformar el equipo de auditoría interna, externa o equipo combinado que realizará la evaluación.

4. La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones del auditor administrativo en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática. Los aportes de los diferentes autores han abonado progresivamente para que en la actualidad se definan cinco etapas básicas: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento.
5. La guía metodológica de auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos en las entidades privadas desarrolla cinco etapas, de las cuales todas son igual de importantes; no obstante, requiere especial atención el proyecto de auditoría que se elabora y discute en la etapa de planeación, ya que éste tiene como principal objetivo exponer en forma escueta al nivel directivo de la entidad la relación beneficio-costos de llevar a cabo la auditoría. En el mismo se concluye sobre los atributos del servicio, justifica la necesidad de la evaluación y las características del equipo de auditoría.

RECOMENDACIONES

1. Que la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos sea utilizada como una herramienta para acompañar el cumplimiento de la planificación estratégica de recursos humanos, promoviendo el aprendizaje institucional, mediante el cual la organización pueda asimilar sus experiencias, capitalizarlas para convertirlas en oportunidades de mejora y construir una ventaja competitiva sustentable.
2. La administración de recursos humanos debe funcionar como propulsora del cambio, la creatividad y la innovación dentro de la organización, desarrollando las competencias individuales, administrativas y funcionales para ello. Administrar el Recurso Humano de las organizaciones se caracteriza por ser un proceso dinámico y en constante transformación; por ello, su orientación debe ser de carácter estratégico.
3. Es necesario que el auditor administrativo desempeñe su papel como promotor de cambio, que conjuntamente con el cliente debe impulsar. Para ello debe ser imparcial pero comprender que todos los miembros de la entidad se convierten en sus clientes, y aunque el auditor cumpla con el perfil a cabalidad, si descuida el establecer una buena relación con el cliente, los resultados de la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos pueden no ser tan exitosos como debieran.
4. Es pertinente que el auditor administrativo previo a iniciar la evaluación, conozca a profundidad la metodología que aplicará. En ninguna etapa debe dejar dudas sobre su responsabilidad profesional realizando actividades improvisadas y carentes de respaldo técnico. El apego a la metodología reviste de credibilidad el proceso de evaluación y facilita la supervisión del trabajo.

5. La utilización de la guía metodológica en la práctica debe representar un papel orientador. Su propósito es dar pautas, no imponer criterios. El auditor administrativo con su buen juicio y criterio profesional debe ajustar el contenido de acuerdo al análisis de los factores a revisar, alcance de la evaluación y características de la entidad.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

Álvarez Anguiano, Jorge. Apuntes de auditoría administrativa. México: Universidad Autónoma de México, 2003.

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Normas para redactar referencias bibliográficas y notas de pie de página. Chiquimula, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Ciencias Económicas -Plan Sábado-, 2004.

-----, Presentación de cuadros y figuras en un trabajo académico. Chiquimula, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Ciencias Económicas -Plan Sábado-, 2004.

Buckley, John. Cómo enfrentarse a la auditoría administrativa, en Auditoría Administrativa, Edgard F. Norbeck, México: Editora Técnica, 1972.

Carrasco Cerda, Eduardo. Recursos Humanos. Gestión. [documento en línea], Vol. 118/864, Chile, 2001, [consultado el 20 de noviembre de 2010]. Disponible en internet <http://www.revistamarina.cl/revistas/2001/5/Carrasco.pdf>.

Chávez Zepeda, Juan José. Cómo se elabora un proyecto de investigación. 4 ed., Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3 ed., México: McGraw-Hill, 2009.

-----, Administración de recursos humanos -El capital humano de las organizaciones-. 8 ed., México: McGraw-Hill, 2007.

----- . Introducción a la Teoría General de la Administración. 5 ed., México: McGraw-Hill, 2003.

Dessler, Gary. Administración de personal. 8 ed., México: Pearson Educación, 2001.

Escat Cortés, María. Gestión de recursos humanos y estrategia, [en línea], Argentina, 2002, [consultado el 10 de septiembre de 2010], formato html. Disponible en internet <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm#back>.

Fernández Arena, José Antonio. La auditoría administrativa. 2ª. Ed, México: Editorial Diana, 1992.

Fernández-Ríos, Manuel. Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Madrid, España: Ediciones Días de Santos, 1999.

Franklin F., Enrique Benjamín. Auditoría administrativa. 2 ed., México: McGraw-Hill, 2007.

González Mondragón, Armando. Auditoría administrativa: generalidades, auditoría en recursos humanos y gerencias alternas. México: Editorial Trillas, 2002.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar. Metodología de la investigación. 5 ed., México: McGraw-Hill, 2010.

Jiménez, Yolanda. Auditoría administrativa, [en línea], Argentina, 2003, [consultado el 10 de septiembre de 2010], formato htm. Disponible en internet <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/auditadminis.htm>.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración: una perspectiva global. 11 ed., México: MacGraw-Hill, 1998.

Leonard, William. P. Auditoria Administrativa. México: Editorial Diana, 1991.

Mancillas Pérez, Eduardo J. La auditoría administrativa: un enfoque científico. 2 ed., México: Editorial Trillas, 2007.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed., Colombia: McGraw-Hill, 1997.

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de recursos humanos. 9 ed., México: Pearson Educación, 2005.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal: relaciones humanas. México: Editorial Limusa, 2001.

----- . Administración de Empresas (Teoría y práctica). México: Editorial Limusa, 1982.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8 ed., México: Pearson Educación, 2005.

Santillana González, Juan Ramón. Auditoría IV. México: ECASA, 1999.

Sotomayor, Alfonso A. Auditoría administrativa: proceso y aplicación. México: Editorial McGraw-Hill, 2008.

Stoner, James A. F.; Freeman, B. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración. 6 ed., México: Prentice Hall, 1996.

Tamayo, Mario. El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa, 2004.

Thierauf, Robert. Auditoría administrativa: Con cuestionarios de trabajo. México: Editorial Limusa, 1992.

Villegas Lara, René Arturo. Derecho Mercantil Guatemalteco (Tomo I). 6 ed., Guatemala: Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2004.

Werther Jr., William B. y Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 5 ed., México: McGraw-Hill, 2000.

Zuñiga Diéguez, Guillermo A. Técnicas de estudio e investigación. 4 ed., Guatemala: Textos y formas impresas, 1997.

ANEXOS

ANEXO 1

EJEMPLO DE PROGRAMA DE TRABAJO

Entidad: Electrónica de Guatemala, Sociedad Anónima.

Área o función: Administración de recursos humanos.

Inicia: 1 de julio de 2011.

Finaliza: 10 de agosto de 2011.

Objetivo

Evaluar la gestión de recursos humanos, mediante la verificación de la normatividad y actividades administrativas que sobre la materia existen en la empresa.

No.	Actividad del programa	Personal responsable	Fecha
1.	Aspectos generales		
1.1	Efectuar entrevista preliminar con el representante de la administración y con el titular del área de recursos humanos, para enterarlos del plan de trabajo que se seguirá.		
1.2	Requerir información documental de organigrama específico, manuales, contrato colectivo, reglamento, programa de capacitación y adiestramiento, programa de previsión social, políticas generales, y relación de personal por áreas de trabajo (funcionales y operativas) y nómina general.		
1.3	Asociar e identificar formalmente la información documental indicada, así como instrumentar las técnicas a utilizar para obtener información.		
1.4	Aplicar cuestionario de control interno para compenetrarse con el funcionamiento del área.		
2.	Organización interna		
2.1	Evaluar el organigrama vigente en la entidad mediante la metodología apropiada.		
2.2	Verificar la relación del personal mediante la utilización de los procedimientos idóneos.		
2.3	Confirmar en el alcance que se considere apropiado, el cumplimiento de las obligaciones mínimas y especiales derivadas por requerimientos de tipo laboral, fiscal, de seguridad social, vivienda, ahorro y contractuales (individual y colectivo).		

No.	Actividad del programa	Personal responsable	Fecha
3.	Normatividad		
3.1	Verificar el apego a la normatividad estipulada en los manuales de procedimientos y políticas establecidas.		
4.	Elaboración del diagnóstico		
4.1	Estudiar la información generada en el proceso de evaluación.		
4.2	Elaborar el informe respectivo y discutirlo con personal autorizado por la entidad.		

Fuente: Adaptado de: Alfonso Amador Sotomayor. Auditoría administrativa: proceso y aplicación. (México D.F.: Editorial McGraw-Hill, 2008), pp. 80 - 81.

ANEXO 2

CÉDULA DE HALLAZGOS Y TRATAMIENTO DE CAUSAS Y EFECTOS

LOGOTIPO

FECHA:			
PÁGINA:		DE:	
SUSTITUYE A:			
PÁGINA:		DE:	
FECHA:			

ENTIDAD:	CÉDULA:
-----------------	----------------

ÁREA:	ETAPA O ELEMENTO:
--------------	--------------------------

DETECCIÓN: Anotar los elementos detectados que influyen de manera sustantiva en la forma de operar de la organización.

CAUSAS: Indicar la fuente u origen del comportamiento organizacional.

EFECTOS: Indicar las consecuencias del comportamiento organizacional.

RECOMENDACIÓN: Formular las recomendaciones que se estimen pertinentes para buscar mejorar la eficiencia de la organización.	BENEFICIO ESPERADO: Especificar las mejoras o bondades que se desean obtener.
--	---

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	REVISÓ:
-----------------	----------------

Fuente: Adaptado de: Enrique Benjamín Franklin F. Auditoría administrativa. (2 ed., México: McGraw-Hill, 2007), p. 447.

ANEXO 3

EJEMPLO DE INFORME DE AUDITORÍA

Guatemala, Guatemala, ____ de _____ de 20____.

Constructora de los Altos, S.A.
6ta. Avenida, 4-57, Zona 15.
Ciudad capital de Guatemala.

Atención:
Ing. Roberto Tenorio Herrera
Director general

Asunto:
Informe de auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos.

Estimado ingeniero:

Atendiendo a la solicitud de nuestros servicios profesionales y agradeciendo la deferencia recibida, le presentamos el informe final de la auditoría administrativa aplicada a la gestión de recursos humanos en la entidad que usted preside.

Esta actividad se realizó en sesenta días, a lo largo de los cuales el personal de los diferentes niveles proporcionó en forma diligente la documentación requerida y fue devuelta a cada uno de los responsables de conformidad.

Con la finalidad de exponer en forma ordenada los resultados, el informe está integrado por los apartados siguientes:

1. Introducción y antecedentes
2. Naturaleza y objeto de la actividad examinada
3. Periodo y alcance
4. Metodología
5. Documentación base proporcionada por la organización
6. Puntos centrales (detalle)
7. Desarrollo de puntos centrales (exposición)
8. Apreciación de hechos relevantes y observaciones
9. Limitaciones
10. Recomendaciones
11. Opinión general
12. Anexos

De esta manera, y en atención a lo señalado se desarrolla el contenido:

1. Introducción y antecedentes

Como se podrá desprender de la lectura del informe, se integraron en éste los aspectos comentados en las reuniones previas. Quedamos, como siempre, en la mejor disposición para cualquier aclaración al respecto.

Deferentemente,

Lic. Saturnino Campo Regalado

Fuente: Adaptado de: Sotomayor, Op. Cit., pp. 151 - 154.