

13.
2EJ



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGIA

**UNA METODOLOGIA DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA PARA FINES DE
CAPACITACION DE PERSONAL**



T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A:

GUADALUPE GARCIA HERNANDEZ

[Handwritten signature]
16/10/91

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

México, D. F.

1991

FALLA DE ORIGEN

COLEGIO DE PEDAGOGIA



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 está 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.

INDICE

PRESENTACION.....	1
CAPITULO I LAS FUNCIONES PEDAGOGICAS EN LA EMPRESA	
1.1 FINALIDADES DE LA PEDAGOGIA.....	5
1.2 LA PEDAGOGIA Y SU RELACION CON LA CAPACITACION.....	11
1.3 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU PAPEL EN LAS EMPRESAS.....	25
CAPITULO II ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
2.1 ANTECEDENTES Y PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA..	37
2.2 COMPARACION DE CINCO METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	53
2.3 ELEMENTOS A ESTUDIAR EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	58
CAPITULO III PROPUESTA METODOLOGICA PARA UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON FINES DE CAPACITACION	
3.1 PROPUESTA METODOLOGICA.....	74
3.3 PROCESO DE CAPACITACION Y LA DETECCION DE NECESIDADES.....	95
3.4 MEDICION DEL DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL.....	112

**ANEXOS PROPUESTAS DE CUESTIONARIOS PARA MEJOR EL DESEMPEÑO
CON FINES DE CAPACITACION**

CUESTIONARIOS.....124

REGUMEN Y CUESTIONARIOS.....148

BIBLIOGRAFIA.....154

PRESENTACION

La función capacitación en las organizaciones (empresas o instituciones) tiene múltiples facetas. Mi experiencia y preparación técnico-profesional en el ámbito educativo, me ha permitido examinar esta situación concluyendo que, en la vida cotidiana de las organizaciones estas divisiones aparecen separadas; en términos reales deberían interactuar para producir mejores resultados.

Con esta visión el propósito del presente trabajo es abordar un tema frecuentemente olvidado por los diseñadores de los planes y programas de capacitación, la auditoría administrativa como un instrumento útil para la planeación de los recursos humanos.

Específicamente el departamento de Recursos humanos tiene como función primaria entre otras, delimitar estrategias, para cubrir la capacitación de toda la población de una institución o empresa, en el menor tiempo posible.

Así la auditoría administrativa estará enfocada a la revisión de :

- *** Programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal, debidamente autorizados.

- *** Utilización de los análisis de puestos para determinar las bases del establecimiento de programas de capacitación y desarrollo de personal.
- *** Cumplimiento de los requerimientos legales necesarios para el desarrollo de personal.
- *** Forma de llevar a cabo la capacitación desarrollo y evaluación de cada una de ellas.
- *** Resultados obtenidos al aplicar los programas de desarrollo de personal.

Para que dicha revisión pueda llevarse a cabo y se obtengan resultados confiables, estará basada en una metodología o procedimiento bien definido, a través del cual el auditor determinará:

1. Si los programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo son los adecuados para el fin que han sido elaborados.

2. Si dichos programas han tenido resultados óptimos para el buen funcionamiento de la empresa o departamento que se estudie.

3. Si se encuentra deficiencias en los puntos anteriores deberá determinar: si el personal que labora, tiene la capacidad intelectual y profesional para desempeñar eficientemente su puesto: si cuenta con la experiencia

debida y cualidades personales necesarias, si realmente realiza su actividad de acuerdo a la tarea de su puesto, etc. Al hacer la evaluación de lo anterior y encontrar fallos en el personal, el auditor estará capacitado para utilizar la información de los resultados obtenidos, para la elaboración de programas de capacitación y adiestramiento no establecidos.

El objetivo primordial del trabajo es vincular un instrumento administrativo como apoyo a la construcción de los sistemas internos de capacitación en las organizaciones con un encuadre eminentemente pedagógico.

Para ello se ha investigado cómo puede utilizarse la auditoría administrativa como instrumento útil, para la detección de necesidades de capacitación, y proponer una alternativa más, a los diseñadores de programas de desarrollo de personal, presentando el estudio bajo tres capítulos fundamentales:

En el primer capítulo se delinean las finalidades de la pedagogía, su campo de acción, y objeto de estudio; con lo cual se podrá establecer el vínculo que tiene con las actividades administrativas de una empresa, específicamente con la capacitación, y así destacando dentro de esta la

importancia de la auditoría administrativa como instrumento para el establecimiento de mejores procesos administrativos en una empresa.

En el segundo capítulo se destacan los principios bajo los cuales se rige la auditoría administrativa, sus antecedentes, características y metodología, haciendo un análisis comparativo de cinco metodologías propuestas por diferentes autores, con el fin de uniformar criterios para llevar a cabo una metodología con fines de capacitación.

En el tercer capítulo se hace una propuesta de la metodología para llevar a cabo una auditoría administrativa y que nos permita obtener información sobre las necesidades formativas del personal, y consecuentemente tomar decisiones pedagógicas, tales como la planeación de programas educativos en las empresas, e insertando la medición del desempeño para mejorar los programas de A.A.

Por último se presenta un conjunto de instrumentos a utilizar en la auditoría administrativa. Los cuestionarios que incluye este instrumento, están diseñados para obtener respuestas que permitan establecer fallas en el área de personal.

CAPITULO 1

CAPITULO I

LAS FUNCIONES PEDAGOGICAS EN LA EMPRESA

1.1 FINALIDADES DE LA PEDAGOGIA

La definición del concepto Pedagogía no es fácil debido a las diferentes interpretaciones que se han hecho de la misma; para muchas personas no informadas Pedagogía es sinónimo de Educación.

Las dificultades de distinguir la Educación de la Pedagogía son del mismo tipo cuando queremos separarlas. La Educación pertenece al campo de la acción, pero la acción no es ciega ni automática, ni tiene un estudio único, con frecuencia esta precedida de una reflexión teórica, y científica. La Pedagogía aparece como un esfuerzo de reflexión sobre la acción educativa.

Al principio del siglo Durkheim trato de precisar el contenido, considerándolo como una teoría práctica de la Educación; determino que el papel de la Pedagogía no es el de sustituir a la práctica, sino de guiarla, esclarecerla, ayudarla a no tener lagunas.

La Educación y la Pedagogía representan respectivamente el aspecto práctico y el teórico de un mismo proceso humano y por ello son indisociables.

La Educación concebida como perfeccionamiento constante y permanente del hombre en su ser y obrar (experiencias, actitudes, conocimientos, habilidades, etc.) dentro del ámbito social, familiar, profesional, laboral a través de las influencias ejercidas, ya sean intencionales o no, constituye el objeto de estudio de la Pedagogía.

"...La Pedagogía tiene un campo específico de trabajo, un objeto de estudio que le corresponde: la educación, tomada en su sentido amplio y general, e incluyendo en este término todas las manifestaciones posibles individuales y sociales del fenómeno educativo..."¹

El objetivo de la Pedagogía es buscar leyes de los fenómenos educativos que se manifiestan y actúan en la educación; fenómenos deducidos de las premisas determinadas. La ciencia Pedagógica es útil, en tanto que sin ella puede reinar confusión en el quehacer educativo, permite prever cuales serán en iguales condiciones los

¹NASSIF R. Pedagogía de Nuestro Tiempo...18.

resultados de tal método, de tal procedimiento, de tal tipo de educación.

En general la Pedagogía agrupa un conjunto de conocimientos sistemáticos relativos al fenómeno educativo. Desde este punto de vista, consideramos el carácter complejo del fenómeno educativo, así como la diversidad de sus manifestaciones y combinaciones y exige se contemple el área desde tres ángulos del conocimiento humano:

a) El filosófico... necesario para examinar críticamente la educación, para cuestionar los fines y valores asignados al proceso educativo partiendo de nuestras concepciones de hombre y sociedad.

b) El científico ... obligado para realizar un estudio objetivo de la educación, permitiendo su desarrollo como teoría pedagógica, tendiente a explicar, describir y predecir los hechos educativos.

c) El técnico ... imprescindible para la resolución de problemas concretos que surgen en el desarrollo de la práctica pedagógica.

Dentro del enfoque técnico, ubicamos a la Pedagogía en su aspecto teórico-práctico basado en la descripción, fundamentación y sistematización del fenómeno educativo, ayudando a planear, proponer, realizar programas y planes de

acción, cuyo objetivo es establecer lineamientos de como se ha de realizar la tarea educativa.

Concebida la Pedagogía así se convierte en una verdadera ciencia de la Educación, en la cual se encuentran acogidas la investigación de las causas de los procesos educativos; la sistematización de los conocimientos adquiridos y la inducción dirigida a lograr explicaciones generales.

Las investigaciones pedagógicas persiguen una finalidad ulterior: llegar a determinar no sólo como se realizan los fenómenos educativos, sino como deben realizarse; la reflexión pedagógica no proviene de una actitud puramente especulativa, sino práctica, del terreno del deber pasa al ser.

La Pedagogía aparece como una ciencia normativa aspirando a verificar sus ideas, en una posterior actividad educativa; tal Pedagogía implica una reflexión sobre los procesos educativos, pero no se detiene en su conocimiento, sino llega hasta la valoración, busca su justificación y tiende al cambio de dichos procesos.

"...La Pedagogía no investiga por el gusto de saber como se

realiza el hecho educativo, sino para valorarlo y poder descubrir las normas que le han de dirigir...²

Por lo tanto la Pedagogía es un enlace entre la educación y la sociedad, y se manifiesta en gran medida mediante los diferentes tipos de Pedagogía. Puede dedicarse exclusivamente a la reflexión filosófica, pero también su desarrollo puede enfocarse a aspectos prácticos detectando las necesidades de los grupos sociales, para determinar los mecanismos por los cuales va a satisfacer dichas necesidades en el ramo educativo.

La definición que el presente estudio retomará para dar las bases teóricas a éste es la que a continuación se presenta:

"...La Pedagogía tiene como finalidad de estudio, la selección y la aplicación de unas acciones educativas comprendidas dentro de marcos institucionales dados, tendientes a llevar a cabo finalidades socialmente definidas mediante consideraciones técnicas y teóricas..."³

² DICC. DE PEDAGOGÍA...697

³ ibidem...225

Esta definición sintetiza y relaciona entre sí los componentes del proceso educativo, dentro de un marco conceptual, lo que garantiza un avance para contextualizar a la capacitación de adultos, objeto de reflexión del siguiente punto.

1.2 LA PEDAGOGIA Y SU RELACION CON LA CAPACITACION

La educación es la que debe preparar al individuo para el cambio y hacerlo capaz de aceptarlo y aprovecharlo, crear un espíritu dinámico, no conformista ni conservador. Concebida así la educación, se afirma que esta no termina cuando una persona deja la escuela para trabajar, sino que es un proceso que abarca todos los aspectos de la existencia humana. En este sentido la capacitación es una modalidad más de la educación.

Por educación formal se entiende "...aquella parte de la educación que se imparte dentro de un ámbito escolar, la cual se divide en grados que van desde la educación preescolar, hasta la universitaria..."⁴ o sea ésta se desarrolla dentro del Sistema Educativo Nacional.

La planeación realizada en este tipo de educación se basa principalmente en el planteamiento de objetivos y metas a corto plazo, permitiendo la relación directa con la duración de cada nivel escolar.

Por otro lado, la educación no formal atiende a

⁴LA BELLE J.T. Educación no formal y cambio social...96

necesidades específicas de la sociedad desviando su campo de acción a la cobertura de necesidades que no contempla de manera amplia el sistema formal.

"...Es toda actividad organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir ciertos tipos de aprendizajes a ciertos subgrupos de la población ya sean adultos o niños ..."⁵

Al concebir a la educación como un proceso continuo, aparece desde que el hombre nace hasta su muerte, se amplía el término de educación formal y no formal, incluyendo a éstas dos para una definición más completa: la educación permanente. La educación permanente abarca el término educación de niños, jóvenes, adultos etc., porque ésta comienza desde la instalación intrauterina, infancia, niñez, adolescencia, juventud, madurez, postmadurez y senectud.

El agente general de la educación permanente son estímulos ejercidos sobre el sujeto constantemente y que dependen con su capacidad de reacción o de respuesta siendo ésta de dos formas: adaptación del individuo al medio y asimilación o apropiación del medio por el sujeto.

⁵ Ibidem...97

La educación permanente debe extenderse a las diversas dimensiones de la vida humana, sin excluir alguna forma o campo de adquisición de conocimientos y desarrollo de la personalidad.

"...La educación permanente es la acción y efecto de la integración y proyección coordinadas a la educación institucionalizada y de la educación extraescolar, sobre el desenvolvimiento humano a lo largo de toda la vida sin interrupciones...Este concepto permite amparar la integración de los aspectos de la vida y a todos los sectores de la actividad..."⁶

Así dentro de la educación permanente encontramos la educación de adultos, que debe ser asumida frente a la necesidad de perfeccionar y actualizar conductas, conocimientos y habilidades propias para lograr el desempeño en el ambiente, laboral, social y cultural del adulto.

Es aquí donde ubicamos a la capacitación dentro de la educación de adultos la cual esta inmersa dentro de la educación permanente; entendiendo a dicha educación para el cambio constante de conocimientos, actitudes, habilidades

⁶ ENCICLOPEDIA TEC. DE LA EDUC...173

etc., del individuo logrando con lo anterior un desarrollo social y profesional en el transcurso de la vida.

Durante la edad adulta se experimentan ciertos cambios positivos y negativos respecto al aprendizaje, que progresivamente y con lentitud van acentuando su positividad o negatividad, pero aún en este último caso con posibilidades de compensación. Aumentan por ejemplo, las destrezas, el valor, la experiencia, la capacidad analítica, el sentido crítico, la visión realista de los problemas concretos y útiles. El adulto tiene una gran capacidad para la autoeducación y es el sujeto especialmente preferido por la llamada educación no formal, con capacidad para apreciar el grado de intencionalidad por parte del que educa y conciencia por parte del ser educado. Ante la amenaza que tiende a llevar al adulto al conformismo, inmovilismo y a la rutina, surge un tipo de educación que lo mantenga siempre actualizado, estable y deseoso de nuevas singladuras, aunque sea cambiando de metas. Esta educación de la que se habla es la Capacitación, por la cual puede adaptarse a nuevas situaciones laborales, culturales y sociales.

Malcom S Knowles (7) dice que el adulto como

7KNOWLES, M. Educación hoy... 431

estudiante posee características que lo hacen diferente del joven y que de hecho, está dispuesto a aprender sin recelo. El joven tiende a pensar que la mayor parte de lo que aprende lo usará más tarde en la vida; el adulto se compromete en el proceso de aprendizaje como respuesta a una presión vital: lo importante para él es la aplicación inmediata. Mira a la educación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas, y afrontar el mundo actual; tiende a incorporarse a cualquier actividad educativa dentro de un esquema centrado en el problema inmediato.

A partir de estas nociones de *Pedagogía*, *Capacitación*, *Educación permanente* y *Educación de Adultos* haremos hincapié en la necesidad de cambiar los paradigmas estrechos de la formación de los recursos humanos en las organizaciones, hacia el uso de la tecnología administrativa.

Esto es aplicable desde el punto de vista de la teoría de sistemas. Veamos porqué. La Capacitación se desarrolla como un proceso sistemático merced al trabajo conjunto de diversos profesionistas, es decir, como producto de una labor interdisciplinaria cuyo resultado dependerá de la retroalimentación de conocimientos y experiencias que cada

profesionista pueda aportar. En otras palabras, la capacitación planeada, ejercitada y evaluada correctamente no depende solamente de la forma en que cada persona trabaja, sino de la relación que busca la unidad en la pluralidad, como regla fundamental en este tipo de quehacer profesional.

Administrativamente se puede definir a la Capacitación como:

"...Una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia el cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador..."⁸

Por otro lado en un enfoque educativo la Capacitación se define como la función educativa de las empresas; al unir estas dos visiones: educativa y empresarial se puede retomar en una sola definición, concibiendo a la Capacitación como:

"...La función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores..."⁹

⁸ SILICED, A. Capacitación y ...20

⁹ Idem.

Esta función conocida engloba las actividades de adiestramiento y desarrollo.

Fernando Arias Galicia propone las siguientes definiciones:

Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.

Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Desarrollo comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, inteligencia, sensibilidad para los problemas humanos, capacidad para dirigir.)

La confusión que existe al manejar estos términos referidos a la promoción o la actualización en el puesto desempeñado, así como el desarrollo de habilidades, conocimientos o actitudes de los empleados para su promoción o actualización, radica en la inadecuada utilización de los términos.

La mayoría de los autores afirman que el adiestramiento está destinado al nivel operativo, la capacitación al nivel ejecutivo y mandos intermedios, y por último el desarrollo al nivel directivo.

Al considerar estas concepciones como y para efecto del presente trabajo diremos:

Adiestramiento es la actividad extraescolar del proceso enseñanza-aprendizaje, en el cual se busca la adquisición de habilidades o destrezas, casi siempre mediante prácticas.

Capacitación es la actividad extraescolar del proceso enseñanza-aprendizaje la cual busca la adquisición de conocimientos de carácter individual.

Desarrollo es la actividad extraescolar del proceso enseñanza-aprendizaje que busca el progreso integral del hombre es decir la integración de actitudes, habilidades conocimientos y valores del colaborador en servicio.

Adiestramiento, capacitación y desarrollo se integran en una sola función como actividades concretas permitiendo al proceso educativo ser lo más integral posible, al intentar cubrir aspectos motrices, intelectuales y

actitudinales.

Cada una de estas actividades puede darse independientemente, pero debido a la relación tan estrecha que presentan tienden a darse las tres en mayor o menor grado, cuando se lleva a cabo cualquiera de ellas.

En el siguiente cuadro se esquematiza la forma clara de las tres funciones:*

PARA	SE ORIENTA A	SE ADQUIERE POR	A TRAVES DE
SABER	CONOCIMIENTOS	ESTUDIO	CAPACITACION
SABER HACER	HABILIDADES	EXI PERIENCIA	ADIESTRAMIENTO
SABER SER	ACTITUDES Y VALORES	REFLEXION	DESARROLLO

* Esta clasificación fue obtenida del Departamento de Capacitación del Banco Nacional de México. Junio 1982.

Cuando existe la función Capacitación en una empresa, se busca lograr beneficios tanto para el empleado como para la empresa algunos de ellos son:

B E N E F I C I O S

ORGANIZACION (EMPRESA)	PERSONAL (TRABAJADOR)
<p>Contar con el personal calificado y especializado para un correcto desempeño de sus actividades laborales.</p> <p>Lograr una óptima utilización de los recursos técnicos y materiales disponibles.</p> <p>Adecuar los métodos y procedimientos para lograr una mayor productividad.</p> <p>Mejorar la integración y comunicación del personal entre sí.</p>	<p>Adquisición y/o ampliación de conocimientos y habilidades y actitudes.</p> <p>Incrementar su sentido de identidad y participación como miembro de la organización.</p> <p>Ampliar la posibilidad de una promoción dentro de la organización así como una mejora académica y económica.</p> <p>Contar con los elementos -- permitiendo el desarrollo continuo en todos los aspectos.</p>

En esencia la Capacitación en la empresa se concibe como la respuesta a :

1. La falta de personal calificado.
2. Las deficiencias de la Capacitación técnica escolar.
3. La necesidad de contar con ejecutivos, que a su vez proporcionen desarrollo a su personal.
4. Al creciente y acelerado proceso de cambios (tecnología)

La Capacitación no debe ser considerada como un quehacer educativo menor o como modalidad de la educación de adultos; sino debe ser conocida como una alternativa de educación, de igual o menor importancia que todas las demás.¹⁰

Con lo anterior se afirma: la Capacitación está en posibilidades de lograr un mejor control de los Recursos Humanos.

Sin embargo es conveniente agregar que: a pesar de la importancia de la Capacitación en las empresas, representa una carga para muchas direcciones empresariales, y lejos de considerarla como una función útil, la desechan para

¹⁰ TORRES R., M.L. La función del Pedagogo...31

ahorrar recursos materiales y económicos, llevándola a cabo únicamente en forma empírica para cubrir requisitos legales correspondientes.

Ante esta situación real, es necesario impulsar a la Capacitación como una función permanente, permitiendo al individuo como a la empresa contar con una modalidad educativa extraescolar con beneficios para ambos.

De aquí que para poder convertir a la Capacitación en procesos útiles para el empleado como para la empresa, habrá la necesidad de establecerla con ordenamiento científico, recurriendo a sistemas, métodos y procedimientos que determinen necesidades reales llevando a cabo la programación y planeación de actividades conducentes a dirigir el proceso enseñanza-aprendizaje en las empresas. En este proceso el Pedagogo tiene una gran responsabilidad.

"El pedagogo es necesario en una organización o empresa para planear, desarrollar y supervisar programas educativos ya existente o no, y dirigir la actividad de enseñanza-aprendizaje junto con colaboradores haciéndolos concientes de su tarea"¹¹

¹¹MERCADO DE LA CONCHA Algunas consideraciones teoricas...51

Así el pedagogo utiliza la teoría pedagógica para establecer normas que han de dirigir cualquier proceso educativo.

La relación directa entre la educación y la capacitación marca la importancia y necesidad de la presencia del pedagogo en el proceso.

Las funciones Pedagógicas específicas en las empresas las podemos resumir a las siguientes:

1. Determinar las necesidades de capacitación dentro de la empresa.
2. Fijar los objetivos en eventos de Capacitación de acuerdo a las necesidades encontradas.
3. Diseñar, implementar e impartir programas de Capacitación en las empresas.
4. Asesorar la elaboración de dichos programas en objetivos, duración, contenidos, métodos, equipo, recursos etc.
5. Supervisar el trabajo didáctico de la impartición de cursos de Capacitación, así como propiciar las condiciones óptimas para su buen desarrollo.
6. Asesorar sobre técnicas educativas tales como conferencias, mesas redondas, grupos operativos, etc.
7. Planificar eventos para capacitar a jefes.

- supervisores y ejecutivos.
3. Formar didácticamente a instructores ya sean internos o externos.
 9. Diseñar registros para el control y la evaluación de eventos de Capacitación.
 10. Sugerir el seguimiento de las actividades de Capacitación.

En fin, la función pedagógica en la empresa esta determinada e inmersa en los procesos educativos que en ésta se manejen. Y es de vital importancia para tener una adecuada planeación que las actividades dedicadas a la determinación de necesidades de capacitación sean reales y objetivas, con ello aseguraremos una programación correcta para el desarrollo de personal. Para poder obtener resultados confiables y veraces se ha utilizado varios instrumentos, entre ellos se encuentra la Auditoría Administrativa como un medio eficaz para determinar las necesidades de capacitación. En el siguiente apartado se hará un esbozo de la importancia que ésta tiene en las empresas.

1.3 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU PAPEL EN LAS EMPRESAS

La tarea de organizar y administrar los esfuerzos de los individuos para lograr un fin común, es tan antigua como la civilización. La administración en las organizaciones surge como una necesidad para aumentar la eficiencia y con ello la utilidad de las mismas.

La administración según Petersen es: una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano cualquiera, son determinados, clasificados y efectuados. El método para llevarlo a cabo es la dirección. Su objetivo es organizar los miembros de grupo, coordinar, dirigir y supervisar sus actividades para obtener resultados y metas deseadas¹²

Para Reyes Fonca, es el conjunto sistemático de reglas que sirven, para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar en un organismo social.¹³

La importancia de la administración radica en que, cuando un grupo de personas se reúne para alcanzar un

¹² LARIS CASILLAS, F. J. Administración Integral...21

¹³ REYES FONCA, A. Administración de Personal...18

objetivo común necesita un organismo, y el que ese objetivo se logre más rápido y con menor gasto dependerá de la gestión directiva.

El efecto principal de la evolución de la administración ha sido profundizar más el estudio de las divisiones del proceso administrativo que ha servido para mejorar la administración industrial y ultimamente en tratar de entender las motivaciones humanas.

Para administrar se necesitan de cinco elementos que forman parte del proceso administrativo; éstos son:

1. PLANEACION
2. ORGANIZACION
3. INTEGRACION
4. DIRECCION
5. CONTROL

PLANEACION

Es la determinación de los que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos que establezcan el curso de la acción para

llegar a un destino.

ORGANIZACION

Consiste en el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos, con el fin de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de éstos, y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos.

INTEGRACION

Consiste en la obtención para uso de la empresa, del capital, del personal ejecutivo, terrenos y construcciones para llevar a cabo los planes. Agrupa comunicación y reunión armónica de los elementos humano y material, selección, entrenamiento y compensación de personal.

DIRECCION

Consiste en la expedición de instrucciones indicación de los planes, los responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y

subordinados. Esta fase se encarga de implantar estímulos necesarios para el funcionamiento de la organización.

CONTROL

La última fase administrativa consiste en medir las operaciones para que resulten conforme con los planes y objetivos. El control comprende: establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acción correctiva.

"...Controlar es en realidad una tarea de comprobación para estar seguros de que todo se encuentra en orden..."¹⁴

La tarea de gobernar, coordinar y controlar las diversas funciones de una empresa no es tan fácil. El propósito de la dirección es que las funciones se verifiquen eficientemente para obtener beneficios.

Las exigencias planteadas a la administración para beneficiarse de las oportunidades actuales y futuras deben ser afrontadas por ésta. La administración de las empresas de hoy en día deben innovar sus técnicas e instrumentos en

¹⁴WILLIAM F. L. Auditoria Administrativa...37

trabajo para poder participar en los beneficios de las nuevas oportunidades cambiantes.

En la actual dirección, en virtud de sus muchos problemas y complejidades exige una comprobación estrecha de los controles y el desempeño. El objetivo es llegar a una administración eficaz de la empresa y mejorar el desarrollo de las rutinas y actividades diarias.

Mientras más conozca una empresa sobre planeación, control, coordinación de funciones basadas en un cuidadoso análisis del desempeño y en pronósticos realistas, operatividad y evaluación de cada uno de los programas; mejor estará la organización y el funcionamiento de ésta.

La dirección de una empresa encaminada hacia el futuro, no debe basarse en formas y métodos pertenecientes al pasado, pues al hacer esto correrá riesgos. Por lo antes mencionado necesita conocer esta, las técnicas modernas y aplicar instrumentos nuevos para obtener resultados deseados.

Así los administradores progresistas además de contar con una clara comprensión del proceso administrativo, deben contar con instrumentos de evaluación precisos, a efecto de

reducir la posibilidad de error en las decisiones realizadas; entre estas encontramos que la auditoría administrativa es un instrumento útil y preciso que sirve como sistema de control efectivo en las empresas.

Por muchos años las empresas de los países industrializados han sido objeto de auditorías a sus estados financieros y, aun la mayoría de los empresarios se han ligado a ésta como un requisito fiscal para determinar la utilidad y la participación en ella de los empleados. Sin embargo estas auditorías son limitadas en sus alcances y solo abarcan los recursos financieros de la empresa.

La planeación estratégica de los recursos humanos demandan otro tipo de auditoría, y ello ha obligado a pensar en la Auditoría Administrativa.

Es el área de recursos humanos donde la organización (cualesquiera que sea ésta), está más expuesta a invertir fuertes cantidades de dinero y esfuerzo, sin que los resultados obtenidos sean proporcionales. Tómese por ejemplo el caso de las prestaciones y servicios al personal: incluyendo las prestaciones marcadas por la ley y las otorgadas por la empresa, algunos cálculos indican que el costo de tales servicios y prestaciones alcanza cifras entre

el 15% y el 40% de la nómina, dependiendo del tipo de organización. Ahora bien, puede preguntarse la organización: ¿Todas las prestaciones y servicios son conocidos?; si son conocidos por el personal, ¿resultan aprovechados por éste?, evidentemente, si no son conocidos o no son aprovechados están representando un gasto inútil. Esta auditoría, por lo tanto tiene como finalidad apreciar la efectividad de políticas y programas en los recursos humanos de la empresa.

Antiguamente auditar consistía en escuchar. El concepto actual del término es más amplio que oír: implica la necesidad de investigar cuáles son las causas, como se han formado, con que objetivo y que efecto producirán. El significado de la palabra investigar se observa desde diferentes aspectos:

- a) Indagar el número de veces que se presenta un fenómeno y analizar las causas y efectos del mismo.
- b) Inquirir la razón por la cual el fenómeno se presenta con diferencias en un mismo ciclo.
- c) Descubrir y examinar variaciones.
- d) Verificar diversas hipótesis o obtenidas por observaciones y buscar las comprobaciones de las mismas.

e) Observar en forma exhaustiva el área de un conocimiento.

f) Deducir conclusiones dadas por el análisis y obtener datos necesarios por medio de encuestas.

Todo lo anterior quedaría resumido en investigar para lograr mejoras, que a su vez traducen una reducción de los costos. Esto significa que el auditor, al llevar a cabo su investigación y análisis debe poner en juego toda su imaginación para hacer en realidad el axioma: *« siempre hay una forma de hacer mejor las cosas »*, lo que generalmente puede conseguirse mediante el estudio previo tomando como base los recursos con los que dispone la empresa.

Las auditorías administrativas en las empresas se llevan a cabo con el fin de precisar:

Pérdidas y deficiencias

Mejores métodos

Mejores formas de control

Operaciones eficientes

Mejor uso de los recursos humanos y materiales.

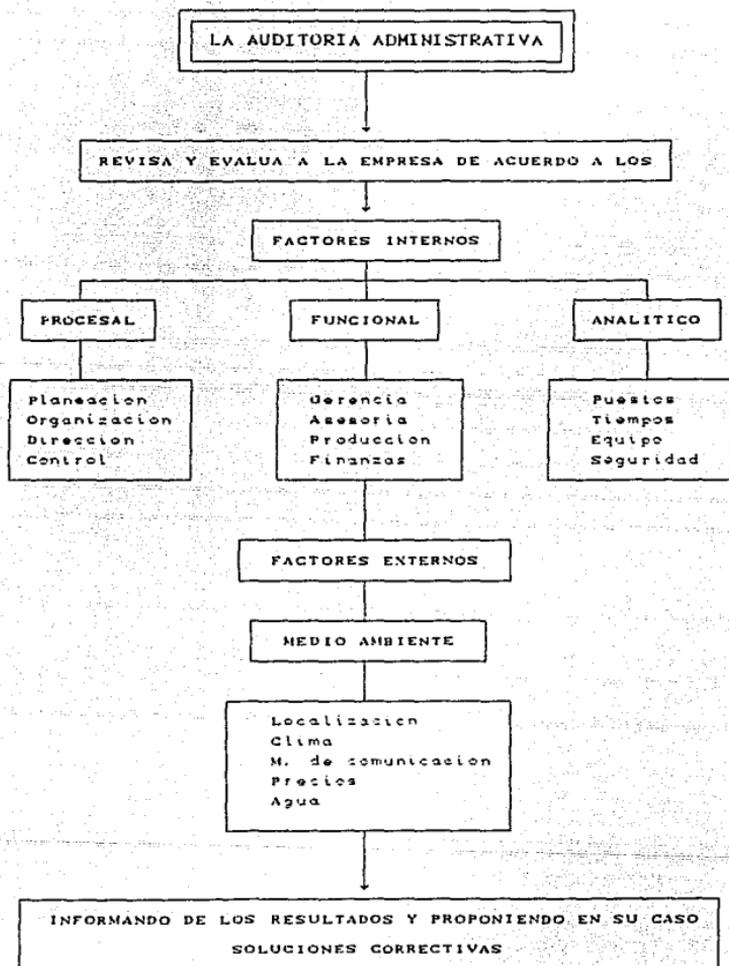
La auditoría administrativa constituye una garantía de eficiencia para la administración de las organizaciones. Lo

integral de este servicio consiste en determinar las carencias de objetivos, duplicidad de funciones, incompatibilidades, desperdicios, etc.

La siguiente gráfica muestra las aportaciones de la Auditoría administrativa a las empresas.

Hubo una época, en la que se llamaba al doctor sólo cuando una persona enfermaba de gravedad o le aquejaba un fuerte dolor. En la actualidad la gente recurre frecuentemente y con regularidad al médico en solicitud de un examen físico preventivo. En la mayoría de las empresas de nuestros días, figura el examen médico de los solicitantes de empleado como parte del proceso de selección ;pasando este ejemplo a las organizaciones, el empresario moderno debe saber perfectamente que da buen resultado evitar pérdidas de tiempo y producción a causa por una salud deficiente o frecuentes enfermedades del empleado. A semejanza de la profesión médica que busca siempre amplios caminos hacia una buena salud; la moderna auditoría administrativa prosigue en la búsqueda de métodos, procedimientos y actuaciones para ayudar a la dirección empresarial y conseguir una administración eficaz.

Esta es una forma indirecta de demostrar la importancia



de la auditoría administrativa, recurriendo a una máxima popular que dice: se aprecia el valor de un bien hasta que se ve perdido. Para el hombre de negocios, la auditoría administrativa tiene igual importancia que la otorgada por las operaciones de comprar, vender, producir y cobrar; constituye un sistema de mantenimiento para el proceso administrativo de la entidad.

Por medio de los trabajos realizados por el auditor administrativo, se encuentra en posibilidades de determinar y poner en evidencia fallos en métodos y desempeños operacionales.

Antes de que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación, es indispensable entender bien los planes generales y objetivos de la empresa. Estos planes y objetivos sirven de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos humanos e implantación de métodos y procedimientos detallados.

Conviene tener presente que las funciones del auditor difieren según la empresa a estudiar. Además que su estudio deberá basarse en un enfoque totalmente científico.

"...El enfoque científico es un método sistemático de

análisis que ayuda a la interpretación y síntesis de aspectos que necesitan ser investigados..."¹⁵

La evolución científica involucra un proceso de medición y comprobación de los principios y prácticas reconocidas y en las cuales se busca ver si es o no el mejor plan, política o sistema, procedimiento o método. obtenida la información se evaluará a efecto de hacer sugerencias a la dirección.

En resumen podemos decir que la Auditoría Administrativa sirve para la comprobación de la capacidad administrativa de todos los niveles de la empresa, o en una área o departamento determinado; y es de particular importancia para contar con un mejor desempeño de los recursos humanos. Al fin y al cabo la empresa en forma global debe contar con los elementos humanos calificados en las diferentes actividades, de tal manera que, cada uno de ellos encaje en su puesto, proporcionando el desarrollo óptimo de esta. Es decir ayudará a la creación de mejores planes y programas de capacitación; para ello daremos los principios básicos sobre los cuales se cimienta toda auditoría administrativa y sus antecedentes, con el fin de encauzarla al proceso del presente trabajo: la capacitación.

¹⁵ ibidem...52

CAPITULO II

CAPITULO II

ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 ANTECEDENTES Y PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El primer antecedente de la auditoria administrativa habrá que encontrarlo en los primeros intentos de administración cerca de la mitad del siglo XVIII en Europa Occidental.

En el transcurso de unas cuantas décadas anteriores hubo una serie de descubrimientos y toda actividad industrial se vió enormemente afectada por ellos. Este periodo trajo consigo bastos cambios de manufactura, y se le llama comunmente Revolucion Industrial.

En estos cambios surgió lo que se denomina "sistema de producción febril". Esta nueva era trajo también la utilización de maquinas a gran escala; la centralización de las actividades de producción, el establecimiento de nuevas relaciones obrero-patronales. Bajo estas nuevas condiciones los medios para alcanzar los objetivos resultaban inoperantes; se hizo evidente la necesidad de mejorar la administración.

Durante la primera mitad del siglo XIX, Charles Babbage profesor de matemáticas de la Universidad de Cambridge Inglaterra, recomendó el empleo de datos e informaciones precisas que se obtuvieron como resultado de una investigación rigida para ser usados en la administración de una empresa. Llamo la atención sobre la conveniencia de encontrar el número de veces que se repite una operación, la división del trabajo de acuerdo con el esfuerzo físico y mental, la determinación precisa del costo de cada operación y el pago de bonificaciones al trabajador en proporción al esfuerzo y el éxito de la empresa.

Así nace la administración como materia separada a la cual podía aplicarse la ciencia, y esto se acredita a Frederick W Taylor, "padre de la administración científica".

Taylor propuso un modelo de organización llamado <funcional> basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista. Se dió cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no seleccionaba quienes fueran a realizar la tarea: buscando una mayor economía y eficacia, propuso que el reclutamiento quedaria centralizado con objeto de tener mejores resultados. Así

surgieron las llamadas oficinas de selección. La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada a la administración de recursos humanos.

En el ocaso de su vida, el padre de la administración, Ing. Henry Fayol, lo mencionó en una entrevista que le hizo la publicación *Cronique Social de France* en el año de 1925 al decir que: "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar la planeación, organización, el mando, la coordinación y el control"¹⁴

El Dr. James Mc. Kinsey en los años de 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que las empresas, deben periódicamente hacer una auto-auditoría, una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

En 1941 se fundó el Instituto Internacional de Auditores bajo el lema "Progress Through Sharing (progresar participando) con objeto de establecer y mantener normas de

¹⁴HERNANDEZ RAMOS, H. Control de los recursos humanos...22

integridad, honorabilidad y firmeza de carácter entre sus estudios.

En 1961 William P. Leonard escribió su libro :Auditoria Administrativa haciendo un estudio integral de ésta. Sus recomendaciones permiten llevar a cabo un buen desarrollo de la misma.

Es entonces en 1970, cuando en el medio empresarial se menciona y utiliza con frecuencia a la auditoría administrativa, y son administradores, contadores y otros los que tratan de llevar estudios sobre ésta. Tal es el caso del Licenciado en Administración de Empresas y Contador Publico Alfonso Mejia Fernandez que enfocó su tesis recepcional a la auditoria de las funciones de la gerencia de una empresa. El criterio clasificador de su obra encaminó al análisis de departamentos más representativos de la empresa. La tesis del Sr. Mejia representa una buena contribución en este campo tan necesitado de investigación.

Es también el contador público y Licenciado en Administración de Empresas Manuel D. Azaola, dedicó su tesis a la revisión del proceso administrativo . La investigación perfeccionó en análisis factorial sobre todo lo relativo al énfasis administrativo.

Finalmente, José Antonio Fernández Arena, propone la realización de la auditoría administrativa, combinando un análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.

Cada uno de los diferentes autores que han abordado este tema han hecho aportaciones valiosas al respecto.

DEFINICION

Dado lo novedoso de su creación la Auditoría Administrativa esta en continuo proceso de restauración, lo que ha ocasionado diversificación de criterios por parte de los que la estudian y se le relaciona con:

Analisis potencial de Productividad

Auditoria Operacional

Analisis de Operaciones

Anatomia de operaciones

Revision Administrativa

Glosa Empresarial

Diagnóstico Empresarial

Revision del Proceso Administrativo

Organoterapia Empresarial

Analisis Factorial

Analisis Administrativo
Auditoria de Funciones
Auditoria Administrativa

Para el diagnóstico de esta disciplina nos inclinamos a utilizar el término Auditoria Administrativa, porque es sencillo y fácil de asimilar, además representa la revisión y evaluación de la empresa en todas las partes que la integran.

William F. Leonard afirma que: "...La auditoria administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institucion o departamento, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales..."²

Para él se lleva a cabo una revisión y evaluación de la empresa para determinar:

- Pérdidas y deficiencias
- Mejores Métodos
- Mejores formas de Control

² WILLIAM F., L. .op.cit...46

- Operaciones eficientes
- Mejor uso de los recursos materiales y humanos.

Este autor señala a la auditoria como un instrumento útil y definido para la continua evaluacion de los metodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa. Señalando que esta puede abocarse a un departamento, grupo de departamentos, o de la empresa en su totalidad.

Fernandez Arena, nos cita dos definiciones más:¹⁸

"Cualquier empresa de cualquier indole tiene Areas generales sujetas a investigación y permiten obtener una evaluación de los recursos administrativos"

La auditoria administrativa es la revisión objetiva metódica y completa (I) de la satisfacción de los objetivos institucionales(II), con base a los niveles jerárquicos de la empresa (III) en cuanto a su estructura (IV) y la participación integral de los componentes de la empresa(V).

(I)

Objetiva: ausente de impresiones personales que

¹⁸FERNANDEZ ARENA, J.A. Auditoria administrativa...11

contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas de posibilidad de validación total.

Metódica: Con un sistema de procedimientos delineados establecidos.

Completa: Abarca un estudio exhaustivo cubriendo los ángulos del problema en su totalidad.

(II)

De la satisfacción de objetivos institucionales. Todas las empresas requieren la satisfacción de objetivos de diferente índole: servicio (consumidores o usuarios) social (colaboradores) buen trato a los trabajadores y económico (inversionistas) pago de dividendo razonable proporcional al riesgo asumido.

(III)

Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa los cuales permiten la actuación de la misma.

a) Dirección: encargada en la coordinación de la empresa en los problemas a largo plazo.

b) Departamentos: órganos que sirven de instrumento a la dirección para lograr sus objetivos, encargados del trabajo encaminado a la satisfacción de dichos objetivos.

c) Información: de los resultados obtenidos de cada departamento comparándolos con los planes y programas que

sirvieron de antecedente al trabajo.

(IV)

Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura demandando tres tipos:

a) Humanos

b) Materiales

c) Técnicos

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos, organigramas completos, asignación de autoridad, equipo e instalaciones.

En la integración se encarga de recabar lo que se esbozó y en forma equilibrada compaginarlo con los lineamientos teóricos. Los departamentos con una buena estructura realizarán un trabajo armónico y con resultados satisfactorios.

(V)

Conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración, cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizarla teniendo en cuenta:

- a) Planear
- b) Implementar
- c) Controlar

De donde es necesario precisar la oportunidad e intensidad de aplicar cada uno de los elementos del proceso administrativo.

Alfonso Mejía Fernández en su intento de definir la auditoría administrativa dice: "La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones las cuales están respaldadas en objetivos encaminados y dirigidos a una finalidad específica."¹⁰

Determinar si la gerencia se apega a los objetivos señalados es una labor que puede hacerse si se examina las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca justificación por medio de un juicio racional.

Manuel D. Azaola la define como un programa confiable para llevar a cabo la evaluación de las actuaciones de un gerente, de un jefe de departamento, director, etc., en cuanto a sus operaciones con el interés de obtener bienes en

¹⁰ ibidem...12

la producción y aprovechamiento de recursos.

Roberto Macías Fineda nos menciona al respecto que la auditoría administrativa es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de los logros con respecto a las políticas y programas de una empresa. Suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes o determinadas partes, de las actividades y relaciones de los empleados de la empresa; constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que el negocio está logrando.

En términos generales y de acuerdo a las definiciones anteriores, podemos concretar que la auditoría administrativa tiene como finalidad primordial lograr una administración eficaz de la empresa. "La auditoría administrativa debe ser un servicio integral, útil y oportuno para la administración de la entidad y debe formar parte del proceso administrativo regulado por principios éticos y técnicos, con características propias y objetivos específicos tendientes a verificar hechos, circunstancias o en su caso problemas...Esta actividad debe ser realizada por un profesional, (no necesariamente un administrador o contador) y debe culminar con un informe."²⁰

²⁰ PANIAGUA V Auditoría Integral...18

Cuando se efectúa la revisión de la empresa puede encontrarse deficiencias como la siguientes:

Inutilidad de objetivos

Violación de autoridad-obediencia

No existe responsabilidad

Organización costosa

Demasiados jefes

Falta de espíritu en el trabajo

Excesivos turnos de personal

Duplicidad de funciones

Gerente autoritario

Falta de Capacitación

No hay tiempo para trabajo creativo

Necesidad de comunicación

En gran parte de la auditoria administrativa prueba la imaginación, la coherencia y la capacidad de los objetivos para enfrentarse a situaciones imprevistas en las operaciones de la empresa.

CARACTERISTICAS

La auditoria administrativa tiene características específicas que la hacen confiable y veraz, estas son:

I. Unos de los principios básicos de la auditoría administrativa es que es posible cuantificarla aunque no sea una auditoría con fines financieros.

La auditoría contable eminentemente cuantitativa presenta un dictamen de tipo cualitativo que puede respaldarse fácilmente con cifras. El caso contrario, es la auditoría administrativa que trabaja con gran parte de elementos cualitativos y pretende dar una evaluación cuantitativa.

Este enfoque que se le ha dado a la auditoría la llevan a tener confiabilidad y veracidad, pues se busca da una serie de opiniones y se integran en una calificación final numérica; no hay que olvidar que el establecimiento de tablas numéricas es la única manera de dar carácter unificado y universal a cualquier tipo de evaluación .

Lord Kelvin dijo al respecto: si se puede medir aquello de lo que se habla y expresarlo en números, se podrá tener un conocimiento adecuado de esa materia; pero si no es posible cuantificarlo ese resultado será deficiente e insatisfactorio.

II. La auditoría administrativa se enfoca al estudio de

los métodos y el desempeño de una área o empresa, evaluando el sistema de control interno como un fin.

"...La auditoría administrativa se basa en el examen u objetivo minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos materiales y humanos; constituye un instrumento de la función de control..."²¹

Con esto afirmamos que la auditoría administrativa se aboca a las actuaciones de los recursos materiales y humanos y su productividad en la empresa.

III. La auditoría administrativa promueve por tanto la eficiencia de operación, para aumentar ingresos, reducir costos, simplificar tareas, mejorar en los métodos y mejorar el desempeño.

IV. Tiene un enfoque eminentemente científico. "...El enfoque científico es un método sistemático de análisis que ayuda a la interpretación y síntesis de aspectos que

²¹ARIAS GALICIA, F. op.cit....407

necesitan ser investigados..."²² La evaluación científica involucra un procesos de medición y comprobación de los principios y prácticas reconocidas y en las cuales se busca ver si es el mejor plan, política, sistema o procedimiento.

Así la auditoría administrativa se basa en un proceso o metodología que incluye una serie de pasos encaminados a un objetivo específico (Dicha metodología la mencionaremos en el siguiente punto).

V. Para el logro de su objetivo la auditoría administrativa se auxilia de pruebas selectivas.

VI. Por último diremos que la auditoría debe o puede ser multidisciplinaria; no solo el Licenciado en Contaduría debe realizarla, sino debe ser abordada por un equipo interdisciplinario que incluye los siguientes profesionistas: administrador de empresas, ingeniero industrial, auditores, psicólogo, pedagogo entre otros. Solo se pide que los profesionistas encargados a este estudio tengan una serie de requisitos como son:

a) Capacitación teórica y práctica

²² WILLIAM P., L. op.cit....52

- b) **Etica y profesionalismo**
- c) **Especialización**
- d) **Independencia de criterio**
- e) **Cuidado y diligencia**
- f) **Responsabilidad asumida**
- g) **Estar actualizado**
- h) **Creativo, autoseguro, sensible, con diplomacia y sentido común.**

2.2 COMPARACION DE CINCO METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La auditoría administrativa esta presente en todas y cada una de las etapas del proceso administrativo, pero su aplicación difiere según sea la persona especialista que la aplique o los propósitos que persigan, o el enfoque que se le dé.

Al revisar diferentes autores nos dimos cuenta que la metodología era similar, es decir las etapas son más o menos las mismas, tal como se aprecia en el cuadro siguiente.

TABLA COMPARATIVA SOBRE LA METODOLOGIA PARA LLEVAR A CABO UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

RUBIO R. Y HDEZ F.	FDEZ. ARENA	KRAMIS JOUGLANC	WILLIAM P. LEONARD	AMA
PLANEACION	PLANEACION	PREPARACION	PROGRAMA	ESQUEMA GENERAL
EXAMEN	IMPLEMENTAR	REGISTRO ANALISIS	RECOLECCION DATOS	REGISTRO ANALISIS
EVALUACION	CONTROLAR	MANTENIMIENTO	ANALISIS INTERPRE	IMPLEMENTACION
INFORME	INFORME	INFORME	INFORME	INFORME

Como se puede observar los diversos autores en términos generales coinciden en aplicar una metodología similar que contiene cuatro etapas fundamentales:

Primera Etapa: *PREPARACION DEL ESTUDIO*

Cada estudio de auditoría administrativa forma parte de un programa minuciosamente planeado que aborda condiciones determinadas las cuales deben ser planeadas para la ejecución optima.

Segunda Etapa: *REGISTRO DE LOS DATOS*

Para recopilar los datos y los hechos necesarios se cuenta con una gran variedad de cuestionarios, diagramas, etc.. para captar situaciones reales y no imaginarnos de la forma en que se esta realizando la actividad estudiada.

Tercera Etapa: *ANALISIS DE LOS HECHOS*

El análisis de la información recabada debe efectuarse mediante la aplicación sistemática de una actitud interrogante, la cual consiste en cuestionar el porque y el para que de las cosas, lo que nos

permitirá observar claramente las deficiencias.

Cuarta Etapa: *INFORME*

La preparación del informe debe contener detalles de los hallazgos y recomendaciones, de aquí que el método que siga al presentar los resultados exige una atención especial. Los hechos que reflejan condiciones perjudiciales, deficiencias, irregularidades y demás, deberán ser mencionados según su orden de importancia.

Aunque los diferentes autores que hemos visto en el cuadro comparativo consiste en la utilización de esta metodología, en líneas generales, cuando analizamos en detalle cada uno de ellos, nos damos cuenta que sus diferencias están en los criterios de los diferentes tipos de auditoría administrativa que operan, las cuales mencionaremos a continuación:

1. De Mantenimiento (para conservar la salud de la empresa)
2. De Desarrollo (con el propósito de adoptar y preveer

el proceso de cambio.

3. De acuerdo a los objetivos de la empresa: servicio, social y economico.
4. De analisis de la direccion en los niveles existentes en cada empresa.
5. De la integración de los recursos: humanos, materiales y tecnicos.
6. De analisis del proceso administrativo: planeacion, implementación control.

Al comparar la metodologia y los criterios de su utilización, nos queda claro que la auditoria administrativa es util para mejorar Areas que requieren economias y practicas mejoradas, por lo tanto, es totalmente aplicable con propósitos de capacitación, puesto que su aplicación ayuda a:

- * Analizar operaciones para determinar los factores que en ellos interviene.
- * Definir condiciones de trabajo en relacion a los resultados obtenidos.
- * Determinar el grado de desempeño real y su aportación específica en el proceso general del trabajo.

Por lo tanto, la auditoria administrativa es aplicable a

cualquier organización, la obligación del auditor es determinar la secuencia y el objeto con que debe aplicarse. Por ello no es factible establecer reglas precisas acerca del orden en que puede o debe aplicarse la auditoria, esto es más bien un asunto de criterio y de requerimientos, estando directamente relacionados con la problemática particular, su magnitud, ubicación, los recursos con que se cuenta, etc.

Debido a las circunstancias, hemos preferido combinar las metodologías enunciadas y seleccionar solo aquellos elementos que nos sean útiles para este estudio.

2.3 ELEMENTOS A ESTUDIAR EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Ya vimos que existen diferentes estilos para llevar a cabo una auditoría administrativa, cada uno de los cuales varía teniendo en cuenta que cada uno de ellos tiene su propio campo de acción (empresa como totalidad, división, o departamento) y sus objetivos (mejoramiento del clima organizacional, reestructuración de objetivos, nuevas formas de organización del trabajo, etc.); sin embargo tratando de estandarizar la forma relativa a como realizar la auditoría administrativa, diremos en primer lugar que ésta se abocará al estudio, análisis y evaluación de los siguientes elementos que forman parte de la organización de la empresa.

1. Planes y objetivos
2. Estructura orgánica
3. Políticas y prácticas
4. Sistemas y Procedimientos
5. Método de control
6. Formas de operación
7. Recursos materiales
8. Recursos Humanos

Para tener conocimiento sobre las fallas o mejoras que puede encontrar el auditor en cada uno de estos elementos,

diremos a continuación de que manera funciona cada uno de ellos y su utilidad para el total de la organización.

Planes y objetivos

La experiencia de algunas empresas demuestra que una de las mayores deficiencias se encuentran en la administración. Al llevar a cabo una revisión de los planes generales y objetivos específicos de la misma, a los aspectos fundamentales para la realización óptima del trabajo, par el funcionamiento de la forma de selección y desenvolvimiento del personal y la disposición ordenada de un trabajo en equipo, a efecto de la consecución de las metas apetecidas.

Los planes y objetivos serviran de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados. Representan los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo; involucran aspectos tales como conseguir el financiamiento adecuado, o mejoramiento de instalaciones, mano de obra, elaboración del patrón de organización, cambios importante en la línea de productos o servicio, etc.

El auditor juzga de cuan bien fueron fijados los

objetivos, personal que intervino en su determinación, la compatibilidad de objetivos generales y particulares, revisa la planeación, prueba los métodos para su eficacia, y en caso de encontrar deficiencias determina la causas de estas.

Estructura Organica

La administración de cualquier empresa, no puede funcionar con plena eficacia si no cuenta con un buen plan de organización. Para la estructuración de una organización eficaz lo que se requiere es del empleo de un criterio sensato. Si se organizan comites con responsabilidades y autoridad claramente definidos, cuyos miembros sean escogidos de acuerdo con su capacidad, cuya agenda y divulgación de datos se preparen con anticipación y cuyos programas de juntas tengan la necesaria regularidad de reunirse y examinar los posibles problemas.

Los jefes de departamento, divisiones y otras unidades administrativas, pueden ser de gran ayuda para la estructura de la empresa, si se les permite actuar y comportarse con toda libertad dentro de los marcos de sus funciones respectivas.

La dirección logrará mayores resultados si delega, y

distribuye la carga del trabajo adecuadamente, responsabilizando entre un número mayor de personas, a más de reorganizar y diseñar la estructura cuando se haga necesario a fin de lograr que todo el grupo administrativo pueda realizar un trabajo mejor.

Las deficiencias que encontrará el auditor en cuanto a la estructura orgánica y sobre los cuales debe poner mayor énfasis son:

- Falta de funciones coordinadas entre los miembros de la organización.
- Personal no calificado en puestos claves.
- Existen fricciones entre jefes de departamento.
- Exceso de información y responsabilidad en una sola persona.
- Demasiado personal.
- Falta de trabajo en equipo.
- Duplicación de autoridad o funciones.
- Comunicación deficiente.

Al estudiar un organigrama, el auditor debe empezar por cerciorarse de si refleja o no la situación verdadera, actual de las funciones orgánicas. Necesita analizar cada uno de los elementos y completar su evaluación para

determinar dicho organigrama, precisar los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad.

Determinadas las funciones principales, puede pasar a la revisión de cada uno de los departamentos, divisiones o subdivisiones. Al seleccionarse los departamentos se hace posible fijar responsabilidades y determinar otros requerimientos. Un estudio de las necesidades de cada función hace posible el establecer las especificaciones de trabajo. Con ello se estará en condiciones de poner una base para cada selección del personal apropiado para ocupar los distintos puestos.

Aún cuando a menudo se dice que los planes y objetivos son el fundamento de la organización, la estructura orgánica puede compararse al proyecto y construcción de la estructura de un edificio, si estas no están bien consolidadas caerán y una bien fundada estructura orgánica, con sus diversos elementos y unidades, contribuirá a la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.

Políticas y prácticas

Las políticas y prácticas de una empresa delimitan las

intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores para la consecución del curso planeado para alcanzar los objetivos.

Muchas de las veces, unas mal llamadas "políticas" son determinadas por la costumbre o los precedentes y no por una planeación de la alta dirección y ni tampoco son expresadas en forma escrita. Las políticas deben estar claramente estipuladas por escrito en algún documento para conocimiento de toda la organización.

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

A fin de asegurar el cumplimiento de las políticas en la empresa el auditor evaluará periódicamente estas. Por ejemplo en la evaluación del departamento de recursos humanos deberá vigilar las políticas de:

Contratación de personal

Selección de personal

Capacitación de personal.

En realidad para asegurar el cumplimiento de las políticas, el auditor necesita tener una idea clara de los objetivos, el siguiente paso consiste en cerciorarse si todas las personas afectadas o una parte de ellas están cumpliéndolas, comprueba el desempeño de las actividades y busca áreas de probables malentendidos.

Sistemas y procedimientos

La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, a que haga del conocimiento general lo que se persigue a que el personal pueda satisfacer esos deseos. La revisión de ambos elementos busca mejorar métodos, desechar los caminos anticuados, las gastadas rutinas, disminuir costos de procesamiento del trabajo de oficina mediante la eliminación de desperdicios, duplicación de trabajos deficientes.

La evaluación de un sistema o procedimiento comprende tres aspectos a considerar: El primero si dicho sistema o procedimiento satisface la totalidad de necesidades corrientes, el segundo si funciona en forma eficaz, y el tercero es su grado de eficacia.

Para ello el auditor debe revisar:

- a) Formalización de sistemas y procedimientos en manuales debidamente autorizados.
- b) Estructuración, congruencia, compatibilidad y coordinación de los sistemas y procedimientos.
- c) Compatibilidad con los objetivos de la empresa.
- d) Distribución adecuada de manuales a todos los niveles.
- e) Implantación de dichos manuales a todas las funciones.

La dirección necesita estar siempre conciente de la función de sistemas y procedimientos como elemento indispensable para una buena organización administrativa. Ninguna empresa podrá tener éxito constante sin antes pugnar por el mantenimiento de adecuados sistemas de control y procedimientos por escrito que sirven de guía a los empleados.

Métodos de Control

Son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en forma proyectada. La finalidad del control es alcanzar el

objetivo deseado. Todo método de control, dentro de la empresa, comprende una comparación del desempeño real contra el desempeño pretendido, trátase de objetivo, norma o reglamento; por tanto la causa como el costo de la diferencia o variación, debe ser encaminados, además tomar las medidas necesarias.

En toda actividad funcional específica se necesitan métodos de control a efecto de comparar realizaciones con planes previos, los objetivos, las políticas y prácticas, los sistemas y procedimientos.

La función de la auditoría administrativa, es comprobar el desempeño y evaluar la eficacia del control.

El control constituye el paso final en el ciclo administrativo, al comprobar los resultados reales con los planes o políticas para cerciorarse de si no se han observado estos últimos en forma preescrita. El control se erige sobre una planificación anterior y suministra la base para trazar planes adicionales

Formas de operación

También se necesita un constante examen, análisis, y

evaluación de las formas de operación. En lo tocante a la mano de obra hay que determinar la fuerza de trabajo básica y ajustar la tasa de variación a límites razonables cuando se haga necesario; mantener una fuerza de trabajo bien balanceada mediante la clasificación del trabajo en ventas, producción, ingeniería, administración etc.; modificar la cifra de personal en consonancia con las necesidades de la empresa.

La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones, a efecto de conseguir los mejores resultados. El desempeño de una función debe balancearse con el de otra u otras. Por ejemplo en el renglón de la fabricación toda operación debe ser realizada en secuencia y el producto debe moverse hacia adelante sin tropiezos, pasando de operación en operación y de departamento en departamento, según lo prescriban los métodos de procesamiento para alcanzar un objetivo definido en un tiempo dado.

El éxito de las empresas se consigue principalmente haciendo que las operaciones se realicen en forma eficaz y luchando siempre por perfeccionar las cosas. La tarea del auditor consiste en analizar los factores pertenecientes a las operaciones de la empresa, incluyendo la relación entre

utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios, mercado, organización, métodos instalaciones y finanzas.

Recursos Materiales y Humanos

En las empresas existe la necesidad imperante de evaluar las políticas y prácticas de personal para mantener una buena administración del mismo. Para ello, habrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, programas de adiestramiento, actividades de servicio al personal, métodos de conservación de informes, comunicación, evaluación del trabajo, calificación de méritos y desenvolvimiento en las actividades.

Los recursos humanos abarcan varios aspectos:

1. Reclutamiento y Selección de Personal

- Proceso sistemático de reclutamiento y selección de personal.
- Rotación de personal
- Capacidad intelectual, conocimientos, experiencia, cualidades personales.

2. Motivación de personal

- Sistema de motivación vigente
- Tipo de incentivos
- Utilización de índices de ausentismo y retardo

3. Desarrollo de Recursos Humanos

- Programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal autorizados.
- Cumplimiento de los requerimientos legales para el desarrollo del personal.
- Formas de capacitación y desarrollo (externa e interna).
- Resultados obtenidos al aplicar programas.

4. Administración de sueldos

- Resultados o problemas del método de remuneración utilizado.
- Remuneración de acuerdo al mercado imperante.
- Sueldos y salarios ajustados a preceptos legales y contractuales proporcionales a cada jerarquía.
- Cumplimiento con el principio de la administración de remuneraciones.

En la auditoría administrativa de personal, habrá que atender el sistema seguido para llevar registros y a la preparación y trámite de los informes del personal. El informe sobre rotación del personal merece atención especial. El auditor buscará las causas del descontento con el empleo; su propósito será revelar cualquier negligencia, debilidad, error, deficiencia o irregularidad.

Apreciamos que si bien la auditoría de recursos humanos es solo una de las áreas que cubre la auditoría administrativa, constituye también el ámbito vital y crítico de la organización. En las diversas metodologías de la auditoría administrativa se analizan diferentes factores que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el factor de los recursos humanos, como un elemento integrador y dinámico. Es por esto que la práctica periódica de auditorías en esta área permite además de las ventajas de un constante análisis comparativo, obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas, detectando las áreas críticas y de escasa acción, para el mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo dentro de una organización social. Esto es una verdadera administración de los recursos humanos. "...La administración de los recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al

acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general...²³

Los recursos humanos se han dejado al último no porque sean los menos importantes, sino porque serán objeto de estudio del presente trabajo, y requieren de una explicación amplia.

Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar sus servicios personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.

Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias, pero no por el hecho de existir contrato de trabajo con la organización va a contar

²³ARIAS GALICIA, F. op.cit....27

con el mejor esfuerzo de sus miembros, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de los incentivos que tenga o la motivación existente. Se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por lo tanto han sido menos atendidos en comparación con los recursos materiales, por ejemplo; sin embargo la situación es otra.

El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado, puede ser incrementado básicamente a través de dos formas: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos por las personas; en segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

Como hemos venido mencionando las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso por lo que es importante auditar en esta área para:

Coadyuvar a mayores satisfacciones entre los trabajadores.

Encontrar mecanismos para que se beneficie obteniendo un mayor rendimiento y mejores servicios de sus miembros.

Implementar nuevas técnicas de trabajo que le permitan alcanzar los objetivos deseados.

Que los habitantes del país puedan contar con una mayor integración psicológica.

Desde un punto de vista operativo corresponde al departamento de recursos humanos controlar sus propios programas y políticas. Idealmente dentro de un plan o programa debe establecerse la forma en que será controlado, y los criterios por medio de los cuales se juzgará la efectividad del mismo; por tanto el control debe quedar explícito en cada plan; sin embargo no basta una sola apreciación, es necesario un control estableciendo un programa permanente de auditorías realizadas por los miembros del departamento mismo o por elementos ajenos a la organización.

CAPITULO III

CAPITULO III

PROPUESTA METODOLOGICA PARA UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON PROPOSITOS DE CAPACITACION

3.1 PROPUESTA METODOLOGICA

Redondeando las ideas en torno a la auditoria administrativa diremos que su desarrollo esta determinado por objetivos que se persiguen los cuales sirven para marcar la secuencia de las operaciones necesarias para efectuarla.

A continuacion, vamos a mostrar nuestra propuesta metodologica del orden en que deben ejecutarse las actividades necesarias e indispensables de investigacion. [Ver cuadro siguiente]

Investigación Preliminar

Esta etapa es anterior al inicio del trabajo; consiste en tratar de conocer ciertas características de la unidad a estudiar. Es necesario iniciar el trabajo con la obtención de datos con un contacto preliminar para que permitan tener una idea global. El método a seguir será la observación

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



mediante la cual entablará discusiones previas, enlistando de los aspectos a cubrir e indicar aquellas áreas que requieran un estudio de tipo normal o especial. Este análisis preliminar es indispensable para el auditor, para apreciar el panorama de lo que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de personal necesario y tiempo que se llevará la investigación. Esta etapa incluye las siguientes sub etapas:

Entrevistas previas

Se deben realizar entrevistas previas con el personal que se encuentra directamente ligado con la organización o departamento; teniendo especial atención en el personal seleccionado para llevarlas a cabo. Al efectuar la entrevista es necesario saber que clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas. La entrevista se realizará de un modo informal utilizando un canal o autoridad apropiado, solicitando el permiso al jefe o supervisor del departamento.

La tarea del auditor al llevar a cabo las entrevistas es obtener información suficiente y digna de confianza lo cual no siempre es empresa fácil. Hay personas siempre dispuestas a proporcionar toda clase de informes, pero en cambio hay otras que dudan en ocasiones mostrándose

escépticas.

Definir el área de estudio

Se debe determinar cual será el área u objeto de estudio, puede ser toda la organización, o bien un departamento o subdivisión.

Definir los detalles a estudiar

La auditoría administrativa puede llevarse a cabo como lo dijimos en el punto anterior, en una parte o toda la organización; pero es de vital importancia elegir que detalle estudiará específicamente en dichas áreas de estudio, planes y objetivos, medios de operación, políticas, mandos, recursos materiales y humanos. Dentro de los recursos humanos materiales y humanos por detalles a estudiar tenemos: reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento y desarrollo entre otros.

Planeación

Ya definida el área de estudio y detalles a estudiar debe prepararse un plan a seguir, dicho plan debe incluir:

Objetivos

Procedimientos y políticas

Selección del personal adecuado

Adiestramiento eficaz del personal afecto

Determinación del tiempo

Determinación del costo

La planeación es la función administrativa que consiste en predeterminar el curso de las acciones a seguir para alcanzar los objetivos deseados. Sus elementos presentados con cierto detalle son:

Objetivos

Son los fines a alcanzar en el término de la investigación, pueden ser generales, particulares o específicos.

Procedimientos y políticas

Indican claramente como y cuando han de realizarse las actividades: son los planes más concretos y norman el criterio y la acción, y deben ser apoyados con los objetivos y las políticas. Las políticas son reglas que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados al trabajo.

Selección del personal adecuado

La selección de dicho personal será de acuerdo a las características esenciales de todo auditor. Debe poseer una

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

buena comprensión de la teoría correspondiente, un perfecto conocimiento de los fundamentos de la organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas. Será conveniente que posean una preparación académica a nivel universitario.

Adiestramiento al personal electo

Su preparación necesitará ser apoyada por un programa de entrenamiento completo que incluya un alto nivel en disciplinas tales como: administración de empresas, contabilidad, estadística, ingeniería industrial, etc., además deberá tener conocimientos básicos en el área que le capaciten a reconocer problemas con los que va a afrontarse, dichas materias son: problemas administrativos, teoría de decisiones, planeación de la administración sistemas y procedimientos, redacción de informes, planeación, relaciones humanas, entre otras.

Determinación del Tiempo

El tiempo para efectuar la auditoría administrativa, varía de acuerdo a la extensión y profundidad del estudio. Por ejemplo el tiempo que requiere la auditoría administrativa en una sola área sea de unas cuantas semanas, en tanto una auditoría que abarque el total de la

organización, podría durar hasta un año.

La programación del tiempo puede auxiliarse con gráficas tales como: Gantt, PERT, Camino Crítico.

Determinación del costo

El costo de un programa deberá ser el menor posible, ya que será factor determinante en la decisión que tome la dirección para apoyarlo o no.

Desarrollo del Estudio

El desarrollo del programa abarca las siguientes etapas:

Registro y recopilación de la información

El objetivo primario en la recopilación de datos es contar con hechos importantes y dignos de confianza, ya que las conclusiones del auditor serán en función de ellos.

En primer lugar para la obtención de datos se definirán las causas del estudio para poder realizar cuestionarios, entrevistas de acuerdo a lo anterior; posteriormente se debe conseguir la cooperación del personal para llevar a cabo la investigación comunicándoles sobre el estudio a tratar y sus

fines.

Son muchas fuentes de información a la que puede acudir el auditor, y al respecto cabe recordar que la tarea de reunir informes tiene por objeto establecer la validez y confiabilidad de los hechos. Durante el desarrollo del trabajo examina: registros, métodos, procesos, operaciones, funciones, equipo, utilización de personal y otros aspectos. Consigue información con funcionarios, jefes de departamento, supervisores, trabajadores; hace observación de tipo general, comprueba actividades específicas y selecciona información; lleva además a cabo pruebas y otras mediciones estadísticas.

Organización de la Información

Toda aquella información que sea semejante y que corresponda a una determinada actividad, deberá ser agrupada a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de dicha actividad. Cada tópico quedará debidamente identificado y el material dispuesto en orden conveniente, a efecto de que sea fácil localizarlo y seguir el movimiento o acción. Los elementos pertenecientes a una actividad consignarán con el suficiente detalle para que sea fácil un estudio de la misma. Se echará mano de técnicas adecuadas de consignación de gráficas.

Instrumentos

El principal instrumento en la auditoría administrativa es el sistema en general de planear, controlar y operar en la empresa. El auditor debe tener acceso a registros, informes, instalaciones, políticas, organigramas, manuales y otras normas administrativas financieras y de operación en la organización.

Los registros y la evidencia de los costos desempeñan un papel de importancia como instrumentos de la auditoría administrativa; a saber registros para determinar el desempeño, progreso, tendencias, comparaciones, medición, etc.

Son varias técnicas observadas en la auditoría administrativa, algunas de ellas las enumeraremos a continuación:

Gráficas de organización (funcional, estructural, de bloque, de línea y de puestos).

Gráficas de proceso (productos, hombres, flujo, operación, forma y procedimiento).

Gráficas de tiempo hombre-maquina.

Gráficas de distribución (maquinaria, equipo, edificios, instalaciones).

Gráficas de comparación.
Gráficas de combinación.
Gráficas de distribución de formas.
Gráficas figurativas.
Gráficas misceláneas.
Muestreo y medición del trabajo.
Instrucción operación y hojas de ruta.

La preparación en forma gráfica ha sido considerada desde hace mucho tiempo como el método más eficaz para la interpretación de un tópico. Conviene que el auditor se familiarice con los tipos de gráficas y que haga la elección correcta cuando se necesite preparar una.

Es importante que el auditor este siempre alerta de nuevas fuentes de información, pues cualquier dato puede afectar su opinión al hacer la evaluación. Cualquier definición del material informativo deberá basarse siempre en la observación personal de las operaciones vivas.

Las listas de comprobación son siempre útiles en la preparación de una evaluación. Sirven de guía para buscar respuestas a varias preguntas o interrogantes. Cada programa de auditoría administrativa es único y tiene que adaptarse a las circunstancias particulares, y a los problemas que

surjan.

Las hojas o papeles de trabajo consisten en registros de datos y material pertinente, tal como formas, estados, informes, exhibiciones, programas, etc., recopilados o elaborados por el auditor en el curso del trabajo.

Al contemplar la auditoría administrativa, habrá que registrar los documentos en el índice general del programa en forma lógica. El programa deberá ser colocado al frente de todos los documentos. Si se observa este procedimiento para fácil identificación y disposición de los papeles de trabajo del auditor o de cualquier otra persona que necesite los documentos.

Es indispensable además que la información recabada mediante los instrumentos sea completa y se ponga mucho cuidado y pulcritud en la transcripción de detalles; porque unos documentos de trabajo, mal preparados e incompletos, pueden causar confusión y demoras innecesarias al elaborar el informe final de auditoría.

Al término de cada trabajo y después de preparar y completar el informe, los papeles de trabajo, junto con el programa de auditoría administrativa, así como cualquier

otro material auxiliar, se colocarán en el archivo del departamento, en donde quedarán a disposición de quien los necesite en lo futuro.

Por último podemos decir que el manejo y control de tareas, habrá que llevarlo mediante un registro, supervisado por el auditor en jefe, en el cual se escribirá toda acción que se encomienda a los miembros del equipo. Se anotarán la fecha en que se recibe la orden, descripción de la tarea a efectuar y cualquier otra información que se juzgue útil.

Análisis y Evaluación

Una vez concluidas las etapas enunciadas anteriormente de la auditoría administrativa se debe utilizar uno de los elementos más valiosos: análisis, interpretación y síntesis de los datos de información recabada.

Para llevar a cabo un buen análisis de los hechos, deben estar ordenados y subdivididos en elementos y unidades de aquí la importancia de llevar a cabo, una buena recopilación de la información. Se debe aplicar un enfoque científico que consistirá en determinar los fines, relaciones, asociaciones etc., y comprobar punto por punto toda función, proceso tarea o método. El análisis suministra

una base de comprensión para llegar a conocer la situación con mayor claridad. La mejor técnica para un análisis apropiado consiste en preparar un cuadro donde figuren las actividades paso a paso y en forma detallada; no es bueno llegar a conclusiones sin antes prestar atención a cada uno de los elementos.

A continuación mencionaremos diez pasos necesarios en todo análisis científico:

1. *Estudio de los elementos*

Consiste en enlistar cada uno de los elementos a evaluar paso a paso.

2. *Diagnóstico detallado*

Donde se definirá la fuente y origen de la situación enfermiza, viendo las actuaciones pasadas, y anotando cuidadosamente todo hecho que haya contribuido a las deficiencias en la administración y funcionamiento de la empresa.

3. *Determinación de propósitos*

El diagnóstico proporciona una explicación del significado, de la cual puede derivarse una finalidad y relación. Durante el proceso de

evaluación el auditor hace una comparación para determinar diferencias entre elemento y elemento, buscará y comunicará todas las deficiencias que encuentre al realizar la evaluación.

4. *Investigación de deficiencias*

El auditor debe escudriñar todo elemento para descubrir sus defectos e irregularidades y desperdicios, informará de la existencia de una política o de la falta total de ella.

5. *Balanza analítica*

En el que la importancia y valor de un elemento o unidad es comparado con otro, aquí tiene efecto la equivalencia. en el proceso de análisis, la interpretación y la síntesis, el auditor debe ponderar cada uno de estos aspectos.

5. *Interpretación de Factores*

El aspecto de comprobar la eficacia de un determinado factor de la empresa merece atención, es necesario efectuar pruebas de cada factor para su evaluación.

7. *Búsqueda de problemas*

La función del auditor es localizar problemas, los cuales pueden ser consecuencia de una superposición de responsabilidades, falta de coordinación, agrupación deficiente de funciones, supervisión ineficaz, trabajo innecesario etc. Constituye un deber del auditor explorar y decidir que problema exige una pronta atención y que camino ha de seguir para su resolución.

8. *Arriba a soluciones*

En circunstancias ordinarias el auditor necesita contar con el tiempo para hallar la solución a los problemas que encuentra. Las decisiones, opiniones, deducciones etc., determinadas de antemano son por lo general perjudiciales y por ello conviene evitarlas.

9. *Determinación de alternativas*

Hay que aclarar que, en casi cualquier situación se dan alternativas. Para ello el auditor debe aplicar toda su experiencia, capacidad, anudadas a un grado superior de imaginación. Debe atender a los numerosos factores que puedan determinar la elección de un método con preferencia de otro.

10. Determinación de métodos para mejorar el desempeño

Consiste en la definición de métodos para mejorar la operación. La auditoría tiene por meta llegar a hacer mejor las cosas y mejorar las operaciones. Para escoger el mejor camino se hace necesario estudiar lo que juzga más conveniente de acuerdo con las circunstancias particulares, tras de reflexionar en el objetivo, relación, organización, etc.

El tomar decisiones adecuadas puede llevar al auditor a ciertas dificultades y, muchas veces, una variedad de problemas complejos. Un prerequisite para tratar de formular una decisión es la acumulación, clasificación y utilización de numerosos hechos de vital importancia.

Presentación del Informe de Auditoría

El informe es la conclusión del trabajo realizado por el auditor y representa para el cliente el aspecto más importante del estudio.

La preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones corona el trabajo. Conviene tener aspectos fundamentales presentes y la presentación del mismo

es importante para quien va a leerlo.

El informe deberá ser redactado correctamente y escrito con la suficiente claridad para que no sea malinterpretado. El auditor tendrá que hacer que pueda expresar sus ideas con exactitud, concisión y cortesía.

La exactitud consiste en que lo que se dice está basado en una información definida. La concisión implica una exposición precisa de lo que se informa. La cortesía es el empleo de palabras y expresiones que eviten una innecesaria brusquedad en las suposiciones o alusiones.

La redacción será de un estilo preciso, descriptivo, sin sensacionalismo, chocarrerías, modismos o frases hechas. Necesita además ser varaz y cuidadoso.

El contenido del informe de auditoría debe constar de los siguientes puntos:

1. Alcances de la auditoría administrativa
2. Aspectos sobresalientes
3. Recomendaciones y posible solución
4. Anexos

1. Alcances de la auditoria administrativa

En si la profundidad del trabajo va en relación con las áreas auditadas. El informe variará dependiendo de ello y de los objetivos que se haya fijado.

Se puede hacer mención en este punto de la metodología utilizada, hacer una descripción general del trabajo, así como también mencionar las limitaciones encontradas.

2. Aspectos sobresalientes

Para que el lector del informe esté motivado a continuar leyendo, es necesario darle mayor énfasis a aquellos aspectos que señalan el problema o condiciones desfavorables para la empresa. La dirección desea conocer los puntos débiles en su personal, métodos, equipo, en fin todo lo que esta funcionando bien o mal.

3. Recomendaciones y posible solución

La finalidad de la auditoria administrativa es lograr que las sugerencias que se proponen, se lleven a cabo. Claro está que el auditor debe tratar de que sus recomendaciones sean aceptadas por la dirección. Para esto las consideraciones que se hagan deben ser tratadas con los supervisores y jefes.

J. Anexos

Son aquéllos documentos que sirven al auditor para apoyar las recomendaciones dadas en el informe, para que incluso sea más claro lo que trata de decir. Puede incluir gráficas, cuestionarios, programas etc.

Vigilancia

La finalidad de la vigilancia posterior a la auditoría es completar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe. En algunos casos el auditor podrá encontrar necesario vigilar y comprobar la realización de sus recomendaciones, ayudar a planear programas para llevar a cabo los métodos y procedimientos sugeridos.

Para dicha vigilancia el auditor puede tener presente los siguientes puntos:

Desarrollo del metas propuestas

Encontradas las deficiencias, el auditor se abocará a proponer soluciones concretas las cuales las dió a conocer en su informe final; en este punto el auditor se abocará a la planeación de las sugerencias hechas con la implementación de programas, tomando en cuenta, objetivos,

políticas, procedimientos, utilidad y personal.

Análisis de costo y tiempo

En este punto el auditor determinará el costo del programa propuesto y tiempo requerido de acuerdo a:

Remuneración de personal

Espacios

Costo capital

Gastos generales

Poner en ejecución.

Aquí el auditor pondrá en práctica el programa siguiendo ciertas normas de implementación:

Tener todo listo para empezar

Evitar precipitaciones y decisiones urgentes

Asignar responsabilidades correspondientes

No perder la confianza ni el entusiasmo

Mantener informados a los afectados

Informe de cambios observados

Por último el auditor deberá observar el desarrollo de los cambios y evaluarlos.

En este inciso el auditor deberá perfeccionar las posibles soluciones a los problemas, observará la reacción del personal y la dirección, reevaluará lo logrado para la consecución de los objetivos y si es necesario preparará un informe final.

La vigilancia del cumplimiento de las sugerencias contenidas en el diagnóstico, es sin duda un asunto importante. En algunos casos el diagnóstico perderá su fin inicial de no realizarse el seguimiento .

Creemos que esta metodología, se puede cumplir el propósito de toda auditoría administrativa, siendo un servicio integral, útil y oportuno para mejorar la administración de una empresa; quien la debe ejecutar como ya hemos mencionado es uno o varios profesionistas con principios éticos y técnicos, quien puedan presentar resultados coherentes al objetivo trazado inicialmente.

3.2 PROCESO DE CAPACITACION Y LA DETECCION DE NECESIDADES

La administración de recursos humanos dentro de las empresas como ya vimos incluye:

Reclutamiento y selección de personal

Desarrollo de los recursos humanos

Administración de sueldos

Incentivos

Dentro del desarrollo de recursos humanos encontramos a la capacitación como la modalidad educativa que se da en la empresa para proveer de medios al empleado para que éste gracias a la formación que se le ofrece, sea una fuerza productiva de la misma mediante un continuo desarrollo y aplicación de los conocimientos adquiridos.

El departamento de capacitación en las empresas, debe coadyuvar a la consecución de los objetivos de la misma, al cumplimiento de políticas, planes, presupuestos, al respecto de la estructura y sistema de operación establecidas obedeciendo a la realidad de dicha organización.

Para el logro de sus objetivos la capacitación requiere de un proceso lógico que la guíe; dicho proceso puede ser

adaptable según las necesidades y el marco institucional, sin embargo se parte de un esquema general y siguen cada una de sus fases continuas para asegurar la correcta realización de éste.

Indudablemente, la ausencia de un sistema de capacitación en las empresas origina un desperdicio de recursos de total índole y se puede afirmar que los objetivos de esas organizaciones difícilmente se lograrán.

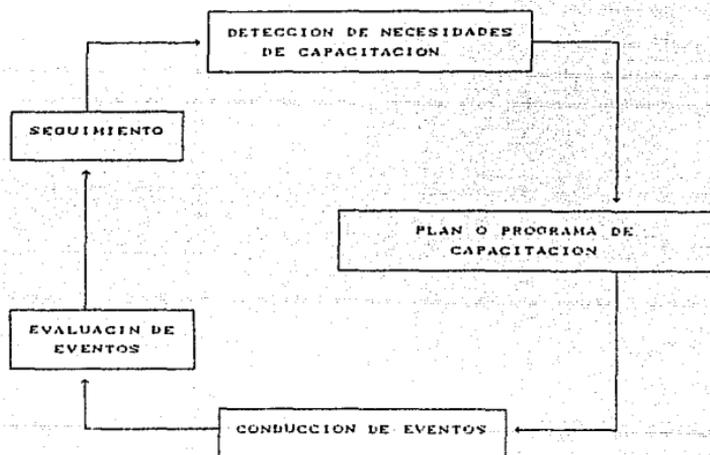
A continuación presentamos un modelo del proceso que sigue la capacitación.

1. *Detección de necesidades de capacitación.*
2. *Plan o Programa de Capacitación .*
3. *Conduccion.*
4. *Evaluacion.*
5. *Seguimiento de la capacitación.*

Detección de necesidades de capacitación. (D.N.C.)

En esta etapa se determinan las carencias del trabajador en su actuación dentro del campo laboral que se

MODELO DEL SISTEMA DE CAPACITACION



puedan satisfacer mediante la capacitación. "La detección de necesidades de capacitación propone identificar y precisar todo el tipo y grado de capacitación así como el período que probablemente necesitarán para satisfacer dichas carencias"²⁴

La detección de necesidades de capacitación es importante en tanto que :

- Permite planificar las acciones de capacitación de un modo realista.
- Se constituye orientadora de todo el proceso de capacitación.

La secuencia para desarrollar la detección de necesidades de capacitación, se realiza mediante una investigación, la que podemos realizar mediante muchos instrumentos auxiliares, entre los que se encuentra la auditoría administrativa.

Plan o programa de Capacitación.

La especificación de objetivos, es el primer punto en la planificación del programa; una conducta que el

²⁴ MENESES, N. Propuesta para el establecimiento de una... 14

individuo deberá mostrar una vez terminada su instrucción. En la elaboración de un objetivo es necesario especificar las destrezas, actitudes o conocimientos en términos observables y medibles que habrá que adquirir un sujeto durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

Cabe señalar, que los objetivos constituyen la pauta para planear y elaborar los instrumentos de evaluación. Así una evaluación no podrá realizarse en forma sistemática y organizada si no existen objetivos que definan con antelación lo que se va a evaluar.

En la estructura de contenidos es necesario considerar las relaciones lógicas existentes en los elementos que se van a enseñar, como los factores psicológicos, a partir de los cuales el pedagogo, instructor o asesor organizará las secuencias pedagógicas que propicien el aprendizaje.

La manera en que el instructor emplea las técnicas y los materiales didácticos contribuye en gran medida al logro del aprendizaje y al buen desarrollo de la instrucción.

Aquí vamos a determinar la calendarización de actividades de capacitación, las cuales estarán organizadas en una gráfica, que determine los tiempos y el costo de

dicho proceso. Así como también, las acciones de aprendizaje y la elaboración de materiales y técnicas; especificando los horarios, el lugar donde se llevará a cabo la capacitación.

Conducción

El propósito de esta etapa es el de satisfacer las necesidades de capacitación, mediante la ejecución de las actividades en cursos y eventos que haya previsto.

Es necesario que el instructor realice la supervisión del programas, así como la correcta utilización de los recursos materiales y físicos.

Evaluación

En esta parte determinaremos la efectividad del sistema de capacitación, identificando los beneficios que ha obtenido la empresa y sus trabajadores.

La evaluación debe planearse con base en los objetivos de aprendizaje para conocer las habilidades y conocimientos que fueron ya adquiridos o mejorados como resultado del subsistema anterior, es decir, como efecto de haberse

conducido los cursos.

Constituye una actividad sistemática y continua dado que se realiza durante el sistema de capacitación. Debe ser organizada por los sujetos que estarán involucrados en el mismo.

En este sentido debe sugerir las estrategias de recuperación e interpretación de la información más significativa en los distintos niveles que se van a desarrollar.

La evaluación constituye un factor fundamental para la planificación y desarrollo del sistema. Mediante ella se verifica la funcionalidad del programa, la utilidad de las técnicas de enseñanza y del material didáctico que ha empleado, la actuación del instructor y la organización del evento.

Seguimiento de la capacitación

Esta última fase del proceso comprende una revisión posterior y continua en la aplicabilidad de la capacitación, revisando nuevos programas.

Mediante el seguimiento se determina en qué medida aplican los participantes en el trabajo, los conocimientos, habilidades y actitudes que adquirieron en los cursos o eventos de capacitación.

La información obtenida a través del seguimiento es útil para identificar si los participantes han logrado el nivel de eficiencia deseado o si es necesario realizar algunas actividades complementarias que les permitan alcanzar el objetivo deseado.

Considerando que la función capacitación debe ser una actividad planeada y basada en necesidades reales de la institución, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, es conveniente adoptar un enfoque sistemático que garantice un aprovechamiento de los recursos humanos. Por lo anterior la primera fase del proceso de capacitación toma especial importancia en éste, ya que sin una correcta D.N.C. no existirá una adecuada planeación.

La D.N.C. proporcionará una valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones procedentes a la capacitación.

Obviamente la D.N.C. implica un enfoque de investigación sistemático que nos permita vislumbrar los problemas existentes de capacitación en una empresa. Es por ello que nos hemos abocado en el presente trabajo, a dar una alternativa más para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación

Los diseñadores de programas de capacitación, se sirven de un fin de herramientas que le sirven de guía para llevar a cabo la DNC; sin embargo la menor de las veces han puesto los ojos sobre las auditorías de personal, siendo éstas de gran valor para la planeación educativa de la empresa.

Con ello nuestro estudio, retoma a la auditoría administrativa (utilizando en la mayoría de las veces por administradores y contadores) y darle un fin eminentemente pedagógico.

Con esto podemos decir que podremos utilizar sin lugar a dudas los resultados que nos arroje un estudio de auditorías administrativa, para llevar a cabo la planeación de recursos humanos.

A continuación diremos con más detalle en que consiste la DNC, y como puede servir un informe de auditoría de

personal para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de ésta.

La D.N.C. y su relación con la auditoría administrativa.

Al hablar de necesidades de capacitación nos referimos a las carencias que los empleados tienen para el desarrollar su trabajo en forma adecuada dentro de la organización.

"...Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto del desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes..."²⁵

Sin embargo no siempre las deficiencias son inmutables solo a los trabajadores, sino también a la organización o a las diversas tecnologías administrativas.

Para darle mayor importancia a lo que se refieren las necesidades de capacitación presentaremos el siguiente cuadro comparativo de lo que son y no las necesidades de

²⁵MENDOZA, A. Manual para determinar Necesidades de cad...33

capacitación:

QUE SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	QUE NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION
El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.	Las peticiones de jefes de área y supervisores para resolver sus problemas.
Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.	Las solicitudes de directivos, jefes, supervisores para que el personal sea responsable.
El punto de partida para planear el desarrollo de personal.	La lista de temas que que proporciona los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.
El fundamento en que basan los programas de capacitación.	La selección poco razonada de cursos que ofrecen a la empresa y a los cuales se debe enviar algún subordinado.
El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se le comanda la participación del personal, jefes y directivos.	Los bajos niveles de escolaridad.
El reflejo de los intereses de los trabajadores de la empresa.	La parte inicial de la capacitación que se realiza únicamente una vez y para siempre.

La importancia de llevar a cabo la DNC radica en que la Capacitación:

- Se torna un sistema sumamente complejo, si ha de cumplir con su cometido.
- Como esta relacionada con las expectativas y temores de los trabajadores, directivos, supervisores y personal de capacitación, la actitud y reacciones de los mismos puede ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación, ya sea para coadyuvarla u obstaculizarla.

La capacitación no es ninguna actividad mecánica rígida, por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

En este contexto la DNC trae consigo grandes beneficios entre los cuales encontramos:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que en materia de educación requiera la empresa.

2. Elimina la tendencia de capacitar por capacitar.

3. Propicia la aceptación de la capacitación al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

4. Asegura, en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.

5. Genera los datos esenciales para permitir después de varios meses, comparaciones a través del seguimiento de los índices de producción, rechazos, y desperdicios.

Se ha dicho que la DNC es la primera fase o subsistema del proceso de capacitación, y que sin la aplicación de un estudio sistemático para identificar necesidades reales, no podremos hablar de una verdadera planeación de programas de capacitación.

La auditoría administrativa, al contemplar toda una

metodología, garantiza una verdadera DNC.

Al empezar con una investigación preliminar, para fines de capacitación de personal, abarca la determinación de áreas críticas y puesto o departamento a auditar; siguiendo con una planeación para la fijación de objetivos, procedimientos, costo y tiempo para llevar a cabo el estudio de investigación; posteriormente con la etapa de desarrollo del estudio se realiza la preparación de instrumentos y técnicas para el acopio de la información; para llevar al análisis y evaluación de los resultados; siguiendo a esto la presentación del informe que contendrá el diagnóstico de las necesidades o deficiencias encontradas.

El informe es importante porque:

1. Describe la situación, tal como fue investigada en lugar y tiempos determinados, lo cual es la mejor prueba del carácter sistemático de la capacitación.
2. Facilita la presentación de las necesidades localizadas y sugerencias hechas a los directivos para satisfacer dichas necesidades.

3. Incluye un conjunto de datos (deficiencias, evidencias, problemas, irregularidades) que permitan efectuar el seguimiento de la capacitación.
4. Proporciona los antecedentes indispensables para seleccionar y/o elaborar los cursos de capacitación que sean requeridos, y para orientar con exactitud a los instructores sobre las fallas de los grupos con los que trabajaran.

Un informe de auditoría administrativa para fines de capacitación debe seguir las mismas reglas que cualquier informe técnico: deberá ser claro, breve, preciso, valioso y pertinente. Necesita ser veraz y cuidadoso, enfocando las cosas con rigor científico y sin pronunciamientos anticipados ni prejuicios personales.

El informe es la culminación de un trabajo difícil y delicado, que podrá conducir en caso de ser aceptado a una serie de decisiones importantes para la planeación de capacitación; por esto hay que tener especial cuidado en la elaboración de éste.

A partir de los informes se avanza a otra etapa del proceso de capacitación, en la que se decide de qué manera se van a enfrentar las necesidades detectadas.

Es aquí donde radica la importancia de los resultados que nos arroja un informe de auditoría administrativa, para llevar a cabo el siguiente paso del proceso de capacitación: la programación de eventos de enseñanza para satisfacer las necesidades encontradas.

Por lo anterior, el informe de auditoría administrativa con fines de capacitación, constituye el punto medular para la planeación estratégica de los recursos humanos.

Con esto no queremos decir que sea el punto más importante, ya que todo el proceso en sí, nos va a conducir a un buen diagnóstico de necesidades; sin embargo en el informe se darán las recomendaciones y sugerencias que en materia de capacitación debe darse a los empleados.

Con el informe de auditoría administrativa termina el proceso de DNC y da principio la correcta planeación de la función capacitación.

Por otro lado para que la auditoría administrativa nos

arroje resultados confiables con fines de capacitación, es necesario que se auxilie de técnicas que la lleven a la consecución de sus objetivos. En base a lo anterior, consideramos importante utilizar la medición del desempeño como la técnica idónea para lograr dicho fin.

3.3 MEDICION DEL DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL

Una de las técnicas y estrategias más importantes en la vida actual de las empresas es la valuación potencial del desempeño. Dicha evaluación da las bases para importantes actividades de capacitación y desarrollo además que permite una objetiva adecuación hombre-puesto.

La correcta adecuación hombre-puesto permite alcanzar un mejor nivel de productividad asegurando el arraigo y motivación del personal para el buen funcionamiento de la organización y proporcionando a la empresa los elementos indispensables para conseguir sus objetivos.

La medición del desempeño tiene dos finalidades básicas una de tipo psicosocial y otra de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la finalidad es emplearla para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa; identificar sus principales cualidades así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación a sus metas; y conocerlos individualmente y en grupo con el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia, y participar a la vez en su relación

óptima como individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficientemente al ambiente laboral.

En cuanto al aspecto administrativo podemos mencionar su empleo en la selección de personal adecuado para tipos específicos de puesto, tomando como referencia las características individuales de aptitud, habilidad, interés, conocimientos etc., de los empleados que ya trabajan en la empresa, para tratar de ubicar en el puesto al individuo más idóneo. Asimismo se le puede utilizar para obtener criterios de selección general de personal, valorar el potencial de trabajo de una compañía; para fundamentar, elaborar e implantar políticas de personal, para tomarlas como base de comparación entre los empleados y justificar así sus movimientos internos de personal, ascensos, traslados, adiestramientos especiales, capacitación, etc.

Específicamente, los objetivos de la medición del desempeño puede dividirse de la siguiente manera:

Para la organización

- Como parte de la evaluación del factor humano, que no obstante es de más valor que el financiero, y que por su propia naturaleza en ocasiones pasa inadvertido para el

cuerpo de supervisores.

- Para proveer a la dirección de la empresa de un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal.

- Como base objetiva para establecer los criterios que normen las políticas de personal; para fijar niveles de salarios y promoción de empleados; para motivar a los trabajadores.

- Para propiciar una adecuada comunicación entre jefe y subordinado mediante el análisis sistematizado de la forma y grado en que se logra el cumplimiento de tareas y también de las finalidades del puesto.

- Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo de personal, el poder consultar los resultados a lo largo de tres o cuatro años, o más; nos permite obtener un registro de la consistencia de las conductas emitidas, de tal forma que resulta excelente ayuda a la D.H.C. que se debe anexar al inventario de recursos humanos.

- Para saber a quienes hay que considerar cuando existe la posibilidad de un ascenso o este vacante un puesto de

confianza.

- Como factor importante en la planificación total de los recursos humanos.

Para los trabajadores

- Para mantener una situación real dentro de su trabajo, en cabal conocimiento de si su labor es deficiente.

- Para saber si sus características individuales, deseos aspiraciones, etc., están siendo tomados en cuenta.

- Como base para lograr mejores resultados, ya que al ser observados y registrado su desempeño, también se evalúa.

- Como medio básico para lograr incentivos que redunden en progreso, mayores beneficios, comodidades, etc.

Para los supervisores

- Como técnica de evaluación que reduzca peligros tales como la subjetividad, generalización y falta de tiempo.

- Como coadyuvante para lograr mejores resultados en un trabajo, en conjunto con sus subordinados para un mayor acercamiento y mayor identificación.

- Como base para realizar análisis imparciales a fin de determinar aumento de sueldos, reajustes de personal, trasferencias etc.

- Para saber lo que puede esperarse de los subordinados y como medio para asegurarse que los trabajadores están laborando para conseguir metas que interesan al conjunto y a toda la organización más que al trabajo individual.

- Para propiciar comunicación adecuada con el subordinado, que permita a ambas partes apoyarse y lograr el mejor desempeño.

Consideramos que tanto para la organización, trabajadores y supervisores el fin comun de la medición de desempeño es lograr un verdadero desarrollo integral de los recursos humanos, para la consecución de los objetivos de la empresa.

Con esto podemos comprender la importancia que tiene

esta técnica, para arrojar resultados confiables para la planeación de recursos humanos.

La evaluación del desempeño puede medirse en tres niveles fundamentales:

NIVEL EJECUTIVO ALTO (Dirección y gerencia)

NIVEL EJECUTIVO MEDIO (profesionistas, jefes.)

NIVEL TECNICO (secretarias, oficinistas etc.)

La mayoría de las veces la calificación del desempeño se orienta al estudio del nivel técnico, aunque a veces se observa su aplicación en niveles de mandos intermedios. En ambos casos la parte que recibe la información y que por lo general toma las decisiones, es el nivel inmediato superior al que se está evaluando; así tenemos que cuando se evalúa a los empleados, son los ejecutivos medios quienes se enteran de los resultados, y cuando se evalúa a estos últimos, es el nivel directivo quien hace lo propio.

A partir de la evaluación del desempeño es posible establecer premisas generales de comportamiento del individuo de la empresa, y con ello participamos en su orientación hacia el logro de sus metas.

RASGOS A EVALUAR EN LA MEDICION DEL DESEMPEÑO

Existe una serie de cualidades conocidas como rasgos o características que deben tenerse en consideración al evaluar la conducta laboral de una persona; desde luego estos rasgos son los que manifiestan en el área de trabajo por lo que varían en su contexto según los requerimientos laborales de cada organización. Dado lo anterior, resalta la necesidad de que cada empresa tiene que diseñar su propio programa de evaluación, realizando ajustes o readaptaciones de acuerdo a sus necesidades. A continuación se presentan algunas de las cualidades generales que debe considerar en la integración de un programa de evaluación, que con más frecuencia se ha encontrado en las empresas mexicanas.²⁶

Calidad del trabajo

La calidad del trabajo se refiere al grado de perfección, rapidez, exactitud y cuidado en el desempeño del trabajo, y la forma de presentar reportes o informes. Su estimación obedece a la necesidad de saber hasta qué punto puede confiarse en el trabajo de un empleado, y si requiere

²⁶ BRADOS A.J. Calificación de Meritos...40

o no supervisión.

Rendimiento

El rendimiento constituye el volumen de trabajo ejecutado de normas establecidas de rendimiento, puntualidad en la entrega oportuna y completa de informes, trabajos designados, etc, dentro de un horario normal.

Conocimiento y experiencia

Esta habilidad es, por parte aquélla con la que cuenta el individuo para aplicar los conocimientos teóricos y técnicos en una tarea asignada, y por otra parte, la que sirve para realizar trabajos de rutina o para emplear criterios, recursos y soluciones a los problemas que se le presentan en el desarrollo de dichos trabajos.

Iniciativa y cooperación

Se refiere a la actitud del trabajador frente a su labor a desempeñar; a la habilidad para sugerir mejoras y actuar constructivamente sin necesidad de ser supervisados de manera constante; su espíritu emprendedor, a su entusiasmo por cooperar con sus compañeros superiores.

Comportamiento y actitud

Es la postura hacia las reglas y políticas establecidas tales como la asistencia, puntualidad, diligencia, dedicación, etc.

Presentación personal

Por lo general esta característica es subestimada o se utiliza exclusivamente en la selección para puestos de ejecutivos; también en situaciones en las que a veces se cometen errores tales como rechazar elementos valiosos solo por estar regularmente presentados. Esta característica hay que tomarla en cuenta en forma equilibrada y razonada. Lo que es de particular importancia en el personal que tiene contacto con el público, como son recepcionistas, cajeras, representantes, etc.

El número de rasgos que deben evaluarse dependerá naturalmente de la complejidad de la investigación a realizar. Sin embargo los resultados que se obtienen de la evaluación de pocas cualidades no difieren significativamente de los que se obtienen cuando son muchas. En un estudio efectuado se encontró que las evaluaciones de tres rasgos, arrojaron los mismo resultados que las

evaluaciones de doce.²⁷

Normalmente se establecen diferencias en cuanto a los rasgos que han de evaluarse cuando se trata de sujetos que trabajan en diversas circunstancias. Se puede evaluar algunas cualidades generales comunes a los individuos que integran una organización, pero es aconsejable que, de acuerdo con el estatus interno, se divida al personal según el nivel ocupacional y cualidades especiales. La forma de división más común es la siguiente:²⁸

Personal de oficina

Se diseñaran cualidades relativas al comportamiento eficiencia, iniciativa, cooperación.

Personal de ventas

Se considerarán aspectos tales como facilidad de palabra, presentación y aquellos para un contacto continuo con la gente.

²⁷ MAIER, NORMAN. Psicología Industrial...45

²⁸ REYES, PONCE Calificación de Meritos...7

Personal obrero

Aquí se toman en cuenta características tales como la calidad del trabajo, habilidad manual, etc.

Personal técnico

Se estimarán las que se relacionen directamente con el área creativa y de conocimientos.

Personal de supervisión

Son de especial importancia las funciones relativas a supervisión, planeación y distribución del trabajo y habilidad para el manejo de personal.

Personal ejecutivo

Requiera de todas las características afines a la organización y formulación de políticas.

Debe prevenirse la superposición de una característica a fin de evitar interpretaciones erróneas.

Cabe señalar que para la implantación de las técnicas de la medición del desempeño, debe tomarse en cuenta los

niveles señalados y la utilización de estos recursos debe ser cuidadosa tanto en la selección análisis y evaluación. Para ello se recomienda que para el arranque de los instrumentos a utilizar se tomen en cuenta tres aspectos:

1. Selección, capacitación y pilotaje del instrumento.
2. Aplicación del instrumento previa orientación del personal a evaluar.
3. Testimonio, contingencia uso y mantenimiento de los resultados.

Este último aspecto va a ser de importancia para la elaboración del informe de auditoría administrativa, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se contará con el testimonio de la investigación, y de ello dependerá las sugerencias que el auditor haga a los responsables de la empresa.

A continuación presentaremos un conjunto de instrumentos para llevar a cabo un programa de auditoría administrativa con fines de capacitación. Es solo una propuesta, ya que pueden ser utilizados estos, otros o más instrumentos.

A N E X O S

ANEXOS

PROPUESTAS DE CUESTIONARIOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO CON FINES DE CAPACITACIÓN

CUESTIONARIO GENERAL

1.- ¿Cuál es el nombre de la empresa?.....

2.- ¿Qué tipo de Empresa es?

a) Persona moral

b) Persona física

3.- Domicilio.....

4.- Objeto.....

5.- ¿De qué manera está constituida jurídicamente?

a) Sociedad mercantil

Anónima

Responsabilidad

Limitada.

b) Sociedad cooperativa

c) Asociación civil

d) Sociedad civil

13.-¿Están definidas las áreas de autoridad, obediencia y responsabilidad?

si () no ()

14.-¿Están definidos por escrito las políticas y los objetivos?

si () no ()

15.-¿Se lleva a cabo la delegación de autoridad?

si () no ()

16.-¿Hasta que grado conoce el personal sus funciones en la empresa?

Total ()

Parcial ()

Nada ()

17.-¿De que forma se dan a conocer las normas de trabajo?

18.-¿Está bien definido el catálogo de puestos?

si () no ()

19.-¿Están definidas las funciones por cuadros operacionales?

si () no ()

20.-¿Qué tipo de relaciones existen en la empresa?

a) De trabajo ()

b) De trabajo coordinado ()

c) De mutua comprensión entre

jefe y subordinado.

21.-¿Existe un departamento de relaciones?

si () no ()

22.-¿Los empleados conocen las relaciones que existen entre su trabajo y el de sus compañeros?

si () no ()

23.-¿Conocen los empleados en forma esencial la estructura de la Empresa?

si () no ()

24.-¿Cada jefe conoce claramente sus funciones, sus responsabilidades y la autoridad que tiene?

si () no ()

25.-¿A su vez, sus subordinados han comprendido la responsabilidad que tienen frente a su jefe, para que el pueda desempeñar sus funciones?

si () no ()

26.-¿Los colaboradores tienen suficiente autoridad-obediencia?

si () no ()

27.-¿Los colaboradores puede tomar decisiones en el ámbito de sus funciones sin interferencia de los superiores?

si () no ()

28.-¿Los subordinados aplican su autoridad?

si () no ()

29.-¿Las órdenes de los colaboradores son objeto de contradicciones por parte del Jefe?

si () no ()

30. -¿Los subordinados aceptan la autoridad del Jefe hasta el punto de no pedir explicaciones?

si () no ()

31. -¿Se respeta la línea jerárquica, sobre todo en problemas importantes?

si () no ()

32. -¿Están los jefes sobrecargados de trabajo?

si () no ()

33. -¿La organización prevé sistemáticamente las sustituciones?

si () no ()

34. -¿Los sustitutos disponen de autoridad en los casos que deban actuar?

si () no ()

35. -¿Existen planes de promoción dentro de la empresa?

si () no ()

36. -¿Se efectúan planes de adiestramiento de personal?

si () no ()

37. -¿El departamento de Recursos Humanos tiene un plan General de adiestramiento y capacitación para los empleados de la empresa?

si () no ()

(Anexar dicho plan General)

CUESTIONARIO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1.- Breve descripción del mismo:

A cargo directivo de.

- a) Gerente de personal:.....
- b) Gerente de Relaciones Industriales.....
- c) Gerente de Relaciones Obrero Patronales.....
- d) Jefe de Reclutamiento de Personal.....
- e) Jefe de Capacitación y Adiestramiento.....

2.- ¿Se hace un estudio al seleccionar al personal de nuevo ingreso?

- | si | () | no | () |
|-----------------------------|-----|----|-----|
| a) Entrevista inicial | () | | |
| b) Examen Psicológico | () | | |
| c) Examen médico | () | | |
| d) Examen técnico | () | | |
| e) Entrevista intermedia | () | | |
| f) Obtención de referencias | () | | |

3. - ¿Con lo anterior se autoriza contratación inmediata?

si () no ()

- a) Contrato individual de trabajo ()
- b) Contrato por temporada ()
- c) Eventual ()
- d) Definitivo ()
- e) Otro (especifique).....

4. - ¿Se inscribe en tiempo?

- a) Registro Federal de Causantes ()
- b) Seguro ()
- c) Sindicato ()
- d) Otro (especifique).....

5. - ¿Hay reglamento interior del trabajo?

- a) Autorizado por autoridad correspondiente ()
- b) Se revisa periódicamente ()

6. - ¿Se realizan exámenes médicos cada:

- a) Seis meses ()
- b) Cada año ()
- c) No se realizan ()
- d) Otro (especifique).....

7. - ¿Hay contrato colectivo de trabajo?

si () no ()

(anexar copia)

9.- ¿Se vigila que se aplique las bases estipuladas en él?

si () no ()

9.- ¿Existe rotación de personal?

si () no ()

10.- ¿Se lleva un inventario del total del personal detallado?

si () no ()

11.- ¿Son preparadas las listas de raya y nómina de acuerdo a los registros de asistencia y tiempos?

si () no ()

12.- ¿Autorizan los trabajadores en forma escrita los descuentos que se les hagan además de los obligatorios?

si () no ()

13.- ¿Las nóminas y listas de raya son aprobadas por un funcionario responsable?

si () no ()

14.- ¿Existe una autorización adecuada para el pago de tiempo extra, ausencias por enfermedad, permisos, licencias especiales etc.?

si () no ()

15.- ¿Está debidamente controlado el registro de asistencia por medio de :

a) Tarjetas ()

b) Relojes marcadores ()

c) Tomadores de tiempo ()

16. -¿Se realizan actividades de tipo social por el personal de la empresa?

si () no ()

17. -¿Se realizan actividades deportivas en la empresa por el personal?

si () no ()

18. -¿Hay comedor para los empleados?

si () no ()

19. -¿Se tienen registradas suficientes fuentes de reclutamiento (incluyendo reclutamiento a ejecutivos)?

si () no ()

20. -¿Se tienen planeados programas de capacitación y adiestramiento al personal en general?

si () no ()

21. -¿Se tiene personal especializado para hacer las entrevistas de selección y contratación?

si () no ()

especifique:.....

22. -¿Se tienen incluidos programas de selección de personal?

si () no ()

23. -¿Se toma en cuenta las agencias de colocaciones para nuevos empleados como auxiliar adicional en las funciones de selección y contratación de personal?

si () no ()

24. -¿Está prevista de solicitudes de candidatos a empleo en caso de que se vaya un empleado?

si () no ()

25. -¿Se encuentra por escrito cada una de las descripciones de puestos dentro de la organización?

si () no ()

26. -¿Se tienen evaluados los puestos?

si () no ()

27. -¿Se tiene previsto un programa de entrenamiento para jefes y desarrollo de ejecutivos?

si () no ()

28. -¿Se hace una revisión periódica de sueldos y salarios?

si () no ()

29. -¿Se otorgan premios o incentivos por puntualidad y aumento de producción?

si () no ()

30. -¿Se tiene un sistema general de calificaciones de méritos?

si () no ()

31. -¿Se tiene organizado algún plan para motivar a los empleados a mejorar su trabajo habitual?

si () no ()

32. -¿Se tienen registros de personal para cada empleado?

si () no ()

33. -¿Se hacen periódicamente auditorías de personal?

si () no ()

34. -¿Se mantienen algunos registros para controlar la rotación de personal?

si () no ()

35. -¿Se tienen horas reguladas de manera que produzcan la máxima eficiencia entre el personal?

si () no ()

36. -¿Se mantienen registros adecuados respecto a retardos y ausentismo?

si () no ()

37. -¿Mantiene la organización un nivel de Información y Comunicación adecuado?

a) Maneja un periódico o boletín ()

b) Se tiene un pizarrón de avisos ()

c) Hay un sistema de sugerencias ()

38. -¿Conocen los empleados las políticas de la empresa?

si () no ()

39. -¿Conocen los empleados los procedimientos administrativos que deben seguir en los juicios laborales?

si () no ()

40. -¿En términos generales conoce la Ley Federal del Trabajo?

si () no ()

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO

(Puesto Técnico)

COMPANIA.....FECHA.....

NOMBRE.....DEPTO.....

SUPERVISOR INMEDIATO.....

63	POCO SATISFACTORIO
64 a 87	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
88 a 111	SATISFACTORIO
112 a 135	ALTAMENTE SATISFACTORIO
136 a 160	EXCEPCIONAL

NOTA: Esta calificación es excepcional y solo el 20% de su personal podrá obtenerla.

NOTA: Cruce claramente el cuadro correspondiente a los puntos obtenidos (última hoja) y firme a la derecha.

Para calificar cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y efectúe la suma total en la última hoja.

VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS	
1. Descuida la observancia y práctica de las políticas vigentes.	1 4
2. Cuida que se observen detenidamente las políticas y los procedimientos vigentes.	8 10
3. Observa cuidadosamente el cumplimiento de las políticas y normas vigentes y los interpreta adecuadamente.	12 14 15

ACTITUD HACIA LA INTEGRACION	
1. Subordina los objetivos del grupo a los objetivos de su área.	6 9
2. Siempre está dispuesto a proporcionar colaboración y ayuda para alcanzar los objetivos del grupo.	12 15
3. Está perfectamente identificado con los objetivos y problemas del grupo, y busca, con su participación la consecución y/o solución de los mismos.	18 21 24

NECESIDADES DE SUPERVISION	
1. Requiere de supervisión cuidadosa y frecuente, así como de explicaciones amplias sobre los objetivos y procedimientos de su trabajo.	6 12
2. Su supervisor interviene para planear, coordinar y organizar su trabajo, o para solucionar problemas del mismo.	18 20
3. Es supervisado ocasionalmente; puede manejar cualquier problema con intervención mínima de su supervisor.	24 28

INICIATIVA	
1. Pocas veces sugiere mejoras a las prácticas y procedimientos de su área.	8
	12
	16
2. Con frecuencia sugiere cambios a los procedimientos de su área.	20
	24
	28
3. Continúa sugiere innovaciones adecuadas a los procedimientos y actividades de su área, para obtener reducción de costos y/o agilidad operacional	28
	32
	36

ALCANCE DE METAS, OBJETIVOS Y RESULTADOS	
1. Alcanza sus objetivos en forma parcial o fuera de tiempo.	14
	21
	28
2. Alcanza sus objetivos en forma adecuada y en el tiempo esperado.	35
	42
	49
3. Alcanza los objetivos de su puesto en un grado superior a lo esperado. Sus resultados son muy convincentes.	49
	56
	63

TOTAL DE PUNTOS	
NOTA: Anote el resultado de la suma en el cuadro correspondiente a la hoja num 1 y 2 obteniendo la calificación final.	

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO

(Puesto: Secretarial y auxiliares)

COMPANIA..... FECHA.....

NOMBRE..... DEPTO.....

SUPERVISOR INMEDIATO.....

63	POCO SATISFACTORIO
64 a 87	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
88 a 111	SATISFACTORIO
112 a 135	ALTAMENTE SATISFACTORIO
136 a 160	EXCEPCIONAL

NOTA: Esta calificación es excepcional y sólo el 20% de su personal podrá obtenerla.

NOTA: Cruce claramente el cuadro correspondiente a los puntos obtenidos (última hoja) y firme a la derecha.

Para calificar cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la Última hoja.

PUNTUALIDAD	
1. Generalmente llega tarde a la hora de entrada o a los compromisos que tiene con la empresa.	4 0
2. Acude con puntualidad a la hora de entrada o a sus compromisos de trabajo.	10 12
3. Es sumamente puntual a la hora de entrada; solo excepcionalmente llega tarde y sus retardos tienen una causa justificada.	14 16

ASISTENCIA	
1. Más de tres faltas al año.	4 0
2. Tres faltas al año.	10 12
3. Ninguna falta al año.	14 16

INICIATIVA EN EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO	
1. Casi nunca hace mejoras a las prácticas y procedimientos de su trabajo, el cual ejecuta en forma rutinaria.	4 0
2. Normalmente efectúa cambios y mejoras adecuadas en los registros, controles o archivos a su cargo.	10 12
3. Demuestra iniciativa extraordinaria para mejorar su trabajo, logrando resultados excelentes en este sentido.	14 16

RESPONSABILIDAD	
1. Cumple en forma irregular o con descuido las instrucciones y normas de trabajo.	8
	12
	16
2. Cumple las instrucciones que recibe, así como las normas de trabajo establecidas.	20
	24
	28
3. Es sumamente cuidadoso en el cumplimiento de las Órdenes o instrucciones que recibe. Hace su trabajo apégandose todo lo posible a lo indicado.	32

COLABORACION	
1. Se limita a cumplir con su trabajo.	8
	12
	16
2. Mantiene una actitud positiva de integración a su departamento y colabora siempre en situaciones extraordinarias.	20
	24
	28
3. Se distingue por su extraordinaria colaboración en todo momento. Siempre se cuenta con él para la solución de cualquier problema.	32

EFICIENCIA	
1. Realiza su trabajo con algunos errores y fuera del tiempo establecido.	12
	18
	24
2. Realiza su trabajo sin errores y en el tiempo establecido.	30
	36
	42
3. Casi nunca comete errores y termina su trabajo antes del tiempo establecido.	48

TOTAL DE PUNTOS: Anote el resultado de la suma en el cuadro correspondiente, obteniendo el resultado final.	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA NIVELES DE SUPERVISION

NOMBRE.....PUESTO.....

DEPARTAMENTO.....FECHA DE INGRESO.....

GEPECIA.....FECHA DE EVALUACION.....

1. Apreciaciones previas a la evaluación

(Esta parte deberá ser llenada exclusivamente por el empleado)

1. Tiempo que lleva desempeñando el puesto.....

2. ¿Cuáles son las principales contribuciones del puesto en la organización?.....

3. Piense en sus conocimientos, habilidades y experiencia. ¿Le parece que en su trabajo actual utiliza plenamente sus capacidades? Deseo ser así. ¿Cómo podrían ser mejor aprovechadas?.....

4. ¿Que aspectos de su trabajo siente que desarrolla con más facilidad y/o efectividad?.....

5. ¿Que aspectos de su trabajo considera usted que le cuesta más trabajo desarrollar y en cuales su efectividad no es completa?.....

6. Analice los resultados que ha obtenido hasta el momento

en el desempeño del cargo ¿Qué podría hacer usted y su supervisor inmediato para aumentar el nivel de productividad?.....

7. ¿Cuáles de sus actividades cotidianas podrían ser consideradas como improductivas, ya que de requerir tiempo y esfuerzo, en nada contribuyen a obtener resultados?.....

8. Con miras al futuro, ¿qué clase de trabajo le gustaría estar desarrollando dentro de 3 o 5 años?¿En qué aspectos requeriría preparación y apoyo a la organización para ello?.....

9. ¿Qué personas de su grupo lo podrían sustituir, en caso de que usted ascendiera dentro de la organización?.....

10. ¿Hay algún aspecto de su trabajo que podría ser modificado para hacer su labor más creativa, desafiante, estimulante y placentera?.....

II. Calidad de la administración

(Esta parte deberá analizarse el proceso administrativo en forma tal que explique el porqué de los resultados obtenidos)

Calificación

- I Considerablemente abajo de los requerimientos*
- II Cubre los requerimientos del puesto , pero no en su totalidad.*
- III Satisface plenamente los requerimientos.*
- IV Su desempeño es sobresaliente*

ELEMENTOS	CALIFICACION	COMENTARIOS
<p>1. <i>Planificación</i> ¿Ha sabido planear las actividades de su área? ¿Define objetivos? ¿Explora alternativas? ¿Se apega a los programas?</p>		
<p>2. <i>Organización</i> ¿Ha sabido definir responsabilidades y líneas de comunicación? ¿Simplifica las tareas?</p>		
<p>3. <i>Integración</i> ¿Ha hecho una buena selección de su personal? ¿Lo ha sabido identificar con la empresa?</p>		
<p>4. <i>Desarrollo de valores Humanos</i> ¿Se preocupa por desarrollar los valores de su personal? ¿Ha diagnosticado necesidades de entrenamiento? ¿Ha preparado segundas manos que le suplan en caso necesario?</p>		
<p>5. <i>Dirección</i> ¿Pese a un estilo flexible de dirección que se ajuste a la situación del momento y grado de madurez de sus subordinados.</p>		
<p>6. <i>Motivación</i> ¿Se da cuenta de las necesidades de su gente, preocupándose por poner a su alcance los satisfactores que las cubran? ¿Se ha ganado el respeto y reconocimiento de sus subordinados?</p>		
<p>7. <i>Control</i> ¿Establece los controles necesarios y realistas para comparar planes con resultados? ¿Ha definido estándares de actuación en su área?</p>		

III. Recomendaciones para mejorar el desempeño.....

.....

.....

.....

.....

.....

IV Plan de entrenamiento y desarrollo a corto plazo...

.....

.....

.....

.....

.....

V. Comentarios.....

.....

.....

.....

.....

.....

HE SIDO ENTERADO DEL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO

Evaluado por

Supervizado

Gerente del area

CALIFICACION DE MERITOS

NOMBRE.....	FECHA DE INGRESO.....
PUESTO.....	
DIVISION.....	DEPARTAMENTO.....
ANTIGUEDAD EN EL PUESTO (MESES)	
FECHA ULTIMA DE CALIFICACION:	

INSTRUCCIONES

1. La revisión de actuación se deberá basar en los requisitos que exige el puesto actual.

2. Todos los méritos deberán ser calificados por el supervisor inmediato y revisados por el superior antes de efectuar la entrevista con el colaborador.

3. En general, califique a todo el personal en las primeras _____ características.

4. Califique al personal administrativo (supervisores) en todas las características.

5. Asegurese de que la apreciación esté basada en la actuación constante y no en algún suceso excepcional.

6. Estudie cada característica y marque con una X el cuadro que se aproxime a la actuación.

Parte I Apreciación de
Características

FACTORES Y DEFINICIONES

CALIFICACION

	S	B	M	E	B							
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
1. Conocimiento del puesto (habilidad para aplicar los conocimientos por educación o experiencia)												
2. Calidad del trabajo (exactitud en el puesto frecuencia de errores y forma de presentar reportes o informes)												
3. Cantidad de trabajo (rendimiento por volumen velocidad de actuación dentro de la jornada)												
4. Iniciativa (habilidad para sugerir mejoras y actitud para actuar constructivamente ante problemas)												
5. Responsabilidad (disposición para aceptar responsabilidades y llevarlas a cabo)												
6. Cooperación (grado de colaboración y entusiasmo para con sus superiores y compañeros)												
7. Disciplina (actitud hacia las reglas establecidas y grado de aceptación a las indicaciones que se hacen)												
8. Asistencia y puntualidad.												
9. Aptitud de mando (habilidad para guiar)												

RESUMEN Y CONCLUSIONES

El efecto de la evolución de la Administración, ha sido profundizar más el estudio de las divisiones del proceso administrativo que ha servido para mejorar la administración industrial y entender las motivaciones humanas.

Mientras más conozca una empresa sobre el proceso administrativo (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control) estará en mejores condiciones de operar eficazmente.

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, la organización y el país en general.

La buena administración de personal ayuda a los individuos a utilizar su capacidad al máximo, y a obtener su integración como parte del grupo de trabajo.

Los Recursos Humanos son el elemento más importante para la operación y administración de una empresa.

Dentro del desarrollo de Recursos Humanos encontramos a la capacitación como la modalidad educativa de la empresa que se dá, para proveer medios al empleado, para que este gracias a la formación que se le ofrece, sea una fuerza productiva de la misma, mediante un continuo desarrollo y aplicación de los conocimientos adquiridos.

La Capacitación está en posibilidades de lograr un mejor control de los Recursos Humanos.

La Función pedagógica en las empresas esta determinada e inmersa en los procesos educativos que en esta se manejan, y es de vital importancia para tener una adecuada planeación, que las actividades dedicadas a la D.N.C. sean reales y objetivas para asegurar un buen desarrollo.

El departamento de capacitación en las empresas, debe coadyuvar a la consecución de los objetivos de la misma, al cumplimiento de políticas, planes presupuestos, al respeto de la estructura y sistema de operación establecidas.

La función capacitación debe ser una actividad planeada y basada en necesidades reales de la institución y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y

actitudes de los trabajadores.

La planeación estratégica de los Recursos Humanos demandan un tipo de auditoría, diferente a la auditoría contable que le sirva para encontrar y detectar necesidades de capacitación.

La Auditoría Administrativa constituye una garantía para la evaluación de los Recursos Humanos.

La Auditoría Administrativa sirve para la comprobación de la capacidad administrativa de todos los niveles de una empresa, una área o departamento determinado, y es de particular importancia para contar con un mejor desempeño de los Recursos Humanos.

La Auditoría Administrativa sirve a cualquier organización, la obligación del auditor es determinar la secuencia y el objeto con que debe aplicarse.

La Auditoría Administrativa debe ser un servicio integral, útil y oportuno para la administración de la entidad y debe formar parte del proceso administrativo, regulado por principios éticos y técnicos con características propias y objetivos específicos, tendiente a

verificar hechos, circunstancias o en su caso problemas.

La Auditoría Administrativa se pasa en el examen u objetivo minucioso y logicamente fundado, de los objetivos, políticas, sistemas, controles, aplicación de recursos y estructura de la organización.

La Auditoría Administrativa promueve la eficiencia de operación, para aumentar la productividad y mejorar el desempeño.

La Auditoría Administrativa se caracteriza por su confiabilidad de los resultados al poderse cuantificar; se aboca al estudio e investigación de los recursos humanos; tiene un enfoque eminentemente científico, y una metodología que la respalda objetivamente; para el logro de sus objetivos se auxilia de prueba selectivas y no solo el Licenciado en Contaduría puede llevarla a cabo.

La metodología de toda auditoría administrativa contempla generalmente los siguientes pasos:

Preparación del estudio

Registro de los datos

Análisis de los hechos

Informe

La D.N.C. proporcionará una valiosa información para llevar a cabo la planeación de los Recursos Humanos.

La Auditoría Administrativa al contemplar toda una metodología siguiendo un proceso sistemático y científico, garantiza una verdadera D.N.C.

Para que una Auditoría Administrativa me de resultados con fines de capacitación es necesario que se auxilie de técnicas que lleven a la consecución de este objetivo.

Una de las técnicas más importante de la empresas para el desarrollo de los Recursos Humanos es la valuación del desempeño.

Tanto para la organización, y trabajadores el fin común para evaluar el desempeño es lograr un verdadero desarrollo integral de los Recursos Humanos.

El informe de Auditoría Administrativa con fines de capacitación constituye el punto medular para la planeación estratégica de los Recursos Humanos.

Un informe de auditoría administrativa debe ser claro,

y preciso en su contenido. El informe es la culminación de un trabajo difícil y delicado , que podrá conducir en caso de ser aceptado a la programación de eventos de enseñanza para satisfacer las necesidades , o corregir fallas encontradas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. ABREGO MALAGÓN, RODOLFO. La auditoría administrativa del área de personal. Tesis, UNAM, 1976.
2. ANDERSON, JONATHAN y otros. Redacción de tesis y trabajos escolares. México, Diana, 1972.
3. ARECHEVALA VARGAS, LILIA M. El pedagogo como asesor de la planeación sistemática en centros de capacitación. Tesis. UNAM, 1977.
4. ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1980.
5. ARY, DONALD y otros. Introducción a la Investigación Pedagógica; tr. por Donald Ary. México, Interamericana, 1983.
6. BLANCHARD, KENETH y otros. La administración y el comportamiento humano. México, Técnica, 1970.
7. BOON GERARD, KAREL. Factores físicos y humanos en la producción. México, F.C.E., 1970.

8. CALDERON CORDOVA, HUGO. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal; 2ed. México, Limusa, 1987.
9. CASTREJON DIEZ, JAIME y otros. Educación permanente. México, F.C.E., 1974.
10. CRUZ CASTILLO, RICARDO. Auditoría Administrativa; 2 ed. México, Diana, 1980.
11. FAUCETT PHILIP, M. Auditoría Administrativa. México, Diana, 1980.
12. FERNANDEZ ARENA, JOSE. La auditoría administrativa. México, Diana, 1988.
13. FOULOQUIE, PAUL. Diccionario de Pedagogía. México, Alhambra, 1965.
14. GARCIA HOZ, VICTOR. Diccionario de Pedagogía. México, Labor, 1964.
15. GASTON MIALARET. Diccionario de las ciencias de la Educación. México, Oikos-Tau, 1967.

16. GOMEZ MORFIN, J. El control en la administración de Empresas. México, Diana, 1988.
17. GRADOS A., JAIME. Calificación de Méritos. Evaluación de la conducta laboral. México, Trillas, 1989.
18. HANS, FRIEDRICH. La moderna dirección de personal; tr. por Carmen Shad Gamucio. Madrid, Ibero-Europea, 1974.
19. KNOWLES, MALCOM SHEPHERD. Educación hoy; tr. por Malcom y Hulda K. 2ed. México, Elsa, 1965.
20. LA BELLE, THOMAS J. Educación no formal y cambio social en América Latina; tr. por Ma Elena Vela. México, Nueva Imagen, 1980.
21. LARIS CASILLAS, FRANCISCO. Administración Integral. España, CECSA, 1987.
22. MANZUR, TERESITA. Antología de capacitación. Taller de Organización Educativa. México, UNAM, 1988
(Apuntes mecanografiados)

23. MARTINES CHAVEZ, VICTOR M. Teoría y práctica del diagnóstico administrativo. México, Trillas, 1989.
24. MATTOS LUIZ, A. Compendio de didáctica general. Argentina, Kapeluz, 1974.
25. MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO. Manual para determinar necesidades de capacitación. México, Trillas 1986.
26. PANIAGUA, VICTOR. Auditoría Integral. México, UNAM, 1987. (Facultad de Contaduría y Administración)
27. REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de personal. México, Limusa, 1974.
28. REYES RAMIREZ, ROSALIA. La importancia de la auditoría como instrumento para la implementación de programas de capacitación. Tesis, UNAM, 1980.
29. RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN. Síncopsis de auditoría administrativa: 3 ed. México, Trillas, 1986.

30. SILICEO, ALFONSO. Capacitación y desarrollo de personal. México, Limusa, 1987.

31. THIERAUF J., ROBERT. Auditoría Administrativa con cuestionarios de trabajo. México, Limusa, 1986.

32. TORRES RIVERA, MA. LUISA. El papel del pedagogo en la capacitación de personal. Tesis, ENEF-ACATLAN, 1988.

33. WILLIAM P, LEONARD. Auditoría administrativa. Evaluación de los métodos y la eficiencia administrativa. México, Diana, 1988.