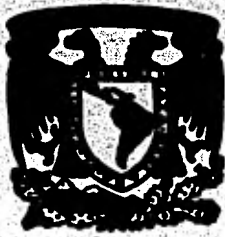


63 *hijera*



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**LA AUDITORIA DE LA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A:

Gustavo García Solano

**Director del Seminario:
C. P. Victor M. Paniagua Bravo**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**LA AUDITORIA DE LA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Pag.
1

PROLOGO

CAPITULO 1

¿QUE ES LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ?

1.1 Técnicas para reclutar, seleccionar, contratar, adiestrar y capacitar	3
1.2 Métodos para evaluar y promover al personal	8
1.3 Técnicas para remunerarlo	11
1.4 Objetivos en la administración de recursos humanos	14
1.5 Importancia de la misma	17
1.6 Ubicación de departamento de administración de recursos humanos dentro de una organización	19
1.7 Organización de dicho departamento	22
1.8 Principales responsabilidades y funciones del departa- mento	25
1.9 Concepto de administración de recursos humanos	27

CAPITULO 2

EXAMEN DE LOS RECURSOS HUMANOS REALIZADO POR EL AUDITOR INTERNO

2.1 Estudio y evaluación del control interno	27
2.2 Programa de trabajo	33
2.3 Técnicas y procedimientos a aplicar	37
2.4 Informe del auditor interno al respecto	41

CAPITULO 3

LA AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA A ESTE DEPARTAMENTO

3.1 Introducción	49
3.2 Metodología	53
3.3 Diagnósticos	62

CAPITULO 4

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL CAMPO DE LOS RECURSOS HUMANOS

4.1 Introducción	67
4.2 Programa de trabajo	72
4.3 Informes	75

BIBLIOGRAFIA

79

PROLOGO

Estimado lector:

La culminación de una carrera profesional es el objetivo de todos y cada uno de los que estudiamos, al terminarla estamos obligados a seguir estudiando en beneficio de nosotros mismos, así como de la profesión a que pertenecemos.

Como resultado de la enseñanza que hemos recibido de nuestros padres y maestros, nace en nosotros la inquietud de superación constante, con el único fin de lograr contribuir de alguna forma al engrandecimiento de nuestra familia, nuestra sociedad y nuestro país, como reflejo del nuestro propio.

Todo lo anterior ha influido para que centre mi atención en lo referente a la productividad de las empresas como reflejo de superación, a través del mayor rendimiento de los recursos humanos, toda vez que esto último es el factor primario de desarrollo.

El autor

Gustavo García Solano

México D.F. Otoño de 1981

CAPITULO I

¿ QUE ES LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ?

- 1.1 Técnicas para:
 - 1.1.1 Reclutar
 - 1.1.2 Seleccionar
 - 1.1.3 Contratar
 - 1.1.4 Adiestrar y capacitar
- 1.2 Métodos para evaluar y promover al personal
- 1.3 Técnicas para remunerarlo
- 1.4 Objetivos en la administración de recursos humanos
- 1.5 Importancia de la misma
- 1.6 Ubicación del departamento de administración de recursos humanos dentro de una organización
- 1.7 Organización de dicho departamento
- 1.8 Principales responsabilidades y funciones del departamento
- 1.9 Concepto de administración de recursos humanos

1.1.1 Técnicas para reclutar

Reclutamiento de personal es el proceso mediante el cual se suministran prospectos al propio departamento de recursos humanos para cubrir puestos vacantes o de nueva creación.

En esta fase no se determina que candidato se contrata, sino que exclusivamente la empresa se provee de prospectos para después incluirlos en el proceso de selección. A principio de este siglo las empresas empezaron a utilizar métodos científicos de selección, a fin de cubrir con elementos idóneos sus puestos, substituyendo parcialmente a los métodos tradicionales.

Actualmente las técnicas de reclutamiento y selección tienden a ser menos subjetivas, ya que se procura reclutar y seleccionar candidatos idóneos empleando un conjunto de recursos como la entrevista, exámenes médicos, pruebas psicológicas, etc., para obtener elementos aptos para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Fuentes de reclutamiento:

Son los medios donde se obtienen candidatos para alimentar el proceso de selección, existiendo dos tipos básicos de fuentes de reclutamiento, las cuales son las siguientes:

1. Internas. Son las que se encuentran dentro de la misma empresa o sea las promociones y transferencias de personal que la misma compañía hace entre sus empleados
2. Externas. Se localizan fuera de la empresa y las mas comunes son las agencias de empleo, anuncios en periódicos, bolsas de trabajo, sindicatos, solicitudes espontáneas, etc.

Las fuentes de reclutamiento deben utilizarse adecuadamente de acuerdo al tipo de personal que se desea obtener, ya que cada puesto tiene diferentes características.

1.1.2 Técnicas para seleccionar

El proceso de selección consiste, esencialmente en aplicar un método que asegure información pertinente sobre el aspirante. En cada uno de los pasos se reúne o se procura la información, la cual una vez obtenida, puede ser comparada con las especificaciones del trabajo y las normas de personal. Si el aspirante califica, avanza al siguiente paso. De manera que los requerimientos del puesto y el aspirante, están presentes en cada uno de los pasos del procedimiento.

Dichos pasos o técnicas utilizadas en general son las siguientes:

1. Hoja de solicitud

Es indispensable dicho documento ya que es la base del proceso de selección y sirve además como cabeza del expediente del empleado.

En este paso se cerciora "o primera vista" de los requisitos principales como la edad aproximada, presentación, defectos físicos que no sean convenientes para el puesto, estudios indispensables para el puesto, etc.. Si el aspirante cumple con dichos requisitos, pasa a la siguiente fase, si existe un inconveniente o no cumple con algún requisito se rechaza de inmediato o si solicitud se archiva para cuando los servicios que pueda prestar sean necesitados por la compañía en fechas futuras.

Los datos que debe contener la solicitud deben ser los estrictamente necesarios para conocer a la persona, que en general son los siguientes:

- 1.1 Datos generales del solicitante como nombre, domicilio, estado civil, registro federal de causantes, número de cartilla del servicio militar, afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social, etc..
- 1.2 Estudios realizados por el solicitante desde primaria hasta el último grado realizado.
- 1.3 Antecedentes de trabajo, debiendo enumerar las empresas en que ha trabajado, especificando puestos asignados, años que duró en dicha compañía y motivos de separación, nombres de jefes inmediatos a los que puedan pedirse referencias.
- 1.4 Datos familiares como nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante, con quien y con cuántas personas vive, en la casa donde vive cuántas personas contribuyen al sostenimiento de la misma, que propiedades tiene, etc..

Es conveniente pedir nombres de personas que puedan dar información del solicitante, substituyendo con esto las cartas de recomendación, a no ser que sean otorgadas por personas conocidas por la compañía.

2. Entrevistas

El objeto principal de las entrevistas es completar y explicar los datos de la solicitud y los puntos a tratar en la misma son: Qué dirigió al solicitante a la compañía, es estructura familiar mas detallada que en la solicitud, sueldo y puesto deseado, aficiones y gustos principales, bosquejo amplio de la experiencia para el puesto deseado, etc..

Al terminar la entrevista es necesario hacer un resumen de lo analizado y citar al aspirante para el siguiente paso o informarle los motivos de su rechazo.

3. Pruebas

Las pruebas nos sirven para medir la capacidad del solicitante para ocupar el puesto que desea, siendo las siguientes las más necesarias:

- 3.1 Pruebas de aptitudes, o sea de imaginación, de percepción, memoria y habilidad manual. Con las cuales se miden la precisión manual, digital, tiempo de reacción, etc..
- 3.2 Pruebas de capacidad, pudiendo mencionar las de mecanografía, ortografía, de dibujo, operaciones aritméticas, etc. y lógicamente dichas pruebas deben profundizarse en el área o máquina del puesto para el cual se está solicitando el personal.

4. Investigaciones

Existen varios tipos de investigaciones que se hacen al solicitante, entre las más usuales son las de trabajos anteriores, de antecedentes penales, de cartas de recomendación si es que fueron otorgadas por el solicitante.

5. Examen médico

El objeto del mismo es conocer básicamente lo siguiente:

- 5.1 Si el candidato padecerá enfermedades contagiosas
- 5.2 Si está apto físicamente para desarrollar el puesto solicitante
- 5.3 Cercionarse de que el solicitante no sea un alcohólico o drogadicto
- 5.4 Verificar sus sentidos (olfato, vista, tacto, oído)

El examen médico debe realizarse siempre al final de la fase de selección, ya que por ser muy costoso, debe aplicarse sólo a las personas que ya pasaron todos los demás pasos y así se evitan gastos infructuosos.

1.1.3 Técnicas para contratar

En esta fase es donde una vez que el aspirante paso todas sus exámenes y fue aceptado por la compañía se complementa su expediente de trabajo. En dicho expediente debe existir fotografías recientes, solicitud del empleado, los exámenes de aptitud que le fueron aplicados, copias de documentación escolar, copia del acta de nacimiento, copia de la alta al Seguro Social, copia del Registro Federal de Contribuyentes, huellas digitales, etc.. Siendo este último requisito el que en frecuencia trata el solicitante evitar dar, por algún problema personal menor que tuviera, pero es requisito indispensable por ser el único elemento de identificación inviolable con que puede contarse.

Es necesario darle una introducción e información general de la compañía al nuevo empleado desde sus derechos y obligaciones hasta las políticas vigentes de la misma con el fin de que se adapte lo mas pronto posible y pueda desarrollar sus labores con los mínimos errores posibles.

1.1.4 Técnicas para adiestrar y capacitar

Adiestrar y capacitar es lo mismo en cuanto a su objetivo y la diferencia que existe entre una y otra es que al obrero se le adiestra y al empleado se le capacita. Dichas funciones consisten en dar al personal la enseñanza necesaria con fines de preparar trabajadores o empleados hasta sus mas altas potenciales para alcanzar las normas de trabajo establecidas.

Dentro de esta fase se vigila el entrenamiento e información que deben recibir los nuevos empleados para que desarrollen su trabajo en la mejor forma posible, pudiendo darse llevar a cabo lo anterior dando a éstos una instrucción adecuada en el puesto, por medio de folletos, cursos, etc..

1.2 Métodos para evaluar y promover al personal

Es muy difícil para los directivos o administradores de una entidad llevar a conocer las cualidades o defectos de cada uno de sus empleados y más si es una empresa grande; dichos conocimientos se obtienen por medio de calificaciones de méritos.

Los objetivos principales del método son que por medio de este se valoriza por separado a cada uno de sus empleados y, por tanto, se les lleva un record de sus aumentos o disminuciones de eficiencia, dándole a conocer al empleado mismo el nivel en que se encuentran para que se corrija o perfeccione, evitando con esto sanciones al mismo empleado, además estimula su esfuerzo, ya que lo ve recompensado. La calificación de méritos ayuda también a los jefes inmediatos de cada departamento, a distinguir al empleado que realmente trabaja, y uno de los objetivos principales del método es tener bases para los ascensos del personal.

Existen dos cualidades que se les pueden calificar al empleado, las cuales son las siguientes:

1. Características objetivas, con las cuales se evalúan: puntualidad, asistencia, cantidad de trabajo, etc., o sea todas aquellas cualidades que pueden cuantificarse directamente.
2. Características subjetivas, con las cuales se evalúa la responsabilidad, honestidad, trato con los compañeros y/o superiores, etc., o sea que no pueden cuantificarse directamente sino que subjetivamente.

Las calificaciones deben hacerse principalmente por los jefes inmediatos o supervisores y ser revisadas a la vez por jefes de mayor jerarquía para evitar favoritismos con el personal calificado.

Como anteriormente se mencionó, la evaluación del personal o calificación de méritos sirven de base para las promociones o ascensos, que aunque significa lo mismo por el objetivo que se persigue, o sea, mejorar la situación del personal de la compañía, existe una diferencia entre una y otra, la cual es la siguiente:

1. Las promociones son cambios de un empleado a un puesto de confianza, el cual es hecho por voluntad propia de los directivos de una compañía, por haber encontrado precisamente confianza en determinada persona para ocupar un puesto que por su importancia es especial dentro del organigrama de la misma.
2. El ascenso es el cambio de una persona a un puesto superior con un sueldo más alto, el cual se realiza con el o los empleados que hayan obtenido una calificación más alta, compuesta la misma por la evaluación teórica, el resumen de las calificaciones de méritos y la antigüedad del empleado en la compañía, siendo más importante para la integración en primer lugar la evaluación teórica o práctica del examen, ya que lógicamente se hizo sobre las actividades propias del puesto para el cual fue la convocatoria; en segundo lugar la calificación de méritos es una gran ayuda para el resultado final, ya que por medio de las mismas se conoce la trayectoria del empleado dentro de la compañía, que lógicamente obtendrá mejores resultados el que mejor trayectoria lleve y, por último, la antigüedad del empleado en la compañía, su importancia es relativa ya que puede proporcionar una orientación razonable objetiva, pero al mismo tiempo originar problemas a los administradores, ya que puede existir personal con menor antigüedad que otro ubicado en puestos inferiores, pero con mayores conocimientos y aptitudes para ocupar puestos superiores, que sin embargo, por su

poca antigüedad no logran la escala de calificación necesaria para promoverlos. Por estas y otras razones similares, se reconoce ampliamente que la antigüedad se aleja mucho de lo adecuado como base para ascensos o promociones.

1.3 Técnicas para remunerar al personal

La remuneración del personal es el precio del servicio prestado, debe ser equitativa y, en la medida de lo posible, dar satisfacción al personal y a la compañía con juntamente. La duda al respecto sería que debe entenderse por "en la medida de lo posible", pues a partir de ahí es donde, en la mayoría de los casos encuentra su "justificación" la falta de equidad en la asignación de salarios por parte de la empresa y muy excepcionalmente la fijación de salarios demasiado elevados y, por lo mismo descompensados.

Existen distintas formas de remuneración al personal las cuales son: a destajo, por tarea, por jornada, aumentando elementos como el pago de primas, premios especiales e incluso participación en la utilidad de la compañía.

Entre los principales beneficios que obtiene la empresa pueden mencionarse los siguientes:

1. Al aumentar el volumen de la producción, los gastos generales y semifijos se distribuyen entre una mayor cantidad de unidades producidas, reduciéndose en consecuencia el costo de éstas.
2. Con ello la producción se acerca más a los niveles estándar, lográndose un mejor rendimiento del capital invertido en ella y reduciéndose también por ello los costos de producción.
3. Al estimular al personal para que desarrolle un esfuerzo superior al normal, se disminuye lo que se conoce como "desempleo oculto".

Los beneficios que obtiene el personal, son los siguientes:

1. Los salarios e incentivos permiten desarrollar sobre el mismo, en forma equitativa y fácil de computar, los incrementos que se logren en la productividad.
2. La remuneración al personal es mayor, con lo que su nivel de vida será mejor, y esto sin que los costos tengan que agravarse, por lo que los aumentos son reales.
3. Como consecuencia de lo anterior, existirá mayor estabilidad de los trabajadores en la empresa y mejores relaciones con ella.

1.3.1 Clasificación de los salarios:

1. Por el medio liberatorio empleado para el pago
 - 1.1 Salario en moneda
 - 1.2 Salario en especie
 - 1.3 Pago mixto
2. Por su capacidad adquisitiva
 - 2.1 Nominal
 - 2.2 Real
3. Por su capacidad satisfactoria
 - 3.1 Individual
 - 3.2 Familiar
4. Por sus límites
 - 4.1 Mínimo
 - 4.2 Máximo

5. *Por razones de quien produce el trabajo o recibe el salario*

5.1 *Personal*

5.2 *Colectivo*

5.3 *De equipo*

6. *Por la forma de pago*

6.1 *Salario por unidad de tiempo*

6.2 *Salario por unidad de obra*

1.4 Objetivos en la administración de recursos humanos

Existen siete funciones en general dentro de la administración de recursos humanos, las cuales son las siguientes:

- 1. Planeación de los mismos*
 - 2. Integración y evaluación del personal*
 - 3. Capacitación y desarrollo*
 - 4. Administración de sueldos y salarios*
 - 5. Administración de prestaciones y servicios*
 - 6. Políticas de higiene y seguridad*
 - 7. Relaciones laborales*
-
- 1. La planeación de los recursos humanos es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal, con el fin de llevar al cabo los planes integrales de una entidad; este proceso incluye la determinación de aptitudes y de la cantidad necesaria de personal, también es importante la ubicación y el periodo adecuado a las necesidades de personal.*
 - 2. La integración de empleos incluye las subfunciones de reclutamiento, selección, colocación, inducción y evaluación.*
 - 3. La capacitación de los empleados y el desarrollo de ejecutivos, son otras fases de la administración de personal tradicional. Por definición, la capacitación es un corto proceso educativo que abarca la instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje de las aptitudes manuales, operativas e intelectuales del personal. El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que se relaciona*

con la instrucción sistemática y la experiencia que enfatizan el aprendizaje de conceptos abstractos y técnicos a nivel de supervisores.

4. La administración de sueldos y salarios se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente al personal, por el trabajo realizado.
5. La administración de prestaciones y servicios se encarga de todas aquellas percepciones en especie o dinero que se le otorga al personal, en adición al pago nominal. Estos beneficios y servicios cumplen varios propósitos importantes. Pueden proporcionar una protección financiera contra riesgos como enfermedad, accidente o desempleo; con otros se pretende satisfacer las necesidades sociales y recreativas de los empleados. Aunque las prestaciones y los servicios no están directamente relacionados con el esfuerzo productivo del personal, a menudo la administración espera mejorar el trabajo de reclutamiento, levantar la moral, lograr una mayor lealtad a la compañía, reducir el ausentismo y, en general, mejorar la fuerza de la organización, instituyendo un programa bien concebido en esta fase.
6. Las políticas de higiene y seguridad de las organizaciones, son asuntos adicionales de la administración de personal. La higiene industrial, se relaciona con la prevención de enfermedades causadas por el trabajo, la meta de este tipo de higiene es mantener un medio ambiente de trabajo propicio para la salud, una moral alta y una elevada producción. La seguridad tiene relación con los accidentes de trabajo, sin embargo, no todos los accidentes son provocados. Un accidente puede definirse como un incidente poco usual e inesperado que interrumpe el avance regular de una actividad. La impuntualidad de los accidentes industriales y personales puede definirse desde un punto de vista económico o humanitario. En un sentido económico se intenta eliminar los accidentes debido a la pérdida de tiempo, los daños al equipo, más gastos, primas de seguros, etc..

Y desde el punto de vista humanitario el empresario debería sentir una responsabilidad para proteger a sus empleados y evitar las condiciones de trabajo inseguras.

7. Las relaciones laborales y los contratos colectivos son otras funciones comúnmente asociadas con la administración de personal. En general, tratan de la negociación de contratos, su interpretación, su administración y el control y vigilancia de las violaciones al contrato. Estas se presentan dependiendo de si el personal está organizado o no, y si la organización es grande o no.

Las relaciones laborales, las negociaciones de contratos y el control de faltas ocurren en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o grado de organización laboral. Las relaciones laborales no se llevan al cabo únicamente dentro de un ambiente o establecimiento industrializado. Cualquier organización que requiera trabajo se involucra con las relaciones laborales. Más aún, el concepto de contrato colectivo no está limitado a los sectores y privado, sino que son cada vez más comunes dentro del sector público.

1.5 Importancia de la administración de recursos humanos

Para alcanzar sus objetivos una entidad requiere de una serie de recursos, los cuales son los siguientes:

1. **Humanos.** Es el conjunto de personas que componen la organización de una empresa, las cuales desarrollan las actividades de la misma.
2. **Materiales.** Es el conjunto de bienes tangibles con que cuenta la compañía, para que el elemento humano pueda desarrollar su trabajo.
3. **Técnicos.** Comprende todos los adelantos, conocimientos, tecnologías, etc., los cuales son aplicados a las actividades, a fin de realizarse con mayor eficiencia.
4. **Financieros.** Es el aspecto monetario con el cual se podrán adquirir los recursos anteriores.

El recurso humano se considera de importancia en el desarrollo de las actividades, ya que posee atributos que diferencian de los otros recursos, tales como: la habilidad, la creatividad, el ingenio, la inteligencia, la memoria, etc.. Los cuales le permiten tomar decisiones y llevar a cabo sus estrategias para que se incrementen las ventas, la producción y el eficiente control de las finanzas.

Los recursos humanos se caracterizan por las siguientes particularidades:

1. No pueden ser propiedad de la compañía, es decir, implica una disposición voluntaria de las personas.
2. Como se mencionó, las actividades de las personas son voluntarias, por tanto, la compañía no siempre contará con el mejor esfuerzo de su personal si éste no lo considera provechoso; es decir, que el individuo podrá aportar

su máximo rendimiento cuando los objetivos de la empresa concuerden con los objetivos del individuo.

3. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles, únicamente pueden manifestarse sólo al través del comportamiento y desempeño de las personas en la compañía.
4. Los recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado pueden ser incrementados.
5. Los recursos humanos son escasos; es decir, no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc..
6. El elemento humano es el recurso más difícil y conflictivo de todos los utilizados en la compañía.

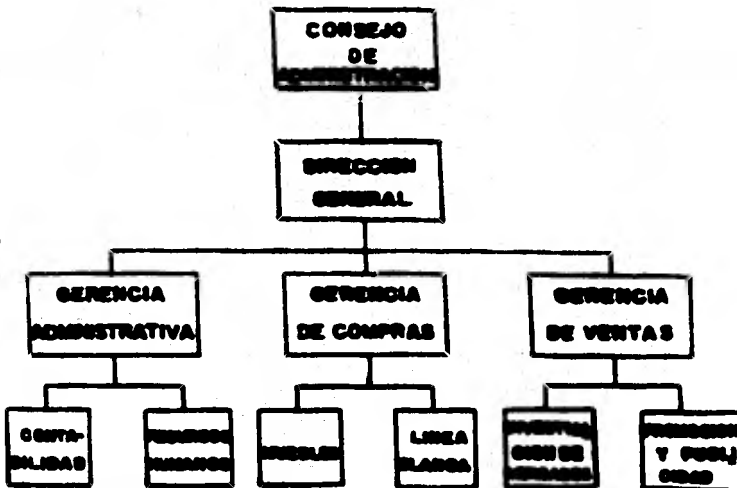
La administración de personal es importante, ya que en toda organización, ya sea esta una empresa privada, una institución no lucrativa, o una dependencia gubernamental, operan siempre al través de personas. La efectividad con que se desarrolle el organismo social dependerá del eficiente control de los recursos humanos.

Toca pues a la administración de los recursos humanos este desarrollo, ya que nos mostrará la forma más eficaz y humana de conducir a los hombres, para el logro feliz de los objetivos.

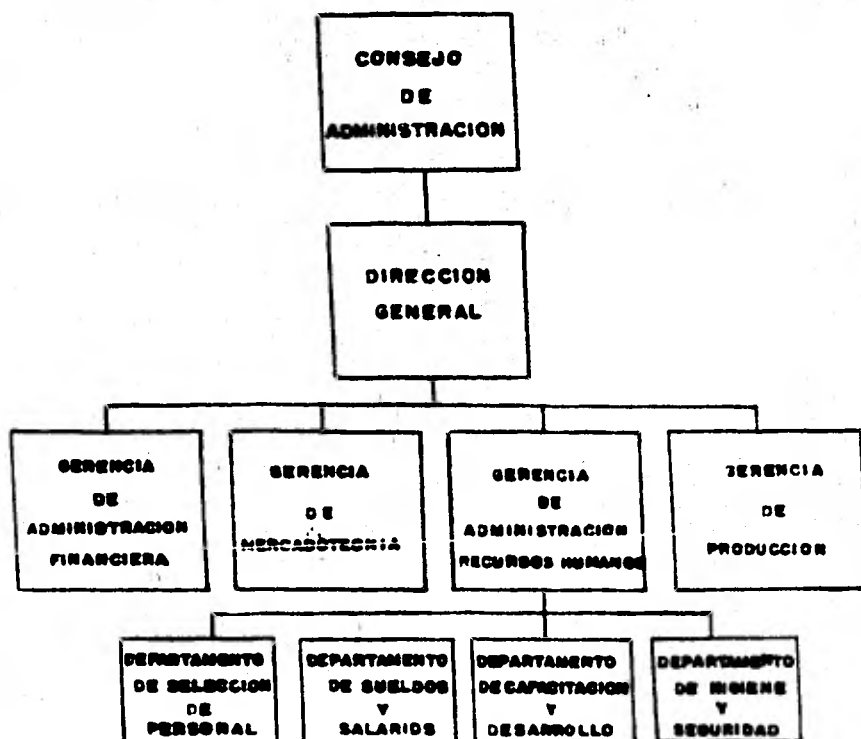
1.6. Ubicación del departamento de administración de recursos humanos

Resulta de gran importancia determinar cuál es la posición de la administración de recursos humanos dentro de la estructura organizacional de una compañía, la cual es la representación gráfica de las unidades que integran a la misma o a una institución; esta gráfica por su naturaleza puede ser: Organigrama general, Organigrama departamental y Organigrama de funciones o de puestos. El objetivo primordial de este tipo de gráfica, es mostrar como se encuentra estructurada una empresa o alguna de sus áreas, mostrando como están definidos los niveles jerárquicos, los canales de comunicación, como se divide el trabajo y cuales son las líneas de autoridad.

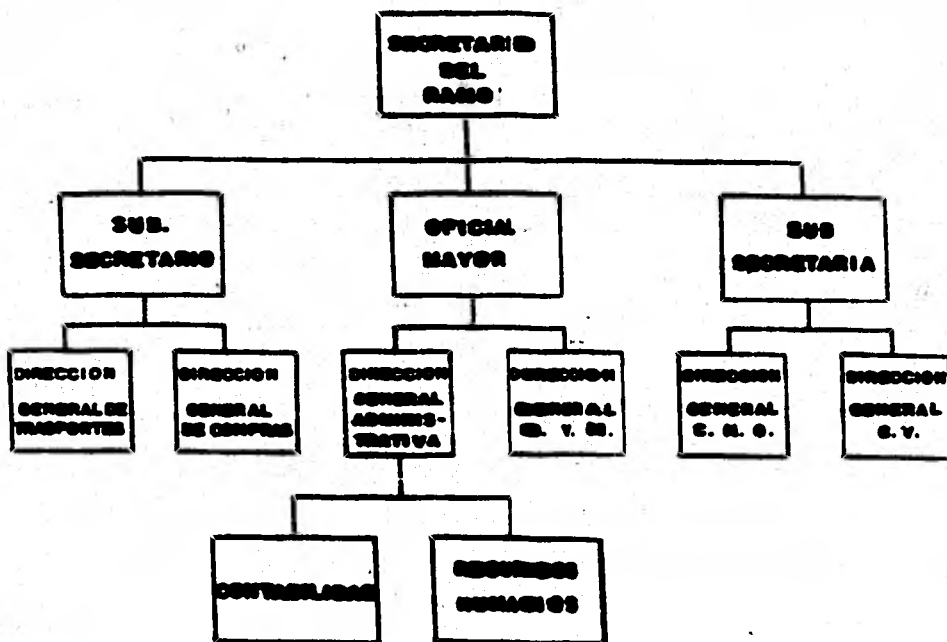
Dentro del organigrama la ubicación del departamento de recursos humanos dependerá del tipo de compañía de que se trate; Así por ejemplo para una compañía comercial sería de la siguiente manera.



En una compañía industrial la ubicación cambia, ya que generalmente se cuenta con más personal y su importancia es más alta ya que de sus conocimientos y habilidades dependerá la calidad del producto a fabricar. Su representación sería de la siguiente manera:



Por lo que respecta a un organismo del sector público federal el departamento de personal depende normalmente de una dirección general o de una unidad administrativa específica, representándose de la siguiente manera:



1.7 Organización del departamento de la administración de recursos humanos

Al establecer un departamento de personal, deben considerarse los siguientes aspectos:

- 1. Lograr el convencimiento pleno de la alta dirección, de la importancia que representa contar con un departamento especializado en la administración de los recursos humanos dentro de la compañía, además, de los beneficios tangibles que proporcionará la creación del mismo, lo cual debe ser visto desde el punto de vista administrativo y no paternal.*
- 2. Definir la política en materia de personal, en lo que concierne al camino que seguirá en el futuro desarrollo ante los financieros, así como de todo el personal operativo, ya que se hace necesario la cooperación de todos, para lograr implantar el programa de personal.*

Tomando en cuenta los incisos anteriores, deben determinarse los elementos necesarios a proporcionar a esta área, para el desarrollo de sus fines.

- 1. Jerarquía. El departamento de personal debe colocarse entre las funciones básicas de la entidad y su nivel debe estar situado de igual forma que los departamentos de producción, ventas, finanzas, etc..
Es importante darle prestigio dentro de la compañía, ya que sería peligroso que se fijaran políticas de personal y que éstas no fueran acatadas por sus ejecutivos.*
- 2. Autoridad. La autoridad ejercida dentro de una compañía es de dos tipos:
Autoridad lineal y autoridad funcional.*

La autoridad lineal es la que ejerce el Gerente de Personal sobre las autoridades y los subordinados, de los cuales está encargado directamente.

La autoridad funcional es la facultad que tiene para controlar el desempeño de una función en particular, pero no así el personal que puede estar involucrado en esta actividad.

La actividad funcional se ejerce en la forma de recordaciones, sugerencias, consejos, etc.. Un Gerente de Personal ejerce autoridad de línea sobre el personal de su departamento y autoridad funcional sobre el personal externo (de otro departamento), con respecto al desempeño de funciones de personal. Es muy importante, que los ejecutivos de la entidad tengan conocimiento, que el departamento de personal cuenta con todo el apoyo de la superioridad para el logro de sus fines.

3. **Objetivos.** El objetivo del departamento de personal será lograr: el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, para beneficio de la entidad y de su personal.

El departamento de administración de recursos humanos deberá organizarse de acuerdo a las necesidades de la compañía, tomando en cuenta la dimensión de la misma, ramo a que se dedica, localización geográfica, cantidad y calidad de empleados y ejecutivos.

Organizar una empresa, un departamento, etc., es proveer todo lo que es útil para su funcionamiento, materiales, herramientas, capital y energía humana.

4. **Políticas.** Las políticas del departamento deben ser guías de acción, que orienten la forma de lograr el objetivo fijado.

La efectividad de la administración de personal se verá reflejada, de acuerdo a la eficiencia con que se coordinan y desarrollan las actividades de la compañía y, en la satisfacción que obtenga el elemento humano al desarrollar las actividades.

5. *Funciones. Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, personal capaz, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a los otros departamentos y a la dirección y, en relación a los objetivos de la administración de personal. Con esto se trata de lograr el beneficio de la entidad, de su personal y de la colectividad.*

1.8 Principales responsabilidades y funciones del departamento de recursos humanos

Para que el departamento que lleva al cabo la Administración de Recursos Humanos desarrolle y antigue las políticas y los programas adecuados a la entidad, se hace necesario que el lleve al cabo una serie de actividades de una manera armónica. A continuación se expone una relación de las funciones básicas de este departamento:

- 1. División de empleos*

 - 1.1 Reclutamiento*
 - 1.2 Selección*
 - 1.3 Contratación*
 - 1.4 Inducción*

- 2. División de capacitación y adiestramiento*
 - 2.1 Programas de capacitación al personal*
 - 2.2 Programas de adiestramiento a los obreros*
- 3. División de sueldos y salarios*
 - 3.1 Análisis de puestos*
 - 3.2 Valuación de puestos*
 - 3.3 Encuestas de salarios*
 - 3.4 Clasificación de empleos*
- 4. División de relaciones laborales*
 - 4.1 Negociación colectiva*
 - 4.2 Asuntos legales*
 - 4.3 Negociaciones con asociaciones*

5. *División de seguridad*

5.1 *Seguridad, compañías, ingeniería, inspecciones, educación*

5.2 *Accidentes e investigaciones*

6. *División de higiene*

6.1 *Exámenes*

6.2 *Primeros auxilios*

6.3 *Tratamiento y servicios*

7. *División de investigaciones al personal*

7.1 *Registros y reportes*

7.2 *Análisis estadísticos*

7.3 *Manuales*

7.4 *Auditorías de personal*

8. *División de servicios al personal*

8.1 *Pensiones*

8.2 *Participación de utilidad*

8.3 *Ahorro*

8.4 *Seguros*

8.5 *Varios (actividades recreativas, comedores, etc.)*

1.9 Concepto de Administración de Recursos Humanos

La administración de personal ha sido objeto de varias definiciones, según el enfoque de cada autor; a continuación se enumeran algunas de éstas:

La administración de personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y su grupo, dando a la empresa de la que forman parte una ventaja competitiva determinante y, por ende, sus resultados óptimos.

(THOMAS G. SPATES)

La administración de personal es el arte de seleccionar a nuevas personas y de utilizar a las ya empleadas, de tal manera que se obtenga de la fuerza de trabajo la máxima calidad de producción y servicio.

(F. NIÑO)

La administración de personal es un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de una organización y del país en general.

(F. ARIAS GALICIA)

De lo expresado en las definiciones anteriores observamos que todas en común, se enfocan al establecimiento de sistemas para dirigir al elemento humano, en beneficio del mismo y la entidad para donde labora. Por lo cual, puede considerarse que la administración de personal es el proceso que consiste en la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, aplicados a los elementos humanos de una compañía para beneficio de los mismos y de la entidad donde prestan sus servicios.

CAPITULO 2

EXAMEN DE LOS RECURSOS HUMANOS REALIZADO POR EL AUDITOR INTERNO

- 2.1 Estudio y evaluación del control interno
- 2.2 Programa de trabajo
- 2.3 Técnicas y procedimientos a aplicar
- 2.4 Informe del auditor interno al respecto

2.1 Estudio y evaluación del control interno

Para coherente diversos aspectos del control interno, es necesario recordar la definición de auditoría interna, con objeto de relacionar sus componentes y analizar conceptos que ayuden a comprender lo que llamamos "control interno".

El Instituto de Auditores Internos de México, S.C. define la auditoría interna, como una actividad de evaluación independiente de las finanzas y otras operaciones, como base de un servicio a la dirección.

Es un control cuyas funciones son medir y evaluar la efectividad de otros controles.

La definición marca claramente la afinidad entre auditoría interna y control interno y, mientras la auditoría en un momento dado evalúa el control interno existente en la entidad, el control interno tiene en la auditoría al sistema de supervisión con que principalmente cuenta la entidad y representa la herramienta de control más importante.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos reconociendo la definición que sobre el control interno da el Instituto Americano de Contadores, nos indica en su boletín 5 lo siguiente:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y oportuna, la promoción de eficiencia en las operaciones y la adhesión de las políticas administrativas prescritas por la dirección".

Queda claramente establecido que el control interno en cualquiera de sus conceptos,

no solo tiene como objeto evitar o reducir los fraudes, sino que sus propósitos comprenden un campo mucho mayor teniendo que afinar los objetivos del sistema de contabilidad de tal manera, que la administración ejerza su función lo más eficazmente posible, puede decirse que en un sentido amplio el control interno incluye, por tanto, controles que pueden ser peculiares ya sea de contabilidad o administración. De acuerdo con la definición del control interno, puede decirse que el propósito u objetivo principal del control interno, es el cumplimiento con las políticas y planes establecidos por la administración.

Los cuatro objetivos del control interno constituyen una unidad indisoluble como sigue:

1. Adhesión a las políticas prescritas por la administración de la entidad

Viene a ser el objetivo más importante del control interno, ya que las políticas son los criterios o guías generales que tienen la finalidad de orientar la acción a seguir para la realización de los fines de la entidad.

2. Protección de los activos de la compañía

Este constituye el más claro objetivo del control interno, se persigue en él la prevención de los fraudes, y en caso de que éstos se llegasen a presentar, descubrirlos y determinar su trascendencia; se deben cuidar los recursos de la entidad, con el fin de asegurar que se logre el propósito establecido.

3. Obtención de la información correcta y segura

Si en el negocio de que se trate no existe un adecuado sistema de control interno, no podrá obtenerse la información indispensable para el desarrollo del negocio, puesto que en dicha información es en la que se basan las decisiones que se habrán de tomar, así como la determinación de los programas que regirán las actividades futuras.

4. Promoción de eficiencia de operación

Viene a ser uno de los objetivos del control interno que más interesa a los directores

tivos que pretenden mejorar la producción de su negocio. Se debe promover tanto la eficiencia del personal, como la eficiencia de las operaciones, por medio de condiciones favorables que estimulen al personal a aumentar su eficiencia.

Dentro del control interno encontramos que tiene cuatro elementos, los cuales son los siguientes:

1. **Organización.** Es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y los trabajos a desarrollarse dentro de la entidad, al través de definir la responsabilidad y autoridad adecuada a todos y en cada uno de los miembros que la integran, establecer una cadena de mando y los canales adecuados de comunicación; todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la entidad en la forma más eficiente y con el mínimo costo. De lo anterior puede concluirse que la organización y la administración no puede concebirse por separado, ya que el éxito o fracaso de un organismo dependerá en mayor o menor grado de una buena o mala administración.
2. **Procedimiento.** John H. Aslet define a los sistemas y procedimientos que comprenden principalmente las instrucciones sobre las funciones (generales y específicas), la asignación de responsabilidades, la división de labores y los métodos empleados por la entidad para simplificar las operaciones, facilitando el conocimiento general de cómo opera la misma.
3. **Personal.** Del personal dependerá en gran parte lo efectivo que sea un sistema de control interno, ya que no solo basta que se cuenta con una organización sólida y procedimientos eficaces para que la empresa logre sus objetivos sino que es necesario contar con el personal capacitado, el cual comprenderá el juicio personal de cada uno de ellos.
4. **Supervisión.** Es necesario la constante vigilancia de los anteriores elementos del control interno pues cuando éstos son descuidados, pueden ocasionar que al

unos métodos de control resulten inadecuados o bien que haya desviaciones de las políticas prescritas por la dirección. Estos elementos, importantes cada uno de ellos por su propio derecho, son tan básicos para el control interno, que cualquier deficiencia de alguno, normalmente invalida la operación eficiente del sistema.

Para el conocimiento del control interno, es necesario una adecuada evaluación de este. Al hablar de evaluación entramos en un tema que puede ser en un momento dado, más práctico que técnico y puede despertar inquietud desde diferentes puntos de vista.

La comprobación de dicha evaluación se plasma básicamente en células de auditoría, existiendo al respecto tres métodos, los cuales son los siguientes:

1. Descriptivo (negocios pequeños, descripción departamental)
2. Análisis (flujo de documentos y operaciones que se realizan en cada uno de ellos)
3. Cuestionario (más usual y común en México, en empresas grandes)

Justo claro que el evaluar y el comprobar dicha evaluación, son afines, pero claramente diferentes; el primero es aplicación y el segundo es labor física de registro de ciertas situaciones.

El examen de control interno no termina con la exposición de las excepciones determinadas por nuestros métodos de registro de ese control, ya sea descriptivo, gráfico, o de cuestionario. No termina con conocer e informar esos resultados, no es lo que pudiera considerarse como reporte definitivo, el examen continúa hasta verificar u observar que las excepciones se corrigieron, que las recomendaciones se llevaron a cabo, que las recomendaciones de parte del departamento o área revisada y los procedimientos de corrección que dijeron se realizarían, efectivamente se llevaron a cabo o a la práctica.

2.2 Programas de trabajo

La base del trabajo del auditor interno debe planearse objetivamente en los programas de trabajo, donde reflejan la planeación y procedimientos que se aplicarán, así como el alcance y la oportunidad que se les dará, asentando lo anterior en sus papeles de trabajo y facilitando con ello la preparación de los memorandos e informes que se giran como resultado de las revisiones efectuadas.

Los programas de trabajo pueden ser de tres tipos: Predeterminados, progresivos e informales.

1. *Predeterminado.* Es en el que se enumeran secuencialmente los puntos a revisar, los procedimientos a seguir y la aplicación de los mismos, durante el desarrollo del programa.
2. *Progresivo.* Es aquel en el que se describen los puntos a revisar, según su importancia y a juicio del auditor se irán aplicando en el curso del mismo.
3. *Informal.* Es el que se va estructurando durante el desarrollo de la revisión, sin haberse hecho un plan de los procedimientos a seguir de acuerdo a su criterio.

Antes de implantar un programa de auditoría a la administración de los recursos humanos, es importante que el encargado de realizarlo efectúe entrevistas preliminares con las personas implicadas, para obtener información confiable sobre aquellos aspectos que le servirán de base para ejecutar la programación. Dicha información debe referirse principalmente a lo siguiente:

1. *Objetivo de la auditoría*
2. *Limitaciones y consideraciones a tomar en cuenta en la auditoría*
3. *Estimación del tiempo en que se realizará el estudio*
4. *Coordinación del trabajo que se pueda realizar con el demás personal de la compañía*
5. *Otros aspectos que, por sus características necesiten ser definidos antes de iniciar la auditoría*

Al preparar el programa a seguir en la auditoría a la administración de los recursos humanos, es indispensable que el auditor interno tenga en cuenta los siguientes aspectos:

1. *El programa obviamente, debe servirle al auditor como guía para determinar en forma clara los pasos a seguir.*
2. *Debe ser diseñado específicamente de acuerdo a las necesidades y características del departamento o sección al que se aplique la auditoría.*
3. *Será flexible para hacer frente a las situaciones no previstas o desconocidas que pudieran presentarse.*
4. *El programa debe formularse definiendo los siguientes objetivos*
 - 4.1 *De la auditoría misma (genéricos)*
 - 4.2 *Particulares de cada etapa de trabajo*
5. *Conocer plenamente los problemas que se pretenden resolver y definir, por ejemplo:*
 - 5.1 *Si trata de evaluarse a todo el personal de la entidad o sólo al de determinado departamento o sección.*
 - 5.2 *Si se evaluará la eficiencia de los sistemas, métodos y procedimientos actuales.*

No debe diseñarse un tipo de programa (estandar) para ser aplicado a todo tipo de entidades, ya que cada una posee características diferentes.

Dentro de los puntos principales que debe contener un programa de auditoría al área de recursos humanos, están los siguientes:

1. Datos generales de la estructura orgánica del área de recursos humanos.
2. Objetivo(s) de la auditoría interna al área de los recursos humanos.
3. Determinación de la cobertura del estudio; es decir, si el estudio se llevará al cabo solamente en el departamento de recursos humanos o en toda la organización.
4. Estimación del tiempo que durará la investigación y realización del examen.
5. Descripción de la información que va a obtenerse y las fuentes que la proporcionarán.
6. Personal que va a intervenir en la auditoría y características que éste debe reunir.
7. Distribución del trabajo que cada uno realizará y el tiempo de que dispondrá para realizarlo.
8. Las facilidades, limitaciones materiales y técnicas de que se hará uso.
9. Determinar a quién se habrán de dirigirse los informes sobre resultados del examen.
10. Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.

Información que deben contener los programas de trabajo

1. Datos de cualquier cédula de auditoría (en el encabezado)
2. Objetivos de la auditoría
3. Naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas a realizar

Ventajas de utilizar programas de trabajo

1. Facilitar el cumplimiento ordenado de los procedimientos
2. Constituir una guía para el auditor, con el fin de que no incurra en omisiones o repetición de procedimientos
3. Ahorro de tiempo
4. Controlar adecuadamente el tiempo incurrido y su comparación con el estimado
5. Determinar el trabajo que falta por realizar

Forma de los programas

Los programas de trabajo deben contener las siguientes columnas

1. Descripción del procedimiento (naturaleza)
2. Alcance
3. Oportunidad
4. Firma o iniciales del (los) auditor(es)
5. Cédula de auditoría
6. Columnas de observaciones

2.3 Técnicas y procedimientos a aplicar

Según el boletín 2 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice: *Técnicas de auditoría "son los recursos particulares de investigación que el auditor aplica para obtener la información necesaria para comprobar la información que otros le han suministrado o él mismo ha obtenido".*

Se les denomina *procedimientos de auditoría "al conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativos a los estados financieros examinados y, mediante las cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión sobre los estados financieros sujetos a su examen".*

Los procedimientos de auditoría son actos que han de realizarse en el curso del examen, aplicando las técnicas apropiadas e indicando el curso de acción que debe seguirse para determinar la validez de las normas.

Las técnicas y los procedimientos están estrechamente relacionados. Las técnicas se usan para obtener evidencia y varían en las diferentes auditorías, si las técnicas no se aplican la auditoría no cumplirá con las normas de ejecución del trabajo.

Las técnicas más comunes aplicables a cualquier tipo de auditoría son: Estudio general, Análisis, Inspección, Confirmación, Investigación, Declaraciones, Cálculo.

Para la auditoría interna en el campo de los recursos humanos, existen técnicas más especializadas, pero sin embargo es conveniente hacer notar que puede utilizarse una combinación de las que se juzgan aplicables a cada caso. Las técnicas más utilizadas en la auditoría interna son las siguientes:

1. *Diagrama de flujo de las operaciones*
2. *Cuestionarios administrativos*

1. Diagrama de flujo de las operaciones:

Presentar por medio de gráficas la secuencia operativa de los procedimientos.

Las reglas genéricas para formular los flujos de operación del departamento son las siguientes:

- 1.1 Es conveniente que la forma en que se detalle el flujo, se haga indicando los departamentos o el personal que interviene en el mismo; estos últimos deben ir separados por columnas verticales mostrando la división de funciones; lo cual ayuda a evaluar y conocer el flujo de las operaciones anteriores detalladas en la misma cédula.
- 1.2 Es recomendable el uso de símbolos estándar que representen específicamente el trámite que ha seguido una operación; esto sería con objeto de evitar que las gráficas contengan explicaciones que ocupen demasiado espacio al detallarlas.
- 1.3 Es necesario que los símbolos utilizados en los documentos contengan sus iniciales, como por ejemplo: S.E. Solicitud de empleo, R.E. Resumen de entrevistas, E.A. Examen de aptitudes, E.M. Examen médico, C. Contrato y, así sucesivamente; es igualmente necesario que al calce de las gráficas se detalle la clave utilizada para cada documento; y en la parte superior de cada documento señalar con una "O" cuando se trata de original y la cantidad de sus copias.
- 1.4 Las gráficas deben mostrar un orden lógico, señalando claramente la continuidad de cada trámite y en especial cuando el documento o la información salga de los departamentos de la compañía.
- 1.5 No debe tratarse de cubrir una operación demasiado amplia en una sola gráfica o diagrama.
- 1.6 Cualquier gráfica que se haga, debe ser autoexplicativa y debe contener el flujo de la operación completa.

Ventajas:

- 1. Se obtiene información más fácil de estudiar*
- 2. Se obtiene evidencia suficiente, competente y objetiva*
- 3. Sirve de base para la supervisión*
- 4. Se logran conclusiones y comentarios sobre las operaciones*
- 5. Se evita la automatización del personal encargado de la auditoría*
- 6. Permite hacer comparaciones entre los procedimientos actuales y los que se proponen*

La desventaja que se encuentra al utilizar este tipo de diagrama es, que si el auditor no cuenta con ciertas habilidades y conocimientos para formular gráficas, encleará más tiempo del debido en su formulación y éstas pueden resultar confusas. La técnica de diagramas de flujo, se apoya al cumplimiento con los principios de auditoría y deriva de la reconocida necesidad de un estudio y evaluación apropiado del control interno.

2. Cuestionarios administrativos:

Los cuestionarios son listas de preguntas que pretenden cubrir los puntos principales que son necesarios estudiar, y pueden ser de dos tipos:

- 2.1 Cuestionario de control interno. Este trata sobre los antecedentes y generalidades del sistema del control interno, referente en este caso a la administración de recursos humanos, al través de sus elementos.*
- 2.2 Cuestionarios sobre campo de operación. Contiene conocimientos específicos de las operaciones que se desarrollan en el campo de los recursos humanos. Al estudiar este cuestionario debe tomarse en cuenta al anterior, es decir, al revisar la información proporcionada en las entrevistas, hará observaciones, análisis, diagramas y, en general, irá aplicando las técnicas necesarias para formular el procedimiento apropiado para conocer en detalle el funcionamiento de las operaciones.*

Los cuestionarios, deben tener las siguientes características:

- 1. Ser formulados tendientes a obtener una contestación afirmativa o negativa; en tal forma que las negativas representen excepciones.*
- 2. Todas las preguntas del cuestionario deben ser contestadas haciendo constar las que no sean aplicables.*
- 3. Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica de preguntas, de modo que las primeras vayan confirmando con la contestación de las siguientes.*

2.4 Informe del auditor interno al respecto

El informe de auditoría interna representa, tanto para el auditor como para los directivos, el aspecto más importante y útil de este tipo de auditoría, ya que es la conclusión de su trabajo, debiendo poner el auditor mayor cuidado en el lenguaje utilizado en la presentación del mismo.

Se recomienda que a medida que el auditor vaya desarrollando su trabajo, también vaya redactando su informe en borrador; informe en el que se establecerá el orden o prioridad de los problemas y/o recomendaciones. El borrador será como una guía para la adecuada presentación del informe, el cual debe ser enviado a los ejecutivos de la entidad y a los jefes de departamento u sección que se revisó.

La uniformidad dentro del informe constituye un elemento de primordial importancia, ya que con esto se tendrá las siguientes ventajas:

1. Ahorra tiempo y simplifica la labor del auditor; aumentado con esto su capacidad productiva y la eficiencia en su trabajo.
2. Facilita la lectura y comprensión de los informes.
3. Puede hacerse comparación y análisis de los informes correspondientes a diferentes fechas.
4. Mejora la presentación general de los mismos.

Para la elaboración del informe, el auditor debe tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Redactarlo lo más conciso y correcto posible, en forma comprensible y sencilla.

2. No hacer críticas sin su recomendación constructiva y sin estar apoyadas en una información real y concreta.
3. Emplear palabras y expresiones corteses, para evitar la predisposición negativa de las personas afectadas.

En todo informe debe especificarse con claridad la naturaleza, limitaciones y finalidad del trabajo efectuado, determinando así mismo el alcance, fecha y/o período del estudio.

La distribución del informe podrá ser como sigue:

1. Al consejo de Administración, Gerente o Director General el original
2. Al jefe del departamento afectado una copia
3. En su caso, copia al personal ejecutivo u operativo que debn enterarse del resultado de la auditoría.

No puede hablarse de un informe tipo, es decir, con cierta uniformidad en el texto, ya que esto dependerá de la clase de entidad de que se trate (comercial, industrial, educativa, ganadera, etc.) y de las situaciones o hechos que ameritan ser mencionados. Los informes podrán ser:

Parciales). Cuando se refieren solamente al departamento de recursos humanos

Totales). Cuando abarcan la totalidad del personal y recursos de la entidad, con sus diversas secciones

El informe de auditoría interna, en un sentido amplio, habrá de contener lo siguiente:

1. Cubierta
2. Contenido
3. Resumen

4. Texto

5. Anexos

1. Cubierta

Como cubierta podrá utilizarse una cartulina con el nombre de la compañía impresa, además de la siguiente información:

- 1.1 Naturaleza del informe
- 1.2 Título del mismo
- 1.3 Fecha y/o periodo de la auditoría

2. Índice

El contenido del informe debe darse a conocer al través de un resumen del mismo, así como del texto y anexos del informe. Si alguno de estos tuviese divisiones deberán detallarse en su caso.

3. Resumen

Es recomendable que se presente una síntesis de los puntos más sobresalientes del informe, aunque esta sección podría ser cubierta y/o sustituida por las conclusiones y las recomendaciones.

4. Texto

Para facilitar la comprensión del informe, es recomendable incluir índices, subíndices y divisiones, así mismo podrá dividirse en capítulos, secciones y párrafos, tan los como se consideren convenientes. El texto de los informes de auditoría interna podrán constar de los siguientes capítulos:

- 4.1 Introducción. Incluya los resultados obtenidos de la aplicación de los programas y si éstos fueron satisfactorios. Empezando lo siguiente:
 - 4.1.1. Finalidad que hubiese tenido el informe
 - 4.1.2. Deberá hacerse constar que se aplicó el programa de trabajo corres-

pendientes, si se tratara de una auditoría regular o si fuese una auditoría interna especial, se indicará la extensión aplicada de acuerdo a las características de la misma. Asimismo, debe informarse si hubo alguna limitación en la aplicación del programa previamente establecido.

4.1.3. Período examinado

4.1.4 El auditor exponerá en forma breve los puntos pertinentes que pudieran hallarse en relación con cualquier auditoría interna anterior, así como las razones por las cuales no se hubiesen resuelto esos pendientes.

4.2 Resultados. Las secciones de capítulos de resultados serán las que se requieran de acuerdo a las características de la auditoría, clasificando con títulos apropiados los resultados obtenidos por el auditor como consecuencia de:

1. La aplicación de los programas y el cumplimiento de instrucciones especiales que el auditor interno hubiera recibido, si se tratara de una auditoría regular.
2. El cumplimiento de las instrucciones específicas que el auditor hubiera en auditorías internas especiales.

El auditor deberá tener en cuenta, al reportar sus resultados, que a los directivos y otros funcionarios superiores les ha de interesar que se les informe sobre los siguientes puntos:

1. Irregularidades y deficiencias de importancia observadas por el auditor.
2. Acción tomada por los funcionarios en relación con las observaciones del departamento de auditoría interna.
3. Acción correctiva que pudiera haber quedado pendiente para su continuación por el departamento de auditoría interna o por otros niveles jerárquicos.
4. Aspectos positivos más relevantes.

Todos los resultados que se expongan en el informe, deberán reflejar hechos o situaciones comprobadas fehacientemente por el auditor. Aunque, como norma general, ninguna información deberá basarse en rumores o comentarios, el auditor podrá incluir en su informe, generalmente como ampliación a un resultado, cualquier información verbal de importancia que pudiese haber obtenido; sin embargo, la información tendrá que provenir de una fuente responsable y dicho funcionario habrá de aclarar su naturaleza y origen, con el fin de evitar la posibilidad de que el lector la interprete como un resultado debidamente comprobado por el informante.

4.3 Conclusiones. En el informe el auditor tendrá que exponer en forma resumida y con una visión de conjunto, el resultado de su evaluación del departamento de administración de los recursos humanos examinado, así como del trabajo y la conducta individual de los funcionarios del mismo.

El auditor debe formular sus conclusiones con absoluta independencia de criterio y con la mayor responsabilidad, por lo que las conclusiones serán el dictamen técnico del auditor sobre los resultados obtenidos en su revisión.

4.4 Recomendaciones. Deben reflejar el empeño constructivo del auditor para corregir las deficiencias existentes y mejorar el funcionamiento de la entidad. Las recomendaciones deberán ser dirigidas al director de recursos humanos o a los jefes de los departamentos revisados, ya que estos funcionarios tienen las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Orientar y supervisar la ejecución de las operaciones encomendadas a sus respectivos departamentos.
2. Informar a las autoridades superiores y al Consejo de Administración -en su caso- sobre los asuntos de su competencia.
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos legales y reglamentarios, así como

las demás disposiciones oficiales que rigen el funcionamiento de sus respectivos departamentos.

5. Anexos

Se destinarán a presentar el detalle de las observaciones emergentes de la comprobación que hubiese efectuado el auditor.

Sus finalidades serán:

- 5.1 Presentar los pormenores necesarios en forma separada, aunque formando parte del contenido general del informe, con el propósito de contribuir a la mayor concisión del texto y hacer del mismo un material de lectura más agilo.
- 5.2 Facilitar la agrupación ordenada de las observaciones de naturaleza similar, para su distribución entre el personal responsable de su corrección y los ejecutivos que deben conocer dichas observaciones.

Cada anexo tendrá un título apropiado a la naturaleza de su contenido. Y el mismo habrá de contener la mayoría o la totalidad de las observaciones del auditor de importancia significativa, incluyendo las que se pudieron corregir antes de la fecha de distribución de los mismos.

Se hace necesario que el auditor supervise y compruebe la realización de sus recomendaciones, ayudando en combinación con el personal de la entidad a plantear nuevas formas o procedimientos en la organización de una nueva división o departamento, o en la formulación de nuevas políticas o métodos más eficientes que aseguren el mejoramiento de la administración de los recursos humanos.

La importancia que tiene la supervisión mencionada, es que el personal de la entidad se da cuenta que la administración de la misma se preocupa en mejorar los sistemas de trabajo, y al mismo tiempo en su preparación, además que se llegue en forma adecuada al logro u objetivo de las recomendaciones.

La auditoría a la administración de los recursos humanos constituye una evaluación importante para el adecuado funcionamiento de la administración y el logro de los objetivos de la organización. Por otra parte, el informe y sus recomendaciones serán de gran ayuda para mejorar el sistema, siempre y cuando las mejoras que se sugieran sean consideradas por el director como necesarias y de gran valor.

CAPITULO 3

LA AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- 3.1 Introducción
- 3.2 Metodología
- 3.3 Diagnósticos

3.1 Introducción

3.1.1 Definiciones

"La auditoría operacional es una nueva técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos"

(EDWARDS F. NORBECK)

"Auditoría operacional es la revisión sistemática y la evaluación de una organización, o parte de ella, hecha con el propósito de determinar si la organización está operando eficientemente"

(CORINNE T. NORSGARE)

En el quinto párrafo del boletín 1 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define a la auditoría operativa como "El servicio adicional que presta el Contador Público en su carácter de auditor externo cuando, coordinadamente con el examen de los estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos, con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de su cliente, al través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas".

Tomando en consideración que los diferentes autores así como la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos coinciden en cuanto a que la auditoría operacional tiene objeto lograr la mayor eficiencia y productividad de las operaciones, a continuación se presenta la opinión del autor del seminario, a este respecto, como sigue:

"Es el examen de las operaciones de una entidad, con el propósito de determinar posibles desviaciones operacionales y, proponer las recomendaciones necesarias para mejorar la eficiencia y eficacia operativa de la misma".

Así mismo, el punto de vista personal de la auditoría operacional en el campo de la administración de los recursos humanos, es el siguiente:

"Aplicar los procedimientos de auditoría en la relación con la utilización del esfuerzo humano. Estos procedimientos tienen como propósito establecer si la administración de personal se realiza de manera eficiente y al menor costo posible, todo ello para lograr los objetivos predeterminados, los cuales pueden abarcar la actividad de todos los integrantes de la entidad o podría solamente referirse a departamentos determinados".

3.1.2 Alcance

La auditoría operacional de los recursos humanos en una entidad supone el conocimiento previo -por el equipo de auditoría- del objeto de la misma. No basta que se describa el o los objetivos genéricos de la entidad, sino que el equipo de auditores debe conocer el plan de actividades trazadas por los directores; debe saber si el objetivo puede ser analizado o no y si se tiene el propósito de hacerlo. Una vez establecido con claridad el objetivo de la entidad así como los objetivos y subobjetivos operativos, es preciso conocer las grandes políticas aprobadas con el fin de establecer las delimitaciones que afectaran el desarrollo del trabajo de auditoría.

A continuación se mencionan algunas de las operaciones a las que primordialmente debe enfocarse la auditoría operacional del departamento de recursos humanos:

1. Administración de sueldos y salarios. Que implica la clasificación del personal conforme a su experiencia y la fijación de los sueldos correspondientes a

- cada categoría; el señalamiento de procedimientos de evaluación para la determinación de méritos; el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales y, las políticas para su otorgamiento.
2. *Relaciones humanas.* Actividad encaminada al estudio y mejoramiento de comunicaciones entre el personal y de éste con la dirección de la entidad; la negociación de los contratos colectivos y otras relaciones con el sindicato; el cuidado y promoción de la disciplina necesaria al buen y eficiente funcionamiento de la entidad y la continua investigación de fallos e implantación de instrumentos que mejoren la eficiencia del personal.
 3. *Organización, capacitación y desarrollo.* Que implica continuar con la gerencia, la definición de la organización y las necesidades de capacitación y desarrollo del personal; establecer y vigilar programas de desarrollo, tendientes a que el personal pueda asumir mayores responsabilidades y recibir los cursos necesarios para fortalecer su capacitación técnica.
 4. *Servicio al personal.* Que involucra servicios médicos, facilidades de trabajo, instalaciones, edificios adecuados de protección y seguridad industrial, así como los servicios que permitan esparcimiento, etc.
 5. *Vigilancia del régimen legal.* Actividad tendiente a vigilar el cumplimiento de las disposiciones laborales y fiscales relacionadas con las percepciones del personal.⁴

3.1.3 Objetivo

La auditoría operacional, tiene como objetivo principal suministrar a la administración de la compañía, la información que le ayude en el control de las operaciones, mediante análisis de objetivos, valuaciones, recomendaciones y comentarios re

⁴ Boletín 6 de la Comisión de Auditoría Operacional del I.S.C.P.

relativos a la actividad que se revisa. De lo cual se desprende que el objetivo primordial de la auditoría operacional de la Administración de Recursos Humanos es:

"Analizar en forma crítica las diferentes actividades de la administración de recursos humanos tales como: Reclutamiento y selección, administración de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, etc., con el fin de determinar problemas que obstaculicen su eficiencia, debiendo asegurarse la cantidad y calidad óptima de personal".

Este examen no debe confundirse con una encuesta sobre la moral, ya que ésta es sólo una de sus fases, debido a que su objetivo es más amplio.

3.2 Metodología

Dentro de los objetivos de la auditoría operacional de recursos humanos, deberá seguirse cierta metodología con la finalidad de revisar, comprobar todas las funciones y operaciones relativas a los recursos humanos, para tal efecto debe seguirse la metodología indicada en los boletines 2 y 6 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ampliando los conceptos ahí mencionados.

Familiarización

Visitas a lugares de trabajo

Análisis

Entrevistas

Recapitulación

Comentar situaciones encontradas

Informes

3.2.1 FAMILIARIZACIÓN

Para llevar a cabo la auditoría operacional de recursos humanos, el auditor debe contar con determinada información preliminar que le permita familiarizarse con la administración de recursos humanos de la entidad a examinar; dicha familiarización la podrá obtener -en términos generales- a través del estudio de los objetivos, políticas, estructura, organización, sistemas y procedimientos de la empresa en términos generales.

Con la finalidad de proporcionar algún grado de organización a la masa de datos útiles y relevantes que son pertinentes al proceso de familiarización y que tienen

conexión con la auditoría de recursos humanos, a continuación se mencionan los elementos que se considera son necesarios, y que cubren el proceso administrativo (plannación, organización, dirección y control) que se mencionan en el boletín 6 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Consideraciones circundantes

Controles de organización

Controles de operación

Controles del sistema de información

Controles internos contables

1. Consideraciones circundantes

Dentro de este elemento el auditor debe enfocarse principalmente a la investigación de:

A) Importancia del personal en relación a los costos de la empresa

A través de la comparación del costo de los sueldos y salarios en comparación a las ventas, pueden desprenderse conceptos clave para ubicar puntos en los que el elemento humano tenga relación con los costos elevados en la producción y en los gastos de venta y administración de los productos de la misma.

B) Novedad de personal

Para el estudio de este concepto, debe cubrirse con mínimo los siguientes puntos:

a) Rotación del personal y sus causas

b) Ascensos

c) Promociones

d) Transferencias

C) Ética del personal

En cuanto a este concepto el auditor debe enfocar su estudio a los siguientes puntos:

- a) Ausentismo, rotaciones y sus causas; en general y por departamentos
 - b) Quejas
 - c) Sugerencias, sus aprovechamientos y beneficios
 - d) Conflictos, entre departamentos y su resolución
- D) Higiene y seguridad industriales

Para el estudio de este concepto, deben cubrirse los siguientes puntos:

- a) Cantidad de accidentes y clasificación de las causas
- b) Cantidad de enfermedades profesionales
- c) Políticas y prácticas de seguridad
- d) Condiciones de higiene

2. Controles de organización

En relación a este concepto el auditor debe revisar la forma de la organización del departamento de recursos humanos, en cuanto a su estructura y relación de autoridad respecto a la rendición de informes

A) Debe asegurarse que existen claras líneas de autoridad y responsabilidad, en cuanto a todas las actividades del departamento de recursos humanos tales como:

- a) Reclutamiento
- b) Selección
- c) Contratación
- d) Registro de personal
- e) Adiestramiento y capacitación
- f) Administración de sueldos y salarios (remuneración al personal)
- g) Cumplimiento de obligaciones legales y laborales

B) También deberá de asegurarse que existe una adecuada coordinación entre el

departamento de recursos humanos y los demás departamentos de operación en cuanto a:

- a) Planeación y programación de las necesidades de fuerza de trabajo
 - b) Determinación de políticas para la evaluación de personal, ascensos y aumento de sueldos y salarios
 - c) Preparación y mantenimiento de descripciones de labores
- C) El auditor deberá determinar también la razonabilidad de los niveles y aptitud aparente de los empleados del departamento de recursos humanos.

3. Controles de operación

El auditor deberá de revisar hasta donde se logre el control de las operaciones (papel importantísimo al respecto, lo desempeña relaciones industriales) a través de:

- A) Políticas de personal bien definidas
- B) Procedimientos establecidos para medición del trabajo ejecutado y técnicas de muestreo del trabajo, estudios de tiempo y movimientos
- C) Procedimientos para establecer niveles de remuneración, sistemas de incentivos, prestaciones legales, escalas de sueldos y salarios, así como por méritos y escalafón
- D) Procedimientos de evaluación de personal y calificación de méritos
- E) Programas de adiestramiento para diversos niveles, programas de capacitación de empleados y obreros recién ascendidos a jefes, método de desarrollo de altos ejecutivos
- F) Técnicas de planeación y programación de fuerza de trabajo
- G) Procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal
- H) Sistemas de control de asistencias y puntualidad
- I) Sistemas de archivo de personal
- J) Uso de registros uniformes y mecanizados de personal y nómina

- K) Programas de mejoramiento de labores y simplificación del trabajo
- L) Procedimientos presupuestarios para la revisión de lo realizado por el departamento de recursos humanos

4. Controles del sistema de información

El auditor debe revisar el valor que tiene como control el contenido informativo de los reportes clave tales como:

- a) Informes de planeación y programación de fuerza de trabajo a costo mediano y a largo plazo
- b) Análisis comparativo de costos de nómina contra períodos anteriores y presupuestos, así como explicación de variaciones por causas y responsables en cuanto a:
 - a) Grado hasta el cual hacen resaltar los problemas principales, las excepciones y tendencias
 - b) Grado hasta el cual es adecuada su distribución, forma y detalle
 - c) Grado hasta el cual se usan efectivamente para fines de control

También debe revisarse la disponibilidad de otros datos de carácter estadístico tales como:

- C) Rotación de empleados
 - D) Tiempo perdido y ausentismo
 - E) Costos de tiempo extra
 - F) Datos de eficiencia del personal
 - G) Comparaciones de sueldos y salarios con entidades similares
- #### 5. Controles internos contables

El auditor debe revisar también los controles internos contables en cuanto a la adecuación de los sistemas de procedimientos y registro de las actividades de nómina que incluyen:

A) Procedimientos de aprobación y notificación para:

a) Toma de tiempos y asistencias

b) Tiempo normal, extra y trabajos a destajo

c) Cambios de personal

B) Procedimiento de verificación, documentos de respaldo, distribución contable, registro de percepciones de personal, en cuanto a preparación de nóminas.

C) Procedimientos y fases para los asientos, verificación de distribuciones contables, preparación y distribución de las formas necesarias y registro en el mayor.

D) Segregación adecuada de funciones.

3.2.2 VISITAS A LUGARES DE TRABAJO

Invariablemente el auditor debe visitar las instalaciones de la empresa que va a examinar, con la finalidad de estar en posibilidad de hacer observaciones en cuanto a:

1. Políticas y prácticas de seguridad

El auditor deberá revisar que no haya condiciones defectuosas, diseños inseguros en cuanto a maquinaria y herramientas, distribución insegura de la colocación de las máquinas, falta de limpieza, iluminación inadecuada por defecto o exceso que pueda producir mala visión o deslumbramiento, ventilación impropia, deberá asegurarse también que los trabajadores usen ropa adecuada y equipo personal apropiado.

2. Controles de higiene

Dentro de este concepto el auditor debe revisar las condiciones en cuanto a instalaciones sanitarias, ventilación, iluminación, servicios de comedor, etc.

3. Relación entre jefes y subordinados

Al visitar los lugares de trabajo el auditor estará en condiciones de conocer y sentir el ambiente que prevalece, derivado de las relaciones entre jefes y subordinados, podrá estar en posibilidad de determinar posibles conflictos y los efectos que pudieran tener en cuanto a volúmenes de producción y otros.

3.2.3 ANÁLISIS

Los ingredientes esenciales para un proyecto de auditoría eficiente, son la investigación y el análisis dentro de un marco conceptual sólidamente construido. Una auditoría de operaciones bien lograda requiere habilidad analítica, ingenio, razonamiento reflexivo y procedimientos sistemáticos. Al aplicar los procedimientos para cumplir con los objetivos de la auditoría de operaciones de recursos humanos, se obtienen conocimientos a tres niveles:

1. Verificar las necesidades y la exactitud de los datos e informes presentados dentro del sistema de información.
2. Determina el grado de cumplimiento con objetivos, políticas, métodos y procedimientos, reglamentos gubernamentales y obligaciones contractuales.
3. Evalúa procedimientos, sistemas, personal, movimientos de información, etc.

Una vez que el auditor obtiene conocimientos sobre los niveles mencionados, debe pasar a las etapas de investigación y análisis; estando en posesión de los hechos más importantes y suficiente información adicional para justificar sus conclusiones, el auditor aplica su análisis para decidir si los resultados indican verdaderas oportunidades para mejorar, a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

3.2.4 ENTREVISTAS

Estrechamente relacionada con la auditoría de recursos humanos se encuentran las entrevistas como una de las técnicas de mayor uso, ya que, si bien la auditoría la auditoría de recursos humanos refleja los aspectos objetivos o formales de la situación que guarda la administración de recursos humanos en la entidad, las entrevistas, tienden a revelar hasta donde sea posible, lo que el personal realmente siente sobre esas políticas, programas, técnicas y prácticas en material de personal.

Una entrevista al personal es un procedimiento para conocer las reacciones del mismo, en relación a los diversos factores que afectan su trabajo, permitiendo la obtención de una opinión significativa del personal.

El auditor debe de determinar la naturaleza y oportunidad de las entrevistas ya sea a través de cuestionarios o de encuestas, dependiendo del tipo de evidencia que se desea recopilar.

3.2.5 RECAPITULACION

Una vez cubiertos los cuatro puntos anteriores relativos a la metodología (limitación, visitas a lugares de trabajo, análisis y entrevistas) el auditor debe sintetizar los hallazgos y señalar la interpretación que se hace de ello, resaltando aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia.

El artículo 6 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, menciona que el auditor debe alejarse de detalle y con base en los hallazgos específicos, ensayar un resumen de los de mayor relevancia.

3.2.6 COMENTAR SITUACIONES ENCONTRADAS

La presentación y comentario de los resultados y recomendaciones del informe en lo vador, debe hacerse con los involucrados a fin de que el auditor pueda asegurarse que los hallazgos de su revisión corresponden a hallazgos reales y no a apreciaciones erróneas, a su vez servirá para asegurarse que los involucrados coinciden con la existencia de los problemas determinados por el auditor, quien actúa en representación de la dirección al presentar los resultados y sus recomendaciones, por lo que comenta: esto servirá en parte para convencer a los involucrados a hacer un frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la dirección.

3.2.7 INFORME

En cuanto al informe, en primer término se transcribe su concepto y naturaleza de acuerdo al boletín 2 de la Comisión de Auditoría Operacional y, en segundo término, se hace referencia a un modelo de informe por medio de un caso hipotético, siguiendo la estructura que se menciona en dicho boletín.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas determinados en relación a la eficiencia operativa de la entidad y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado.

3.3 Diagnósticos

El diagnóstico definitivo o informe es el resultado final de la auditoría operacional; es —en ocasiones— lo único que conocen los ejecutivos de la entidad en relación a la labor del auditor operacional; en el cual deben estar contenidos los hallazgos del trabajo realizado que se relacionen con la eficiencia operacional y sus efectos y consecuencias.

En vista de que este informe es el único resultado tangible del trabajo realizado, debe prepararse con sumo cuidado, evitando el uso de términos técnicos y complicados que reduzcan la posibilidad de comprensión por parte del lector; al prepararlo, debe también tenerse en cuenta que su objetivo fundamental es la recomendación de acciones tendientes a resolver el problema o fallas encontradas y no a describir el trabajo efectuado. En la redacción debe hacerse destacar a la administración de la entidad, los beneficios que pueden reportarle la implantación de sus medidas correctivas, sin que por ello se dejen de indicar las limitaciones que pudieran tener dichas recomendaciones. Existen dos aspectos importantes que el auditor debe tomar en cuenta para la elaboración del informe:

3.3.1 ¿A quién debe dirigirse el informe?

Esto debe quedar aclarado desde la constitución del auditor, pero conviene que se tenga bien definido, ya que quienes lo reciben lo van a juzgar por su calidad y contenido, aceptando o rechazando sus recomendaciones. En el caso de la revisión de recursos humanos, se sugiere presentar dos informes: uno para la gerencia o dirección general y otro para el mismo departamento de personal. El informe será diferente en cada caso, aunque en el fondo deba llegar a las mismas conclusiones y recomendaciones, pero es necesario que se haga de esta manera, ya que habrá información

que no revista la importancia como para que sea del conocimiento de la gerencia o dirección general, pues las decisiones necesarias las podrá tomar el jefe del departamento de administración de recursos humanos; igualmente puede ocurrir lo contrario, que sea tal la importancia de las fallas determinadas, que la decisión de las alternativas correctivas deben ser tomadas a nivel de gerencia o dirección general.

3.3.2 ¿Cómo deberá rendirse el informe?

El auditor debe determinar la forma de rendir su informe, ya que la comunicación es uno de los aspectos más importantes en el desempeño de su profesión. Lo consuetudinario en nuestro medio y, en opinión del autor de este seminario, es muy conveniente que se haga una primera presentación verbal del informe en una junta con los ejecutivos de la entidad apoyada o ratificada posteriormente por un informe escrito, teniendo las siguientes ventajas:

1. Lograr impactar al empresario de los efectos y consecuencias que provocan las deficiencias encontradas
2. Estar en posibilidad de que el informe incluya las modificaciones necesarias que se deriven de la presentación verbal

Es conveniente presentarlo oralmente primero, ya que muchas veces las personas a las que se les rinde el informe conocen las razones fundamentales sobre determinadas situaciones planteadas por el auditor.

Algunas recomendaciones que pueden ser de utilidad para la elaboración del informe escrito, se enuncian a continuación:

1. Antes de escribir debe reflexionarse. Es decir, el auditor puede preguntarse si lo que va a informar es importante, interesante o si está en condiciones de respaldarlo con pruebas fehacientes, etc.
2. El auditor debe conocer la materia al fondo, necesitará conocer todos los

hechos pertinentes para poder examinarlos e interpretarlos con visión crítica.

3. Debe redactarse con letra clara y concisa para que pueda ser leído con interés y facilidad.
4. El empleo de títulos y subtítulos será ventajoso en la presentación de aspectos que revistan una importancia especial, para despertar el interés del lector.
5. El auditor debe ser cauteloso, vigilando que el enfoque que dé a sus observaciones sea independiente, esto es, sin pronunciamientos anticipados ni prejuicios personales; debe ser constructivo y positivo.
6. Siempre que ello sea posible, conviene presentar varias alternativas para cada recomendación a efecto de que sean estudiadas y valoradas y, con base en ello decidir cuál conviene más. Es adecuado precisar la fecha en que serán puestas en práctica.

Una vez hechas las recomendaciones, el siguiente paso es delinear el contenido de los puntos esenciales del informe:

1. Iniciación. Al principio de cualquier informe de auditoría operacional, debe hacerse mención del acuerdo que se tuvo con la administración, por el cual se practicó la revisión. Debe igualmente expresarse la finalidad y alcance del trabajo desarrollado, las limitaciones que se tuvieron o los problemas con los que se tropezó.
2. Procedimientos empleados. En esta sección del informe se mencionan los procedimientos utilizados en el desarrollo de la auditoría, la descripción de las comprobaciones hechas y la forma en que cada sistema, política, objetivo, etc., fue investigado.

Aunque algunos autores consideran que esta información no reviste la importancia de los demás puntos del informe, habría que tomar en cuenta que si se le

confía al auditor un trabajo, es porque lo consideran capaz para aplicar los procedimientos que considere necesarios en las circunstancias; en opinión del autor del seminario, debe presentarse, ya que dichos procedimientos constituyen la base en la cual descansa la comprobación de las observaciones encontradas y de las sugerencias correctivas. Únicamente la inclusión de esta información debe ser lo más breve posible, con el fin de no aburrir al administrador leyéndola o quitándole tiempo, para fijar su atención en las observaciones y sugerencias.

3. Observaciones encontradas. Es de importancia para la administración conocer las fallas encontradas, por tanto, el auditor debe presentar las situaciones más representativas y las prácticas más inadecuadas, en forma clara y objetiva. Una técnica apropiada para lograr esa objetividad es describiendo primero, en detalle, los diferentes aspectos del problema de que se trate y las actividades conexas, utilizando -si es necesario- cuadros, gráficas, etc., y señalando a continuación las medidas o los cambios necesarios para mejorar dicha operación.

4. Sugerencias correctivas. De la forma en que el auditor presente las sugerencias correctivas para corregir las anomalías encontradas, dependerá el éxito del servicio de asesoramiento que preste a su cliente.

Lo anterior significa que, con el fin de determinar de la mejor forma posible las alternativas para agilizar las operaciones, el auditor debe poner toda su atención y exactitud en la preparación de su informe.

Una forma de presentación adecuada es la de mostrar las sugerencias en orden de importancia. Siempre que sea posible el auditor debe cuantificar las alternativas sugeridas por medio de cuadros, estadísticas, porcentajes, etc.

CAPITULO 4

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL CAMPO DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 4.1 *Introducción*
- 4.2 *Programa de trabajo*
- 4.3 *Informes*

4.1 Introducción

La auditoría administrativa de los recursos humanos es el examen metódico y constructivo de los objetivos de un organismo, de su estructura, y de la utilización y participación del elemento humano en forma eficiente.

Analizando el concepto anterior se tiene:

1. Es un examen metódico y constructivo en virtud de que:
 - 1.1 Se basa en el método científico de investigación a fin de definir las relaciones de causa a efecto
 - 1.2 Debe llevarse al cabo una evaluación y medición precisa de los hechos descubiertos para tener bases objetivas de juicio
 - 1.3 Debe hacerse con los principios de la propia ciencia de la administración
2. Los objetivos de un organismo son el principio y el fin de toda actividad administrativa, estos dan la pauta de la investigación a realizar y serán sujetos a una estricta revisión.
3. El elemento humano, principalmente el ejecutivo es uno de los más importantes de los recursos de la empresa, debe evaluarse y programar su actuación, ya que de esto dependerá -en cierta forma- lograr los objetivos en forma eficiente.

En si la auditoría administrativa de recursos humanos debe ser un sistema de revisión que satisfaga las necesidades de una entidad en particular, tomando en consideración que cada organización tendrá diferentes características en alguna u otra forma, y que esto es precisamente la base con que habrá de conformarse el programa de trabajo a desarrollar.

Una auditoría administrativa debe comprender un sinnúmero de aspectos administrativos, sindicales y legales, de organización, etc., coordinados de tal manera que integren un sistema completo que pueda utilizarse durante un periodo previsto a largo plazo, compensando así el costo de su implantación, ya que debe predeterminarse considerando ampliaciones o modificaciones futuras.

4.1.1 Acción

El campo de acción de una auditoría administrativa de recursos humanos abarca el 100 % de su ciclo, es decir que se refiere a verificar desde la contratación, sus responsabilidades, su ubicación física, la remuneración a su trabajo, hasta su separación o jubilación.

Todo esto involucra una serie de pasos un tanto secuenciales, preestableciendo los reglamentos a los que deben sujetarse; para esto es necesario capacitar al personal del departamento de administración de recursos humanos, en las labores específicas a desarrollar, para una mejor y eficaz administración de personal; partiendo de la aplicación de los principios básicos de la administración de personal, los cuales constituyen un elemento fundamental en el efectivo control y coordinación de los recursos humanos.

Y es la auditoría administrativa de recursos humanos, una técnica que debe analizar, evaluar y verificar la bondad y el cumplimiento de dichos principios.

Así con la aplicación de esta técnica podrán prevenirse posibles errores en la contratación de personal, tomando en consideración la cantidad de empleados, el giro a que se dedique la entidad, las condiciones de trabajo, las características de los sindicatos con los que la entidad está tratando, etc.

Por otro lado, la auditoría administrativa de recursos humanos no pretende establecer un sistema de organización único; es necesario conocer la empresa de que se trata

te y todas sus características de organización, de esa manera la técnica que se aplique tratará de hacer más productivo al personal- será enfocada principalmente al objetivo general de la entidad. Ahora bien, la auditoría administrativa de recursos humanos enfocada como una técnica tendente a evitar problemas futuros, es tard de acuerdo al avance de la tecnología que se aplique en la empresa.

Resumiendo, el alcance de la auditoría administrativa de recursos humanos está enfocada básicamente, a establecer una adecuada administración de personal, en cuanto a la calidad y cantidad ad-hoc, tendente a lograr los objetivos generales y específicos de la entidad, ya sean a corto o a largo plazo.

4.1.2 Objetivos

La auditoría administrativa de recursos humanos tiene como principal objetivo verificar y/o establecer los sistemas y procedimientos idóneos para la selección, contratación, desarrollo, política de sueldos etc.. Lógicamente esto debe planearse adecuadamente, incluyendo la secuencia y el enlace de cada una de las actividades necesarias, así como procurar la mecanización de los sistemas de registro de personal, control de las plazas de tabulador (tanto de empleados sindicalizados como de comisión), el sistema de nóminas y algunas actividades secundarias como control de asistencia, predicciones (estimaciones) sobre futuras erogaciones por jubilación, rotación de personal y algunas otras situaciones especiales según el tipo de entidad o, la complejidad que se requiera para poder controlar al personal.

La auditoría administrativa de recursos humanos no solamente debe enfocarse a verificar la bondad de la información en los registros y nóminas, también debe abarcar la consecución de los objetivos de la entidad y las metas específicas del personal, buscando equilibrio con los objetivos sociales.

Uno de los objetivos de la entidad, en cuanto a administración de personal se refiere

nen, será lograr que el personal tenga en cada puesto y nivel, la capacidad necesaria y que preste a la empresa su más amplia colaboración. Si el personal carece de capacidad indispensable para llevar a cabo sus funciones, será imposible que la realice eficazmente, ya que requiere de una serie de conocimientos y una preparación intelectual de cierto nivel para desempeñar un puesto determinado.

El contrario busca con la administración de personal la conjunción de capacidad y cooperación por parte de su personal, de tal manera que la coordinación se lleve al cabo, como consecuencia de labor de equipo y la aspiración masiva de lograr los objetivos prescritos por la administración de la entidad.

La auditoría administrativa pretende establecer bases para la coordinación de intereses entre la entidad y su personal, tomando en cuenta los beneficios que espere mutuamente.

Esta coordinación se logra alcanzando los objetivos comunes que los une, como sería la subsistencia de la empresa dentro del ámbito en que se desenvuelve (trátase del sector público o privado), ya que indiscutiblemente su reducción o desaparición no es conveniente para ambos intereses.

Como punto final a los objetivos de la auditoría administrativa de recursos humanos, podría decirse que estudia todos aquellos factores que obstaculizan el desarrollo pleno de la administración de recursos humanos, sus causas y las estrategias o alternativas para superar esas deficiencias; además busca establecer los métodos de control y desarrollo del personal que mejor se adapten a la forma de organización de que se trate.

4.1.3 Importancia

Ante la evidencia de que el elemento humano es el recurso más valioso con que cuenta cualquier entidad y considerando que para aprovechar sus esfuerzos se requiere

una buena dirección, es lógico pensar en la necesidad de cuidarlo y respetarlo en todas sus manifestaciones y, principalmente, reconocerle su calidad humana.

A través de la coordinación del esfuerzo de las personas que tienden a un objetivo común es como debe operar la administración, es decir, debe buscarse la estructuración de los órganos humanos con metas comunes, deben emplearse la manera más eficaz de lograr objetivos en el menor tiempo posible y con los más bajos costos de materiales y equipo de trabajo.

Una buena administración es la que tiene una organización que le permite conocer -con la mayor oportunidad- las fallas de la empresa, para corregirlas y así mejorar sus actividades.

4.2 Programa de trabajo

Antes de implantar un programa general de auditoría a la administración de los recursos humanos, es indispensable contar con la aprobación y pleno respaldo de la dirección. Sin lo anterior, lo más probable es que tarde o temprano surjan dificultades que pueden ser causa de confusión. Por tanto, al preparar un programa de auditoría conviene dar la importancia debida a la formulación de una política que establezca los objetivos y refleje un plan de acción para la consecución de los mismos. Este plan debe incluir la selección del personal apropiado para la ejecución de las tareas, la determinación del procedimiento para realizar el trabajo, la implantación de un buen programa de capacitación y adiestramiento que mejore la eficacia del personal y, el establecimiento de una base de control de tiempo y costo.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas, es indispensable determinar primero las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si dichas necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad perseguida. El auditor encargado del programa tiene que decidir cuáles factores son necesarios para alcanzar los objetivos, cuáles son los mejores métodos para lograrlos, los sujetos más apropiados para hacerse cargo de la función y cuáles son los factores limitativos y de control.

Para estructurar un programa que de buenos resultados en una organización, el alcance o proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es de importancia. El tiempo necesario para llevar al cabo una auditoría administrativa variará según la extensión y naturaleza del trabajo a realizar. Por ejemplo, si se trata de una auditoría administrativa al departamento de recursos humanos de una compañía, probablemente llegara a requerirse algunas semanas, mientras en una auditoría a la to

talidad de la administración de los recursos humanos, podrá llevarse varios meses (dependiendo del tamaño de la actividad).

Antes de dar principio a la auditoría administrativa, es necesario reflexionar con calma y delinear un plan. Este aspecto consistirá en hacer una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir. No es necesario que el auditor siga al pie de la letra el programa, porque habrá casos en que se le presenten ocasiones y oportunidades de ejercitar su imaginación y criterio.

El programa de auditoría administrativa a los recursos humanos debe concretarse en no mínimo al examen de:

1. Objetivos y planes

Examinar y comentar con la dirección el estado actual de los planes y objetivos

2. Políticas y prácticas

Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas

3. Organización

3.1 Estudiar la estructura de la organización en la administración de los recursos humanos

3.2 Comparar la estructura vigente con la que aparece en la gráfica de organización de la entidad

3.3 Asegurarse de si se concede o no plena validez a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación

4. Reglamentos

Determinar si la administración de la entidad y el personal de la misma, se preocupa de cumplir con los

reglamentos interiores, sindicales, etc.

5. *Sistemas y procedimientos*

Estudiar los sistemas y procedimientos para determinar deficiencias o irregularidades en los elementos sujetos a examen y, en su caso, proponer alternativas para eliminarlas

6. *Controles*

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces

7. *Operaciones*

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación y coordinación, a efecto de lograr mejores resultados

8. *Personal*

Estudiar y evaluar al personal en cuanto a su actitud, capacidad, empeño, lealtad, criterio, naturaleza, etc.

9. *Equipo físico y su disposición*

Determinar si podría llevarse a cabo adecuaciones en la disposición del equipo, para una mejor o más amplia utilización del mismo

10. *Informe*

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y las sugerencias correspondientes

4.3 Informes

Es recomendable que el auditor redacte su informe en borrador a medida que realiza su trabajo. Iniciando la tarea provisto de los instrumentos necesarios y varias carpetas de archivo. Cada una de estas puede rotularse con un tema específico de los que figurarán en el informe. A medida que avance la auditoría, irá colocando documentos y memorandos en las carpetas respectivas. Al completar un área específica de evaluación, pondrá por escrito los detalles mientras todavía están frescos en su mente, con lo que evitará la molesta posibilidad de tener que volver a recopilar los mismos datos.

Conviene tener presente varios aspectos fundamentales al redactarlo y el método para organizar los hallazgos debe ser objeto de particular atención. Todos los hechos que reflejen circunstancias fuera de lo normal, deficiencias, irregularidades, puntos débiles, pérdidas innecesarias, métodos inadecuados, etc., deben presentarse en orden de importancia. Luego vendrán los detalles de aspectos tratados con los supervisores y otros empleados. Habrá que indicar o transcribir normas vigentes y comentarios respecto a lo descubierto durante la auditoría. Finalmente, vendrán las recomendaciones formuladas por el auditor, las cuales deben redactarse sencilla y claramente.

Es adecuado preparar un esbozo de informe de auditoría administrativa a los recursos humanos como plan o guía para la presentación final del mismo. Por medio del mismo, el auditor tendrá una imagen mental de lo que busca hacer.

El informe debe ser uniforme en cuanto a diseño, esto es, en cuanto a su plan general, pero no en cuanto a contenido. Lo que importa más es que la uniformidad de diseño no provoque, por ningún motivo, una uniformidad en la forma de plantear las si

situaciones halladas, ni tampoco borrar la personalidad individual de quien redacta el informe. Un formato típico de informe de auditoría administrativa a los recursos humanos sería el siguiente:

1. Finalidad y alcance
2. Puntos sobresalientes
3. Aspectos comentados con la supervisión
4. Prácticas corrientes (detalle)
5. Comentarios
6. Recomendaciones
7. Ilustraciones

El resultado final será una información que, de manera precisa, técnica y concisa a la vez, contenga como partes principales:

1. La indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se están haciendo o pudieron causar.
2. La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.
3. La recomendación de aquellos casos en los que conviene elegir, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inadecuados, obsoletos, etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funda lo anterior.
4. La información de lo que no pudo revivarse y las razones que lo impidieron.

El informe de auditoría administrativa de los recursos humanos puede presentarse en varias formas, a veces son verbales, en forma de memorandos, cartas, cuestionarios, retirados, especiales, informales o técnicos. La forma de escoger dependerá

de las necesidades particulares de la compañía, teniendo presente a quién o quienes recibirán copias del mismo, la forma, estilo, clase y tamaño del papel a utilizar. Por lo general, se redacta por escrito, pero en la mayoría de los casos, cuando se trate de aspectos confidenciales o de naturaleza controvertible, debe comentarse previamente.

Cuando se trata de auditorías de larga duración, resulta ser conveniente que se emitan tres diferentes tipos de informes, los cuales pueden ser:

1. *Preliminares.* Delimitan la finalidad y alcance de la auditoría y contribuyen a esclarecer la intención y amplitud del estudio, a fin de evitar, antes de que se haya avanzado demasiado, cualquier malentendido por parte de los afectados.
2. *De progreso.* Tienen por objeto mostrar lo que se ha venido haciendo, las situaciones excepcionales descubiertas, las medidas correctivas aplicadas y las recomendaciones propuestas hasta la fecha. Esta clase de informes se emiten a determinados intervalos, dependiendo de las necesidades y al finalizar la auditoría. También pueden elaborarse por cada departamento, división o actividad de función, como por ejemplo cuando se investiga el sistema de control de sueldos y salarios.
3. *Finales.* Suelen comprender un resumen de los aspectos incluidos en los informes detallados y, en general, se les acepta como guía en la discusión de aspectos importantes con la dirección.

"Abra espacio en que las pruebas y observaciones susciten sugerencias para mejorar la estructura orgánica, políticas y normas, procedimientos y desempeño del trabajo, desarrollo del personal, informes de operación y en otras actividades. Algunas de esas sugerencias podrán discutirse con la supervisión y/o la dirección para su aprobación y puestas en marcha durante la realización de la auditoría por el auditor

nismo. Otras sugerencias requerirán de un trámite especial o de toda una labor de convencimiento antes de que sean aceptadas.

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

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

Las recomendaciones, en términos generales, se presentarán en el informe en su orden de posible aceptación. En otras palabras, el auditor presentará a la dirección, todas aquellas ideas que parezcan tener una mayor probabilidad de aceptación, desde el punto de vista del lugar que ocupen en la lista general de recomendaciones. Siempre que se pueda, conviene tener una alternativa para cada recomendación fundamental, a efecto de que si no se acepta la idea original, se pueda hacer otra proposición muy parecida a la misma. Al aceptarse las sugerencias, conviene precisar la fecha en que serán puestas en práctica.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Agustín Reyes Ponce

Ed. LIMUS

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Edwin D. Flippo

Ed. GRAF. HILL

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia

Ed. TRILLAS

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

William P. Leonard

Ed. LIMUS

CONTABILIDAD PRACTICA

L. Ruiz de Velasco y Alejandro Nieto

Ed. COMERCIO Y NEGOCIO

AUDITORIA

E. L. KOHLER

Ed. DUNN