

20
2Es.



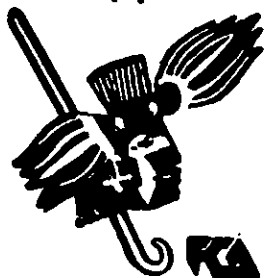
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA INTERNA EN EL AREA DE
RECURSOS HUMANOS, COMO ELEMENTO PARA
ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
C O N T A B L E
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
ARECHIGA TAMEZ, SILVINO MANUEL
SALAZAR SELVAS, MARIA TERESA
SOBERANES SANCHEZ JUAN EDUARDO**

ASESOR DEL SEMINARIO: DRA. NADIMA SIMON DOMINGUEZ



MEXICO, D. F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

263407



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A la Facultad de Contaduría y Administración - UNAM

Con profunda gratitud y reconocimiento a la
Dra. Nadima Simón Domínguez,
por su valiosa colaboración en la presente tesis.

Dedico esta tesis a ti Cristo que eres hoy por hoy la razón de mi existir.

Todo el reconocimiento a mis padres que su apoyo incondicional se refleja en el alcance de esta meta.

Gracias a la Universidad, a sus profesores, personal y amigos de la generación 92 que hicieron de mi estancia en la facultad una experiencia inolvidable.

Con cariño a mis hermanas, Gardenia, Elena y Magnolia, les deseo siempre la más completa de las felicidades.

Especialmente a ustedes Eduardo y Tere ya que el que culminasemos este trabajo juntos mantendrá siempre un vínculo muy especial en mi vida.

A mis mejores amigos de la carrera, Luis, Leonardo y Mónica que le dan un verdadero significado a la amistad.

A tí Dios por todo lo que me has permitido vivir y por lo que tienes preparado para mí,

A todos gracias

S. Manuel Aréchiga Tamez

Con inmenso cariño y respeto a Dios, a mis padres, hermanos
y sobrinos, por brindarme su apoyo incondicional y por ser a
quienes más quiero en mi vida.

A la familia Soberanes por su comprensión y alegría.

A Eduardo por estar conmigo en todo momento.

María Teresa Salazar Selvas.

A mis padres: Dr. Juan Eduardo Soberanes Rosales
y Psic. Teresa Sánchez de Soberanes, por la dicha
de ser su hijo.

A mis hermanos:

Carmen y José Salvador

Juan Eduardo Soberanes Sánchez.

INDICE

INTRODUCCION	iv
------------------------	----

CAPITULO I PRODUCTIVIDAD

1. Concepto de productividad	1
1.1. La productividad en los distintos campos de estudio	3
2. Eficiencia y eficacia	4
3. Importancia de aumentar la productividad	7
3.1. Factores que modifican la productividad.	8
3.2. Factores que incrementan la productividad.	13
3.3. Factores que limitan la productividad.	17
4. La productividad y el personal	18
4.1. El ambiente organizacional y la productividad.	20
5. Medición de la productividad	23
5.1. Indices de productividad.	28

CAPITULO II AUDITORIA INTERNA

1. Antecedentes	34
2. Definición y finalidad de la Auditoría Interna	35
3. Auditoría Interna y Auditoría Externa.	38

4. Posición organizacional del auditor interno	41
5. Control interno.	42
6. Normas para la práctica profesional del auditor interno	46
7. Código de ética del auditor interno	50
8. El proceso de la auditoría interna.	52

CAPITULO III AUDITORIA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

1. Importancia de la auditoría interna en el área de Recursos Humanos.	69
2. Funciones del área de Recursos Humanos.	74
2.1. Planeación de los Recursos Humanos	74
2.1.1. Esquema de trabajo en la planeación de los recursos humanos	76
2.2. Reclutamiento y selección	77
2.3. Desarrollo y evaluación	79
2.3.1. Orientación y ubicación	79
2.3.2. Capacitación y desarrollo	81
2.3.3. Planeación de la carrera profesional en la organización.	84
2.3.4. Evaluación del desempeño	86
2.4. Compensaciones.	89

2.5. Relaciones industriales y relaciones con el sindicato.	93
3. ¿Qué es la auditoría de Recursos Humanos?	95
3.1. Aspectos de control comunes en las organizaciones en el área de Recursos Humanos	98
3.2. Guía de auditoría para el área de Recursos Humanos.	100
<u>CAPITULO IV CONCLUSIONES</u>	115
BIBLIOGRAFIA.	117

INTRODUCCION

La auditoría interna es una área a la que tradicionalmente se le ha dado un enfoque reducido en cuanto a sus funciones y a su utilidad, sin embargo en la actualidad es una función de creciente importancia en todo tipo de organizaciones, debido a que la auditoría interna ayuda a los encargados de la toma de decisiones a lograr todos los objetivos organizacionales, por lo que la misión de la auditoría interna es la productividad.

La presencia de la productividad en las organizaciones permite el desarrollo y crecimiento, lo que representa la oportunidad de obtener beneficio para los empleados, las entidades y la nación.

Invariablemente al hablar de productividad se hace referencia al óptimo manejo de los recursos, de los cuales destaca el recurso humano, debido a que es el responsable del manejo de los demás recursos.

La complejidad del recurso humano obliga a las organizaciones a poseer un departamento de Recursos Humanos que garantice el manejo indicado del mismo.

Es por ello la importancia de determinar si: ¿la práctica de auditoría interna en el área de Recursos Humanos contribuye a la productividad?

En el presente trabajo de investigación mediante un análisis documental se expone el concepto relativo a productividad, sus características principales, así como las bases para su medición.

Asimismo, se desarrollan los aspectos básicos de la función de auditoría, su importancia y su normatividad profesional.

De igual modo se justifica la importancia de la óptima administración de los recursos humanos, y se describen las funciones comunes del área de Recursos Humanos. Además se incluye una guía de auditoría que sirva de referencia para la integración de un programa de Auditoría Interna a dicha área.

Mediante la utilización del método deductivo establecemos que la Auditoría Interna evaluando el desempeño del área de Recursos Humanos, misma que es encargada del recurso más importante para la productividad, y haciendo recomendaciones para la implementación de mejoras, es como ésta contribuye a la productividad.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos:

- I. PRODUCTIVIDAD.
- II. AUDITORIA INTERNA.
- III. AUDITORIA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.
- IV. CONCLUSIONES.

Los beneficios que aporta la actividad de auditoría interna aún son desconocidos por muchas personas, por lo que esperamos que este trabajo contribuya a informar sobre algunas de las utilidades de la misma.

CAPITULO I

PRODUCTIVIDAD

1. CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

La productividad ha ganado dimensiones importantes en los últimos años, sin embargo no es un término nuevo ya que éste ha tenido diferentes significados a lo largo de la historia.

Existen diversas definiciones de productividad, cada autor desde su punto de vista o según la disciplina a la cual está enfocado, relaciona conceptos básicos y específicos de la misma; pero ¿qué debemos entender cuando hablamos de productividad? ¿cuál es el concepto que contiene todos aquellos aspectos que deben tomarse en cuenta al hablar de ella? ¿en qué consiste? ¿qué elementos la originan? ¿es susceptible de medirse?

Para dar respuesta a todas estas interrogantes es necesario plasmar y analizar, los diversos conceptos que se manejan sobre la misma, y así comprender lo que es la productividad.

Los conceptos de productividad son visualizados de diferentes formas pero todos conservan la misma esencia:

- Smith Elizabeth¹ nos dice: "Productividad es el resultado de los esfuerzos organizacionales y personales asociados con la producción, utilización y/o entrega de productos y servicios".(Smith, 1993:2).

- Bain David²: "La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables". "La

¹ Smith, Elizabeth: Manual de Productividad. Buenos Aires. Macchi, 1993, p.2.

² Bain, David: Productividad: La solución a los problemas de la empresa. México, McGraw- Hill, 1987, p. 4.

productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos".(Bain, 1987:4).

- Rodríguez Ricardo³: "Es el resultado del uso correcto y oportuno que se haga del control estadístico del rendimiento de los recursos".(Rodríguez,1986:32).

- Dreyfack Raymond⁴: " La productividad es el proceso de producir más bienes y servicios de aceptable calidad sin aumentar el costo de producción. Se mide en producción de unidades por horas - hombre trabajadas. La productividad aumenta cuando un empleado utiliza su tiempo más eficientemente, cuando mejora sus métodos y procedimientos, y utiliza mejores herramientas y equipo. No quiere decir trabajar más duro; significa utilizar la mente más eficientemente". (Dreyfack, 1985: p.1).

- Prokopenko Joseph⁵: " El uso eficiente de recursos - trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información - en la producción de bienes y servicios". (Prokopenko,1991:3).

De las definiciones anteriores podemos observar algunos elementos en común, tales como:

El desempeño, la producción, los costos, los insumos y los resultados.

Por lo tanto podemos definir a la productividad como: la relación entre cierta producción y ciertos insumos, no es una medida de producción, es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos existentes para lograr los resultados deseados, es decir, es un indicador de la eficacia y eficiencia en la generación de bienes y servicios.

³ Rodríguez, Ricardo: Optimización de la productividad: Su proceso en la pequeña y mediana industria. México, Trillas, 1986, p. 32.

⁴ Dreyfack, Raymond: Cómo aumentar la productividad y las utilidades de su empresa. México, Expansión, 1985, p. 1.

⁵ Prokopenko, Joseph: La gestión de productividad: Manual Práctico, México, Limusa, 1991, p. 3.

1.1. La productividad en los distintos campos de estudio

Si tratamos de analizar la productividad, relacionándola con diversos campos de estudio, nos encontramos con distintos enfoques, a continuación se mencionan algunos:

Administración.- La tarea de los administradores, respecto a la productividad, es la aplicación del proceso administrativo al planificar, organizar, proveer de personal, dirigir y controlar para la optimización y aprovechamiento de los recursos, considerando las perspectivas de productividad y el entorno en el cual se desarrolla el trabajo.

Contabilidad.- Los datos contables como ventas, inventarios, utilidad, costos, capital, activos fijos, son utilizados mediante razones financieras, para obtener indicadores de la eficiencia del negocio. La obtención de estos datos de distintos periodos, permiten analizar los cambios y determinar las tendencias, para así obtener bases para elaborar proyecciones, que permitan una adecuada toma de decisiones, con la finalidad de aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.

Economía.- El enfoque que le da la Economía a la productividad parte desde un punto de vista macro para llegar al micro, analizando aspectos relativos a la producción, distribución y utilización de los bienes y recursos de una nación. La Economía utiliza estadísticas a nivel mundial o nacional sobre productividad laboral, ingreso per cápita, producto interno bruto, entre otros, para determinar el nivel de efectividad de la producción nacional.

Ingeniería.- Se hace énfasis en los procesos productivos de una organización, considerando al recurso humano y el mejoramiento de tecnología, tomando en cuenta el ambiente y los diseños de procesos, es decir, se busca el aumento de la

productividad a través de la adecuación y mejoramiento de la relación hombre-máquina.

Ciencias del comportamiento.- Se ocupa por analizar el comportamiento humano en las organizaciones, de acuerdo a las características de la organización, de las relaciones laborales y de los individuos, estableciendo la conducta en el trabajo, el desempeño laboral y la efectividad organizacional, que conduzca al aumento de la productividad.

2. EFICIENCIA Y EFICACIA

En las principales definiciones de productividad se encuentran implícitos conceptos como: calidad, servicio, desempeño, resultados y tecnología, sin olvidar dos términos que destacan por su relación directa con la productividad, aquí nos referimos a la eficiencia y eficacia.

Rodríguez Ricardo⁶ nos dice que la eficiencia es "la mejor utilización entre el uso y el aprovechamiento de los recursos"(Rodríguez,1986:20), es decir, la eficiencia es la óptima relación entre los resultados logrados y los recursos empleados.

Prokopenko Joseph⁷ define a la eficiencia como: "producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible".(Prokopenko, 1991:14).

Este mismo autor⁸ define a la eficacia como: " la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad". (Prokopenko, 1991:14).

⁶ Rodríguez, Ricardo, 1986, op. cit., p. 20.

⁷ Prokopenko, Joseph, 1991, op. cit., p. 14.

⁸ Ibid., p. 14.

Para Ricardo Rodríguez la eficacia⁹ es: "una medida para satisfacer requisitos de cantidad, lugar y tiempo".(Rodríguez, 1986:20).

Como hemos visto la eficiencia y la eficacia son similares, y generalmente se considera que al tener eficacia se ha alcanzado la eficiencia.

Jorge Ruíz Dueñas(1982) en su obra "Eficacia y eficiencia de la empresa pública mexicana" pretende llevar a cabo un análisis conceptual entre los términos de eficiencia y eficacia aplicables a las empresas del sector público. Establece que la empresa pública mexicana es eficaz en la medida en que la misma cumple los objetivos para los cuales fue creada, teniendo que se puede distinguir una eficacia social, una económica y una funcional, dependiendo de la serie de objetivos que se deban de cumplir, señala asimismo que las diversas formas de eficacia son complementarias entre si, lejos de ser excluyentes.¹⁰

Como eficiencia define¹¹: "es un concepto que permite la medición de resultados vinculados con las metas previstas en función a los insumos aplicados". (Ruíz,1982:43).

Ruiz define dos tipos de eficiencia, la productiva que es la maximización de bienes o servicios al mínimo costo, y la financiera que refleja niveles de rentabilidad que cuantifican la eficacia funcional de la empresa.

De las definiciones de este autor sobre la eficiencia y la eficacia enfocadas al sector público podemos aprovechar los elementos esenciales de éstas a fin de obtener conceptos aplicables al sector privado.

⁹ Rodríguez, Ricardo., 1986, op. cit. p. 20.

¹⁰ Ruíz, Jorge: Eficacia y eficiencia de la empresa pública mexicana. México, Trillas, 1982, pp. 40-42.

¹¹ Ibid., p. 43.

La eficacia, como ya mencionamos, se da cuando la empresa pública cumple con los objetivos para los cuales fue creada; por lo que si queremos aplicar este concepto al sector privado tendríamos que plasmar cuales son los objetivos que de manera general se aplican a las empresas de dicho sector.

Según Servidje los objetivos o finalidades generales de una empresa son de dos tipos¹²: los económicos y los sociales; éstos a su vez se subdividen en internos y externos que consisten en:

Finalidad económica externa. Esta consiste en ofrecer a la sociedad los bienes y servicios que produce y/o presta buscando la plena satisfacción de los consumidores; por lo que aquello que la empresa ofrezca debe satisfacer una demanda en la sociedad.

Finalidad económica interna. En ésta lo que se busca es crear un valor agregado, entendiéndose por este todo aquello que se obtiene "después de la recuperación de las facturas". El valor aquí mencionado debe ser suficiente para crear una remuneración satisfactoria para todos los integrantes de la empresa (socios y empleados).

Finalidad social externa. Se entiende que toda empresa debe tener como objetivo el ser una organización que impulse los valores sociales propios de la sociedad en la cual se desenvuelve. La finalidad social externa consiste además en cumplir satisfactoriamente con su finalidad económica tanto interna como externa.

Finalidad social interna. Se define como el objetivo que tiene la empresa de ser una organización que permita el desarrollo de todos y cada uno de sus

¹² Servidje, Lorenzo: Conferencia Magistral impartida en la Unión de Industriales Litógrafos de México. Semana de capacitación gerencial. México, Octubre 1996.

integrantes en cada aspecto de sus vidas, es decir, crear un ente que represente una forma de vida para cada uno de sus elementos.

Si la entidad alcanza los objetivos antes mencionados podemos decir que es una organización eficaz y si lo logra con los mejores índices de insumo-costo-beneficio estamos hablando de una organización eficiente. Cuando una organización tiene las características de eficiencia y eficacia entonces se puede afirmar que es una unidad altamente productiva.

3. IMPORTANCIA DE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad es un medio de incrementar la riqueza nacional, ya que un uso más productivo de los recursos disminuye el desperdicio y ayuda a ahorrar recursos. Un constante aumento en la productividad representa una colaboración a la solución a problemas tales como: la inflación, el desempleo, y una balanza comercial deficitaria.

Kopelman¹³ nos explica que: "En los mercados competitivos, en donde los precios reflejan los costos, la escasez y el valor de las cosas, la productividad se traslada a los empleos. Si el país falla en aumentar la productividad tan rápidamente como otros países, los bienes producidos en la nación se volverán cada vez menos competitivos. Consecuentemente los productores foráneos eficientes ganarán posiciones siempre crecientes en los mercados nacionales y foráneos. Obviamente si no podemos vender no podemos emplear; la pérdida de competitividad significa pérdida de empleos".(Kopelman 1988:5).

¹³ Kopelman, Richard: Administración de la productividad. México, McGraw-Hill, 1988, p. 5.

Para cualquier individuo, el incremento de la productividad es fundamental para elevar el nivel de vida real y para lograr la óptima utilización de los recursos.

Con un enfoque de negocios, la productividad nos conduce a un servicio enfocado a los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento de los activos y como consecuencia un incremento en las utilidades.

El aumento en las utilidades puede deberse a: una reducción en los costos o a un incremento en las ventas, sin embargo para los altos directivos en ocasiones resulta más cómodo tratar de aumentar las ventas que intentar disminuir los costos, a través de una mayor productividad.

El obstáculo para la productividad organizacional, surge cuando los administradores enfocan el objetivo central de la organización en términos de la productividad en uno sólo de los recursos, el financiero, ésto significa lograr, a corto y a largo plazo, la mayor utilidad neta de operación de la compañía.

3.1. Factores que modifican la productividad

A nivel **macroeconómico** existen cuatro factores que influyen en la tasa de crecimiento de la productividad según nos menciona Richard E. Kopelman (1988), en su obra Administración de la productividad en las organizaciones, y éstas son:

1.- La disminución de la intensidad de capital. Siendo medida a través de la tasa anual promedio de gastos de capital por trabajador a partir del producto interno bruto, determinando que porcentaje del mismo representa el gasto en

capital. Esto resulta evidente ya que mientras más inversión exista en el capital la producción crecerá, pero no en proporción al crecimiento del stock del capital.

2.- La disminución en las inversiones en investigación y desarrollo.

Menciona que el resultado de las inversiones en investigación y desarrollo es el avance tecnológico, y éste a su vez contribuye en gran parte al mejoramiento de la productividad.

3.- Los cambios en la composición de la fuerza laboral y la economía.

Establece que las cambiantes características demográficas de la fuerza laboral, en particular la edad y el sexo, contribuyen en forma importante al descenso de la productividad, y refiriéndose al aspecto económico resalta los cambios que se dan en la productividad derivados de las modificaciones y desplazamientos en los sectores agropecuario, industrial y de servicios.

4.- Los cambios en las actitudes y los valores sociales. En este punto se indican aspectos como: la ética profesional, el trato equitativo en la sociedad y la economía subterránea, mismos que modifican la productividad y que se encuentran en constante evolución en la actualidad.¹⁴

Los cuatro factores que menciona Richard E. Kopelman, antes expuestos, modifican los índices de productividad a nivel nacional y por ende forman parte del entorno, naturalmente resultan ser variables incontrolables por una sola organización, de ahí que se les clasifique y cuantifique a nivel nacional a través de los agregados macroeconómicos.

Por otro lado se tiene que existen variables susceptibles de ser manipuladas dentro de las organizaciones a fin de modificar la productividad.

¹⁴ Ibid., pp. 11-19.

Prokopenko Joseph (1991), clasifica los factores de la productividad en dos categorías: externos(no controlables) e internos (controlables).¹⁵

Factores de productividad en la empresa:

- I. Factores internos
 - I.1. Factores duros
 - I.1.1. Producto
 - I.1.2. Planta y equipo
 - I.1.3. Tecnología
 - I.1.4. Materiales y energía
 - I.2. Factores blandos
 - I.2.1. Personas
 - I.2.2. Organización y sistemas
 - I.2.3. Métodos de trabajo
 - I.2.4. Estilos de dirección
- II. Factores externos
 - II.1. Ajustes estructurales
 - II.1.1. Económicos
 - II.1.2. Demográficos y sociales
 - II.2. Recursos naturales
 - II.2.1. Mano de obra
 - II.2.2. Tierra
 - II.2.3. Energía
 - II.2.4. Materias primas

¹⁵ Prokopenko, Joseph, 1991, op. cit., pp. 10-11.

II.3. Administración pública e infraestructura

II.3.1. Mecanismos institucionales

II.3.2. Políticas y estrategia

II.3.3. Infraestructura

II.3.4. Empresas públicas

Kopelman (1988) describe los factores que afectan la productividad desde una **microperspectiva**, mismos que son estudiados por la ciencias del comportamiento los cuales son:

1. Las características organizacionales.
2. Las características laborales.
3. Las características individuales.

1) Características organizacionales.

Es evidente que existen factores en las organizaciones que influyen en los individuos, en tanto a su comportamiento, rendimiento y efectividad; la intensidad o el efecto de estos factores puede variar en cada organización, de acuerdo con las otras variables que participen, sin embargo siempre existirá una consecuencia derivada del manejo de este tipo de variables, entre las más comunes se tienen:

- Los sistemas de premios en la organización.
- Los sistemas de trabajo basados en metas claras y predefinidas, incluso los sistemas de administración por objetivos (APO) que concilien los objetivos individuales con los organizacionales.
- Los procesos de selección, que permitan allegarse del personal con las mejores cualidades en tanto a conocimiento, actitud, habilidades, personalidad y destreza, según el puesto que ocupará.

- Los programas de capacitación y desarrollo, que se diseñen para mejorar las características del personal con el que ya se cuenta.
- Los líderes organizacionales y su adiestramiento en tanto a efectividad gerencial.
- La estructura organizacional, su revisión y constante actualización.

2) Características laborales.

La naturaleza del trabajo desempeñado, la variedad de las tareas y el significado de las mismas, la identidad, la autonomía y la retroalimentación son variables que afectan directamente el desenvolvimiento de los individuos, incluso en los niveles profesionales el reto que represente el trabajo y la frecuencia del cambio en las asignaciones, así como la presión derivada del tiempo, contribuyen a modificar los niveles de desempeño; una adecuada práctica gerencial permite impulsar los factores enunciados a fin de elevar la productividad, dicha práctica se da con el diseño e implementación de programas de trabajo concretos y alternativos, así como un sistema de retroalimentación del desempeño y, mediante una adecuada supervisión y comunicación.

3) Características individuales.

Las características del individuo, consideradas como una variable, se ven directamente afectadas por las prácticas laborales y condiciones organizacionales, es decir, si las características del trabajo así como las de la organización son adecuadas, éstas ejercerán influencia en las características individuales como la habilidad y capacidad de los individuos, su motivación y actitud, así como sus valores y creencias. Como es natural la modificación de

estas características individuales contribuirán, a su vez, al éxito en el manejo de las variables organizacionales y del trabajo.¹⁶

Por lo que las características individuales ya sean propiedades relativamente perdurables (como el carácter) o transitorias (el estado de ánimo) influirán y se verán influenciadas por las características del trabajo y de la organización.

3.2. Factores que incrementan la productividad

El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor, sino que es más importante hacer mejor las cosas correctas.

Para lograr incrementar la productividad se debe considerar alguno de los siguientes factores:

- **Utilización de la capacidad de los recursos.** Se deben aprovechar los recursos al máximo, buscando obtener un beneficio adicional en cada operación realizada, podemos decir que se aprovechan los recursos cuando una instalación o maquinaria, se opera con dos o tres turnos y no nada mas con uno; manteniendo disponibles solo las existencias requeridas según el servicio del cliente; utilizando el propio equipo de transporte para recoger material de los proveedores en vez de que regresen vacíos después de haberles realizado entregas, etc.

- **Equipo y métodos.** Efectuar un cambio constructivo en los métodos, y procedimientos, los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados, tales como: eliminación del tiempo de espera, automatización de procesos manuales y simplificación de procesos.

¹⁶ Kopelman, Richard. 1988. op. cit., p. 25.

Tal es el caso del método "Just in time" (JIT), el cual minimiza el costo y el esfuerzo a través de la programación de la producción y el control del inventario. El JIT desarrollado por la Compañía Toyota Motor, e introducido primeramente en Japón, ha permitido aumentar las utilidades al reducir los desperdicios y los costos, asociados al inventario en exceso y a la producción. Lo cual promueve la calidad porque no se conserva el inventario defectuoso o desactualizado. Los ahorros al ser productivos son el resultado de mantener un inventario con los niveles mínimos necesarios, contra los gastos y logísticas asociados con la entrega puntual.

- **Niveles de desempeño.** Obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte del personal. Algunos aspectos que pueden mencionarse son: darle el adecuado aprovechamiento a los conocimientos adquiridos por los empleados de mayor antigüedad, establecer un espíritu de equipo en el personal, instrumentar programas de capacitación, motivando al personal para la adopción propia de las metas organizacionales.

- **Tecnología.** Las nuevas tecnologías relacionadas con la comunicación, el proceso de datos y la microelectrónica, son elementos que han mejorado la productividad al apoyarnos de varias maneras, como pueden ser: el diseño asistido por computadora para la fabricación de nuevos productos; la automatización de las funciones administrativas de rutina; optimización en la administración del inventario, manejo de materiales, flujo de procesos, administración de cuentas por pagar; y el manejo de datos en un volumen mayor y con características de alto valor informativo.

- **Calidad.** Con determinada frecuencia el término calidad se emplea para denotar lujo o caracteres extras que cuestan más. Lo que se quiere decir, sin embargo es sólo esto: dar al cliente o a la siguiente persona en el proceso lo que

se requiere, ya sea un producto o un servicio adecuado para su uso, y hacerlo de tal modo que cada tarea se realice correctamente desde la primera vez.

Por lo tanto es conveniente desarrollar en la organización, una cultura que conciba al trabajo entre las diversas áreas funcionales como una relación Cliente - Proveedor.

En la mayoría de los casos, el elevar la calidad trae como consecuencia una mayor productividad. La calidad no necesariamente parte del departamento de control de calidad, sino que se puede originar en cualquier área de la organización interesada en alcanzarla. La calidad se aplica exhaustivamente, objetivos de calidad; productos y servicios de calidad; administración de calidad; recursos humanos de calidad y pago apropiado para la producción de calidad.

La alta gerencia debe considerar a la calidad como una actitud que empieza con ella y se esparce a toda la organización. Los altos ejecutivos deben estimular la introducción de conceptos y tecnologías sobre el mejoramiento de la calidad. Deben crear un ambiente en el que la calidad pueda desarrollarse. El primer paso consiste en señalar las oportunidades específicas para mejorar la calidad y asignar una cantidad de dinero a esas oportunidades.

- **Comunicación.**- Según Dreyfack (1985) un equipo que se comunica logra avanzar. Se ha comprobado mediante estudios que cuando ocurren problemas en la organización, cuando se descontrolan los proyectos y programas, cuando cae la moral del empleado, cuando son excesivas las quejas del cliente, casi invariablemente al fondo del problema se encuentra una falla en la comunicación.¹⁷

¹⁷ Dreyfack, Raymond. 1985, op.cit., pp. 55-56.

La comunicación es¹⁸: "el intercambio de ideas, información, instrucciones y reacciones que dan como resultado el entendimiento común". (Dreyfack, 1985:56).

La buena comunicación ayuda a proporcionar al personal las satisfacciones que surgen de: tener un propósito común, y ser parte de un esfuerzo conjunto, además ayuda al personal a pensar claramente, planear adecuadamente y trabajar en equipo. Mediante una efectiva comunicación, el personal comprende y acepta las metas para las que trabaja y los planes y programas utilizados para lograrlos, ya que están mejor capacitados para opinar y tomar decisiones.

Cuando la gente comprende el por qué y el cómo de su trabajo lo encuentra más interesante y menos monótono, el entendimiento le da una razón de ser a su trabajo lo que implica que dicho personal se oponga a prácticas innecesarias, obsoletas e ineficientes y proponga cambios.

La buena comunicación ayuda a eliminar dudas y temores que surgen debido a la falta de conocimiento, información errónea y rumores.

Se debe planear cuidadosamente un programa de comunicaciones para que sea eficaz y productivo, el cual debe recibir el respaldo, aprobación y participación de la gerencia de alto nivel.

Dreyfack, (1985) cree que la comprensión y sensibilidad del supervisor en cuanto a la manera en que se transmiten y reciben los mensajes es la llave maestra para la comunicación eficaz.¹⁹

¹⁸ *Ibid.*, p. 56.

¹⁹ *Ibid.*, p. 53.

Un supervisor puede crear o arruinar cualquier sistema de comunicación, ya que al final de cuentas lo más importante es la comunicación existente entre el supervisor y sus empleados.

No hay que olvidar que los subordinados quieren información directa, honesta e imparcial que les permita estar informados y satisfechos de sus tareas, lo cual trae como consecuencia que desempeñen un mejor trabajo en la organización.

3.3. Factores que limitan la productividad

Varios son los factores que limitan a la productividad, algunos de éstos son generados por la propia organización o por sus miembros, mientras que otros surgen debido a causas externas.

Bain (1987) menciona algunos de estos factores que restringen la productividad:

1. **Incapacidad de los dirigentes** para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad, es decir, administrar es dirigir; dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del desempeño del grupo, lo cual nos indica la importancia que posee el dirigente en cuanto al desarrollo de la productividad.

2. **Reglamentación gubernamental** se refiere a los gastos, y trámites de carácter obligatorio que resultan en ocasiones un obstáculo para la eficacia.

3. **El tamaño y la madurez de las organizaciones**, es decir, cuanto más niveles jerárquicos hayan, mayores serán los costos; a medida que las organizaciones maduran, desarrollan una rigidez que tiende a disminuir la creatividad.

4. **Incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo**, es decir, al carecer de mediciones es imposible efectuar evaluaciones en relación a objetivos específicos relacionados con la productividad.

5. **Los recursos físicos y los métodos** mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad, es decir, si la maquinaria o equipo es inadecuado se restringe la productividad, de igual modo, la mecanización, y la automatización requieren por lo general de instalaciones más amplias y equipos más modernos.²⁰

4. LA PRODUCTIVIDAD Y EL PERSONAL

Se ha definido a la productividad como la relación entre insumos y producción, o como la medida de lo bien que se utilizan los recursos para alcanzar las metas de la organización. Dicha utilización de recursos está a cargo de los recursos humanos, es decir, el personal es quien diseña y opera los equipos; concibe e implanta métodos y procedimientos; compran y utilizan materiales; y venden los servicios o productos.

Por lo tanto las personas representan el elemento clave para el mejoramiento de la productividad, y para aumentar la productividad se debe entender la naturaleza de las personas y de las organizaciones de la cual forman parte.

Cabe mencionar que la satisfacción de las necesidades de cada empleado depende del puesto que desempeñe. Todas las necesidades físicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorealización se encuentran relacionadas en el

²⁰ Bain, David, 1987, op. cit., pp. 14-19.

ámbito laboral. Es por ello que se debe hacer énfasis que el lugar de trabajo garantice la satisfacción de dichas necesidades.

Rodríguez (1986) explica que la productividad es el resultado lógico de la forma en que la Dirección dispone de la utilización de todos los recursos a su disposición para cubrir las necesidades del mercado.²¹

La Dirección debe promover la productividad ya que ésta se hace para crecer, para lograr precios bajos, para generar bienes y servicios con mejor calidad, para lanzar nuevos productos, para crear nuevos departamentos y para generar dinamismo en la compra y venta de materias primas, maquinaria y equipo. También nos menciona que el 85% de los factores que afectan a la productividad son imputables a la Dirección, ya que las decisiones organizacionales importantes nunca han estado en manos de los empleados y los trabajadores. Es más, el desempeño no es algo que dependa exclusivamente del trabajador, sino que es consecuencia de una estructura para dirigir sus motivaciones y energía.

Cuando los directivos entienden lo anterior, es posible dirigir al personal hacia el mejoramiento de la productividad. En caso de anteponer las necesidades de la organización a las de cada individuo no se logrará la productividad, ya que el individuo al no ver satisfechas sus necesidades se desmotiva. Por otra parte si al personal se le da a conocer los beneficios que le puede dar la organización, como una consecuencia de realizar las funciones de acuerdo a las normas establecidas, entonces dicho personal da salida a sus energías y representa una fuente de satisfacción personal, por lo que es altamente productivo.

²¹ Rodríguez R., 1986, op. cit., p.141.

4.1. El ambiente organizacional y la productividad

En cierto sentido la motivación es un deseo interno y solo puede surgir de dentro de la persona, sin embargo, con un conocimiento de la motivación humana se conocen las condiciones que causan la actuación de las personas. Lo cual representa una herramienta para los dirigentes a fin de conducir al personal a niveles más altos de productividad.

En otras palabras, la facilidad para inducir a las personas a actuar depende de un conocimiento general de la motivación humana.

David Bain (1987) menciona que la forma más común de motivación en las organizaciones es la que se conoce como " Ley del efecto", donde se premian las conductas deseadas y se castiga el comportamiento que se quiere eliminar.

Para Bain existen tres tipos de motivación, con los que se puede transformar en acciones las necesidades e impulsos de los empleados, mismas que se explican a continuación:

a) **Motivación por el miedo.**- Esta se basa en el refuerzo negativo o castigo, a partir de la capacidad para castigar a un individuo o a un grupo o privarlos de lo que necesitan. A pesar de los problemas que indica el refuerzo negativo, tiene y tendrá un lugar dentro de las organizaciones, ya que todo el personal que labora en una entidad está consciente de las consecuencias que puede originar el inadecuado cumplimiento de sus funciones.

Instrumentada adecuadamente, la motivación por el miedo puede ser eficaz pero ciertas ocasiones se aplica erróneamente. Cuando los dirigentes consideran que sus subordinados no tienen interés en trabajar, pueden recurrir a este tipo de motivación con una tendencia a enfatizar los errores y dar poca importancia a

sus aciertos. El poder castigar a sus subordinados se puede convertir en la única garantía de mando. Algunos otros directivos castigan a sus subordinados y a veces hasta a sus colegas inconscientemente, al humillarlos, criticarlos subjetivamente y exigiéndoles desmedidamente. Si la organización no posee objetivos o estándares de desempeño claros, cuando se llega a aplicar un castigo surgen dudas acerca de la objetividad del castigo.

Cuando a los empleados se les advierte, individualmente y de manera profesional y no humillante, de sus fallas en relación con sus objetivos medibles y de las posibles consecuencias de tales fallas, se está aplicando el refuerzo negativo pero en una forma constructiva, impulsando al empleado a desempeñar mejor sus labores y ampliando la posibilidad de mejorar la productividad.

b) Motivación por incentivos.- La motivación por medio de incentivos se basa en el refuerzo positivo o recompensa. Las necesidades de cada persona dependen, en gran medida, de lo que esa persona ya posee. Lo que indica que cuando un deseo se satisface éste cesa de motivar el comportamiento.

Una organización no puede esperar que el mismo tipo de incentivo siga motivando a sus empleados para siempre, porque al pasar el tiempo la remuneración por incentivo acaba esperándose como si fuera salario normal. En el caso de que se considere a la participación en las utilidades como un incentivo, los empleados pudieran considerar que las cifras son manipuladas para mantenerlas bajas.

Ofrecer premios a los esfuerzos sobresalientes de los individuos, va perdiendo su efectividad poco a poco, ya que la tendencia es que se espera cada vez más, a cambio de cada vez menos.

En ocasiones la motivación a base de incentivos se considera una forma de sustituir a la supervisión, porque se cree que si el premio es bastante bueno entonces los empleados harán todo lo posible por aumentar la productividad, lo cual puede traer consecuencias desastrosas.

Desafortunadamente cuando se maneja este sistema de incentivos es difícil calcular las recompensas de acuerdo a la contribución individual, desmotivando a los empleados que no están de acuerdo con las mediciones y evaluaciones, por lo que es necesario contar con un sistema de medición y evaluación adecuado que indique el desempeño real de los empleados.

Los programas de incentivos pueden provocar controversia respecto a las cargas de trabajo, al considerar los éxitos de los demás como una consecuencia del tratamiento preferencial del Gerente.

Alguna vez la motivación por incentivos fue novedosa, ya que prometía ser un sistema motivacional efectivo, pero a la larga se ha convertido en algo oneroso y en algunos casos poco eficaz.

c) **Motivación por el cumplimiento.**- Este tipo de motivación tiene su origen en el desafío del cumplimiento de sus tareas y puede ligarse a una administración por objetivos. Los dirigentes que adoptan este sistema fomentan la creatividad y consideran que las personas tienen la capacidad de mejorar y desarrollar su potencial aceptando sus responsabilidades, logrando así las metas organizacionales y ayudando a los subordinados a alcanzar sus objetivos personales.

La motivación por el cumplimiento logra crear oportunidades, reconocer el desempeño, aumentar el crecimiento y dar apoyo a la expresión individual, fomentando así el tipo de comportamiento dirigido a las metas.²²

5. MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

El éxito en la medición y el análisis de la productividad depende de que todas las partes interesadas (directores de empresa, trabajadores, organizaciones sindicales e instituciones públicas) tengan una clara idea de por qué la medición de la productividad es importante para lograr la eficacia y eficiencia de la organización. Esta medición es vital ya que define las posibilidades de mejoramiento y ofrece resultados objetivos de lo que se está logrando en materia de productividad.

Se ha dicho que la productividad no se puede ver, pero si se puede medir y para lograrlo se requiere que la organización adopte sus propios modelos de medición de acuerdo a sus necesidades.

Prokopenko (1991) afirma que en las organizaciones la productividad se mide para contribuir al análisis de la eficiencia y de la eficacia, la medición de la productividad puede estimular el mejoramiento del funcionamiento: el simple anuncio, instalación y puesta en práctica de un sistema de medición puede mejorar la productividad del trabajo a veces de un 5 a 10% sin ningún otro cambio organizativo o inversión.²³

La comparación de los niveles de productividad de las actividades de la organización es fundamental para el mejoramiento de la productividad, tal comparación depende de la exactitud con la que se realicen las mediciones.

²² Bain, D., 1987, op. cit., pp. 28-32.

²³ Prokopenko, J., 1991, op. cit., p. 25.

La implantación de mediciones significativas de la productividad se enfrenta a diversos obstáculos, dada la posible complejidad y subjetividad de los procesos de trabajo, la falta de interés para realizar las mediciones, la falta de recursos, y otros más.

Las mediciones de la productividad son la base para descubrir el potencial de la organización para lograr sus objetivos, mediante la toma de conciencia y el apoyo de sus ejecutivos.

Los directivos, necesitan saber la efectividad con la que la organización ha utilizado los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados.

Las medidas de productividad una vez definidas deben integrarse a los reportes y análisis financieros a fin de completar una buena evaluación del desempeño.

Un método para medir la productividad es mediante la aplicación de la fórmula de productividad total:

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumo total}}$$

Teniendo que el insumo total se compone de:

- Factor trabajo
- Factor capital
- Factor materias primas y piezas compradas
- Insumo de otros bienes y servicios varios

La productividad también puede ser medida a través de otros índices, que no son sino la relación de producto total entre alguno de los insumos antes descritos, teniendo así:

- Producto total/factor trabajo.
- Producto total/factor capital.
- Producto total/factor mercancías.
- Producto total/factor otros bienes y servicios.

A continuación se ejemplifican algunos:

$$\text{TRABAJO} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas Hombre}} \\ \text{Transacciones procesadas/No. de empleados}$$

$$\text{MATERIALES} = \frac{\text{Toneladas de productos}}{\text{Toneladas de insumos}} \\ \text{Unidades embarcadas/Unidades desechadas}$$

$$\text{CAPITAL} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas máquina}} \\ \text{Toneladas embarcadas/Camiones empleados}$$

Veamos una aplicación sencilla de un índice de productividad:

$$\text{Productividad} = \text{producción} / \text{horas empleadas}$$

Ejemplo:

20 unidades de producción fueron fabricadas empleando 10 unidades de trabajo, lo cual nos indica:

$$\text{Productividad} = 20/10 = 2$$

Durante un período posterior se fabricaron 24 unidades de producción utilizando 12 unidades de trabajo con las mismas condiciones de trabajo. En este caso:

$$\text{Productividad} = 24/12 = 2$$

Aunque la producción ha aumentado, la cantidad de recursos consumidos también se ha incrementado en la misma proporción, por lo que la productividad se mantiene igual.

Tomando en cuenta el siguiente ejemplo:

$$\text{Productividad} = \text{Producción} / \text{insumos}$$

$$\text{Productividad} = 20 / 10 = 2$$

Para mejorar la productividad se debe realizar alguno de los siguientes cambios:

a) Mantener el mismo nivel de producción y reducir los insumos:

$$\text{Producción/Insumos} = 20/8 = 2.5$$

Si se hace referencia a la definición de que la productividad es igual a efectividad / eficiencia, entonces tenemos que en este ejemplo se ha mejorado la eficiencia de los insumos de mano de obra logrando los mismos resultados pero con menos horas de trabajo, por lo que se ha aumentado de 2 a 2.5 unidades de producción por hora trabajada.

b) Mantener el mismo nivel de insumos, y al mismo tiempo aumentar la producción:

$$22/8 = 2.2$$

Por lo que la productividad ha aumentado de 2 a 2.2 unidades de producción por hora trabajada.

c) Incrementar el nivel de producción y reducir los insumos:

$$22/4 = 2.75$$

En este caso se ha aumentado la productividad, en tanto se ha disminuido la cantidad de los recursos consumidos, aumentando así la productividad de 2 a 2.75 unidades de producción por hora trabajada.

Desde el punto de vista macroeconómico la productividad puede ser medida a través de estadísticas a nivel nacional como el PIB, PNB, Índice de Precios al Consumidor, ingreso per cápita, competitividad, balanza comercial, análisis de importaciones y exportaciones, entre otros. Uno de los objetivos de este trabajo de investigación es presentar herramientas que permitan evaluar el comportamiento de la productividad, más bien dentro de una organización.

Para Rodríguez (1986) el poder medir la productividad en una organización nos ayudará a determinar²⁴:

"1. El desequilibrio operativo o funcional entre uno o más de los componentes, y 2. el nivel de deterioro de la eficiencia y la eficacia, a partir del análisis de los signos vitales de los elementos del sistema, basado en lo que en realidad debe hacer y no en lo que dice que hace".(Rodríguez, 1986:25).

²⁴ Rodríguez R., 1986. op. cit., p. 25.

Kopelman (1988) indica que la productividad no puede ser medida con una sola fórmula, de hecho algunos autores establecen que la misma es modificada por varios factores o elementos del sistema, lo cual quiere decir que existen medidas parciales o índices de productividad que permiten analizarla dependiendo del elemento del sistema que se esté tratando.²⁵

Cabe señalar que lo anterior no significa que al tener un índice alto de productividad, por ejemplo, en el área o sistema de recursos humanos, se ha alcanzado la productividad organizacional o que si tenemos índices de rentabilidad buenos es igual a tener una organización productiva; más bien queremos decir que existen índices que permiten medir la productividad en las distintas áreas organizacionales como Dirección y Organización, Finanzas, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Compras y abastecimientos, producción (en tanto a proceso), medios de producción (maquinaria y equipos) y distribución.

5.1. Índices de productividad

El objeto de la medición es tratar de establecer los resultados de las actividades de las organizaciones. Los índices, que son los coeficientes que muestran la relación entre producto-servicio y la suma de sus insumos o la relación entre producto y un insumo específico, deberán permitir obtener un juicio concreto sobre la forma en que se desarrolla la administración y orientar la acción para lograr el más alto nivel de producción o de prestación de un servicio.

Las razones de productividad también se pueden comparar contra estándares, y cuando ésto sucede el standard se convierte en la base de las comparaciones. Los índices presentan distintas ventajas ya que pueden emplearse para calcular otros índices y porque es fácil derivar de ellos los porcentajes de cambio.

²⁵ Kopelman, R., 1988, op. cit., p. 4.

Aunque los índices de productividad por lo general no muestran las causas de los problemas, cuando se les compila adecuadamente, sirven a la dirección para llegar a las razones de dichos problemas.

Mediante el análisis de las medidas de productividad se determina el nivel de deterioro de la eficiencia y eficacia en la organización.

Los índices son modelos que permiten evaluar las relaciones entre productos o resultados y la suma de insumos o esfuerzos específicos para conseguirlos.

Existe un modelo desarrollado por Earl Burch, citado en Rodríguez (1986), que permite analizar varios puntos de medición de productividad total en una organización, a partir del trabajo y de su intensidad.

Las variables de este modelo son:

- IL Intensidad del trabajo
- L Remuneración de sueldos y salarios.
- I Sumatoria de insumos totales (Sueldos y salarios, materias primas, inversión bruta fija y otros insumos)
- PL Productividad del trabajo
- O Producción total
- PT Productividad Total

Las fórmulas para elaborar los índices respectivos son:

$$IL = L/I$$

$$PL = O/L$$

$$PT = (IL)(PL)$$

$$PT = O/I$$

Entre otras cosas según su autor, este método refleja el impacto de la tecnología y su cálculo se deduce a través de la remuneración de sueldos y salarios sobre la suma total de insumos, dicha intensidad debe ser una fracción entre cero y uno.

Si en los resultados observamos que la productividad total se incrementa pero que la intensidad del trabajo permanece constante quiere decir que se ha incrementado la productividad del trabajo. En caso contrario será la intensidad la que ha variado.

No es difícil prever que los cálculos de índices que envuelven grupos de bienes, productos o servicios, implican situaciones que deberán adecuarse.

Así por ejemplo, al calcular un índice de productividad total en un empresa que manufactura varios productos habrá que decidir que recursos o bienes deberán incluirse, así como el peso de su importancia relativa según el análisis de las relaciones costo-volumen - utilidades.²⁶

Ricardo Rodríguez (1986) menciona los índices más conocidos en la industria²⁷:

a) Mano de obra:

Ventas por trabajador	$\frac{\quad}{\quad}$	<u>V e n t a s n e t a s</u> Número de trabajadores
Horas de trabajo por trabajador	$\frac{\quad}{\quad}$	<u>T o t a l h o r a s - h o m b r e t r a b a j a d a s</u> Promedio del número de trabajadores
Importancia de los salarios	$\frac{\quad}{\quad}$	<u>S a l a r i o s</u> Costo de fabricación

²⁶ Rodríguez R., 1986, op. cit., pp. 35-36.

²⁷ Ibid., pp. 37-43.

Promedio de salarios $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Importe total de los salarios
 por hora Horas - Hombre trabajadas

Costo de las prestaciones $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Costo total de prestaciones
 por trabajador Número de trabajadores

b) Relaciones financieras de uso común:

Margen de utilidad $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Utilidad neta
 en ventas Ventas

Utilidad sobre $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Ventas
 activo total Activo total

Utilidad sobre $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Ganancias después de impuestos
 capital contable Capital contable

Rotación de activo $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Ventas
 fijo Activo fijo

Rotación de activo $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Ventas
 total Activo total

Rotación de inventarios $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Ventas
 Inventario

Periodo medio de $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Cuentas por cobrar
 cobranzas Ventas por día

Rendimiento del capital contable $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$

Rentabilidad $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costo de operación}}$

c) Actividad productora:

Grado de mecanización $\frac{\text{Consumo de kWh}}{\text{Número de trabajadores}}$

Tasa de utilización de la capacidad $\frac{\text{Producción}}{\text{Capacidad instalada}}$

Grado de utilización de materiales $\frac{\text{Desechos y desperdicios}}{\text{Materias primas}}$

Eficiencia de la inspección $\frac{\text{Producción defectuosa}}{\text{Producción total}}$

d) Medios de producción:

Grado de mecanización $\frac{\text{Valor de la maquinaria y equipo}}{\text{Activo total}}$

Grado de expansión productora $\frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo fijo}}$

Indicación del estado del activo fijo $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Reparación y mantenimiento
Activo fijo

Tasa de inversión en relación con la producción $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Inversión neta corriente
Producción

e) Comercialización:

Relación influencia de la publicidad $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Costos de publicidad y promociones
Ventas netas

Ventas por vendedor $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Ventas netas
Número de vendedores

Proporción de devoluciones $\frac{\text{---}}{\text{---}}$ Valor de la mercancía devuelta
Ventas netas

CAPITULO II

AUDITORIA INTERNA

1. ANTECEDENTES

Es común que una persona al realizar cierta actividad reciba algún tipo de supervisión, que asegure el logro de los objetivos establecidos.

A medida que las operaciones de una entidad se tornan más complejas y aumentan en volumen, es necesario contar con un sistema de supervisión que le permita a la alta dirección vigilar que su ejecución sea la adecuada.

Este sistema de supervisión es la Auditoría Interna, misma que permite a los directivos conocer el grado de eficiencia y cumplimiento de los métodos, procedimientos y políticas establecidos en la organización.

En un principio la función del auditor interno se reducía a detectar fraudes, verificar la salvaguarda de los activos, vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos, así como la corrección de los registros contables.

Actualmente la dirección emplea los servicios de auditoría interna cubriendo nuevas áreas operativas, incluso áreas no financieras.

El perfil del auditor interno ha cambiado, ahora se le exige que tenga nuevas dotes directivas, ser un hábil comunicador y con gran habilidad para persuadir, además de tener el conocimiento de todas las funciones de cada departamento que integra a la empresa, para la solución de problemas y la toma de decisiones.

Respecto a la actividad de la auditoría interna, el C.P. Jorge Barajas Palomo¹ opina que: "ahora los auditores internos no sólo trabajan para verificar la razonabilidad de las cifras e informes financieros y del control interno contable;

¹ Barajas, Jorge, "Auditoría interna ¿Una nueva profesión?". México, año 25, No. 295, Contaduría Pública, Marzo 1997, p.22.

puede afirmarse con certeza que su actividad actual preponderante tiene que ver con la promoción de la eficiencia competitiva y con el fortalecimiento de sistemas de información y comunicación para apoyar el logro de objetivos de calidad y la rendición amplia de cuentas.

Lo anterior significa que los auditores internos están trabajando más como consejeros de la alta dirección en la medición de la productividad, en su incremento cualitativo y en la evaluación del grado en que las expectativas de los clientes son satisfechas, lo que implica ayudar a los gerentes operativos y ejecutivos a corregir defectos y, desde luego, dejarlos tomar el crédito de dichos progresos.

Trabajando en estos niveles, los auditores internos han empezado a cambiar la vieja frase de "actuar como los ojos y los oídos de la gerencia", por la de: ayudar al gerente a ver bien".(Barajas, 1997:22).

2. DEFINICION Y FINALIDAD DE LA AUDITORIA INTERNA

El Instituto Mexicano de Auditores Internos² define a la **Auditoría Interna** como: "Una función independiente de evaluación establecida dentro una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la organización. El objetivo de la auditoría interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus responsabilidades."(IMAI, 1993: 9).

Bacon Charles³ establece que: "la auditoría interna es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base

² IMAI: "Normas para la práctica profesional de auditoría interna", México, 4ta. ed., 1993, p. 9.

³ Bacon, Charles: "Manual de auditoría interna. México, Limusa, 3a. ed., 1991, p. 2.

para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección". (Bacon, 1991:2). Del mismo modo la resume como un control administrativo que funciona sobre la base de la medición y evaluación de otros controles.

Eric Kohler, citado en Bacon, 1991, aporta la siguiente definición⁴: "La auditoría interna, ejercida por personal de la organización como una función de asistencia de asesoramiento de alto nivel, constituye un alto elemento de control interno; pero no debe ser confundida con funciones de línea, tales como la preauditoría de cualquier documento efectuada mediante los canales de operación regulares, ni con la labor de auditoría de contadores públicos".(Kohler, 1963).

Por lo tanto, podemos decir que la auditoría interna es una actividad independiente realizada por personal de la misma organización, cuya función es la examinación y evaluación de las actividades y operaciones financieras y administrativas de la misma, con objeto de asesorar y apoyar a los miembros de la organización.

Según Bacon⁵: "la finalidad de la auditoría interna es prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y obtener un mayor beneficio económico para la empresa o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales.

Para lo cual es necesario que examine las operaciones y que considere los siguientes aspectos:

a) Que los planes, programas y procedimientos, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplen satisfactoriamente.

⁴ Ibid., p. 3.

⁵ Ibid., pp. 3- 4.

- b) Que los resultados de los planes y de la política general respondan, en su ejecución práctica a los objetivos perseguidos.
- c) Que la estructura orgánica de la empresa, la división de funciones y los métodos de trabajo son los adecuados y eficaces.
- d) Que la adopción o revisión de algún plan, política, procedimiento o método, o un cambio en la división de funciones, pudiera contribuir a mejorar el funcionamiento general de la entidad.
- e) Que los bienes patrimoniales se hallen debidamente protegidos y contabilizados.
- f) Que las transacciones diarias se registren en su totalidad correcta y oportunamente.
- g) Que la entidad se encuentra razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas.
- h) Que los medios internos de comunicación transmiten información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de dirección y de ejecución responsables de la buena marcha de la empresa.
- i) Que las tareas individuales se cumplen con eficiencia, prontitud y honestidad.

Al finalizar su examen el auditor interno ha de informar a la administración, con objetividad profesional y la absoluta independencia de criterio, el resultado final de su trabajo, expuesto en forma de análisis, evaluaciones, observaciones y comentarios así como sus conclusiones y recomendaciones". (Bacon, 1991:3-4).

3. AUDITORIA INTERNA Y AUDITORIA EXTERNA

La auditoría interna y la auditoría externa utilizan técnicas, papeles de trabajo y procedimientos muy similares, aunque no por ello persiguen los mismos objetivos.

Mediante la **auditoría externa**, el auditor tiene la responsabilidad de examinar y expresar su opinión respecto a la razonabilidad de los estados financieros, a través de la emisión de un dictamen, para lo cual debe evaluar los controles y examinar los registros contables en la extensión necesaria. El auditor externo comprueba la solidez de los criterios y estimaciones contables que la administración haya seguido en la preparación y presentación de los estados financieros.

El objetivo primordial del auditor externo no consiste en informar sobre las deficiencias administrativas y la manera de corregirlas, debido a que es un profesional completamente ajeno a la organización, además de que en algunas ocasiones hay un cuerpo de auditores internos debidamente organizado que se ocupe de ello. Sin embargo, usualmente informa sobre cualquier deficiencia en los procedimientos de control que pudiera observar durante la realización de su trabajo, aunque su interés en tales deficiencias pudiera estar orientado a conocer la suficiencia del control interno.

El valor del dictamen depende de la calidad profesional del auditor en cuanto a su independencia mental y objetividad, sin esta característica la función de los auditores externos no tiene valor alguno.

Cook, J. y Winkle, G.⁶ explican que: "Cuando la auditoría es llevada a cabo por empleados de la empresa cuyos procedimientos e informes están siendo revisados, el examen se conoce como **auditoría interna**, y a quienes llevan a cabo dicho examen se les da el nombre de auditores internos. Dentro de una organización los auditores internos deben ser independientes de aquellos cuyos trabajos realizan. Ocupan una posición de asesoría y deben presentar sus informes directamente a alguien en las áreas administrativas más altas de la organización. Los auditores internos llevan a cabo una función importante dentro de las empresas mercantiles, dependencias gubernamentales y otras formas de organización". (Cook, 1987:6).

Según Bacon (1991) la tarea del auditor interno en la institución en que labora se relaciona más directamente con la organización misma y con sus métodos de operación, su interés radica en los controles y procedimientos, así como su efectividad y cumplimiento; es obvio que si los controles han sido adecuadamente establecidos y aplicados los resultados finales habrán de ser correctos⁷.

Cabe señalar que la Auditoría Interna se relaciona con otros tipos de auditoría como la operacional, administrativa, y financiera, es decir, el auditor interno puede realizar su trabajo de auditoría dándole un enfoque operacional, administrativo y/o financiero, dependiendo del área que se vaya a auditar y de los objetivos establecidos para cada trabajo de auditoría.

La Auditoría Operacional es el examen del flujo de las transacciones realizadas en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de determinar el grado de eficiencia y eficacia

⁶ Cook, J. y Winkle G.: "Auditoría., México, McGraw-Hill, 3a. ed. 1987, p. 6.

⁷ Bacon, Charles, 1991, Op. cit., pp. 4-5.

operativa, y proponer las recomendaciones para promover la eficiencia operacional.

Los conocimientos del auditor interno en aspectos de control le permiten el acceso a las diferentes áreas operacionales, y son la base de su contribución a cada área operativa. Cabe mencionar que mediante la auditoría operacional no únicamente se revisa la operación en sí, sino que se extiende en la función de esa operación, es decir, si se revisa la operación de facturación, se analiza la transacción desde la elaboración de orden de venta hasta concluir con el cobro de la factura al cliente.

William P. Leonard, citado en Martínez, 1979, define a la Auditoría Administrativa como⁶: "el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos". (William, 1967:35).

Por lo tanto el objetivo de la auditoría administrativa es verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego a los elementos del proceso administrativo.

Para Juan Ramón Santillana⁷ la Auditoría Financiera es: "la revisión total o parcial de estados financieros, con un criterio y un punto de vista independiente, con objeto de expresar una opinión respecto a ellos para efectos ante terceros. La auditoría de estados financieros es la que practica un contador público independiente sobre los estados financieros de su cliente". (Santillana, 1992:149).

⁶ Martínez, Fabián: "El contador público y la auditoría administrativa." México, Pac, 3a. ed., 1979, p. 45.

⁷ Santillana, Juan R.: "Conoce las auditorías." México, ECASA, 5a. ed., 1992, p. 149.

Al principio de este apartado ya se analizaron las funciones de la auditoría externa, es decir la auditoría financiera, en la cual su característica principal es la revisión de aspectos financieros por un profesional completamente independiente a la organización. Cabe aclarar que la revisión de dichos aspectos no es privativa de la auditoría externa, ya que el auditor interno es capaz y posee las facultades de realizar este tipo de revisiones, además no debemos olvidar que en las primeras etapas del desarrollo de la auditoría interna ésta se ocupó de los asuntos contables y financieros, hasta que su examen fue más allá, teniendo la posibilidad de atender asuntos de una naturaleza operacional y administrativa.

4. POSICION ORGANIZACIONAL DEL AUDITOR INTERNO

La ubicación más satisfactoria de la auditoría interna se encuentra allí donde su nivel jerárquico es el más alto y sus funciones delegadas las más amplias.

El reconocimiento por parte de la administración de la eficacia y el potencial de la auditoría interna en la empresa, ha elevado a la auditoría interna a un rango relevante e independiente en la escala jerárquica de la división de funciones. De ahí que, en gran número de organizaciones este departamento depende directamente de la junta de directores, del presidente de la institución o de algún vicepresidente ejecutivo.

El nivel organizacional del departamento de Auditoría Interna puede variar según el grado de cumplimiento de sus responsabilidades, los auditores deben contar con el apoyo de la dirección y del consejo de administración para poder realizar su trabajo fuera de interferencias.

En muchas organizaciones la auditoría interna tiene una posición de nivel staff, aunque en otras está integrada a los departamentos contables u otras áreas operativas.

Los auditores internos deben reportar a alguna área que tenga la suficiente autoridad para asegurar el amplio alcance de sus auditorías y tomar medidas con base a sus recomendaciones. Algunas de estas áreas bajo las cuales está ubicado el departamento de auditoría interna son: el comité de auditoría, el consejo de administración, el consejo directivo y la contraloría.

Debido a sus funciones en la organización el departamento de auditoría interna tiene conocimientos sobre los objetivos y planes de la dirección, que le servirán de base para proponer cambios basados en los resultados de las auditorías que proyectan las áreas en las cuales deban considerarse cambios de políticas o de procedimientos.

Como uno de los elementos de control, la auditoría interna recibe cada día mayor reconocimiento por parte del cuerpo directivo como el departamento idóneo para proponer controles que mejoren la productividad.

5. CONTROL INTERNO

En toda organización se habla de la existencia de objetivos, que consisten en aquellas metas a las cuales se quieren dirigir los esfuerzos. Para garantizar el logro de los objetivos establecidos en cualquier organización, es indispensable contar con una herramienta administrativa a la cual se le denomina: control.

El control consiste en una función de comprobación, con el fin de evaluar el grado de eficiencia conseguido en el desenvolvimiento de los sistemas

económico, técnico, humano y organizacional de la entidad, que permita determinar si se están alcanzando los objetivos establecidos, así como asegurar el logro de los mismos mediante la adopción de las medidas necesarias.

A medida que las organizaciones se vuelven más complejas nace la necesidad para la administración de monitorear el sistema de control que va a permitir o asegurar el alcance de los objetivos. Los administradores buscan asegurarse de que el sistema de control funciona satisfactoriamente.

La administración es responsable de la organización del sistema de control y cada vez más se utilizan a los auditores internos para monitorear el desempeño de la organización y de los sistemas de control, como un mecanismo retroalimentador de la función administrativa, ya que el auditor interno está especialmente capacitado para proveer asistencia en materia de control. La base de esta capacidad, en un alto grado, parte del hecho de que el auditor interno es independiente de todo tipo de actividad operacional, pero que sin embargo, le son expuestas.

De ahí que Bacon¹⁰ resalte una característica trascendental de la auditoría interna al mencionar que: "La auditoría interna es, fundamentalmente, un control de controles".(Bacon, 1991:2).

El sistema de control en las entidades, es decir, el control interno, es evaluado por el auditor para determinar si las órdenes de la administración han sido comunicadas con propiedad y si éstas se cumplen, así como para evaluar si los informes que llegan a la administración son exactos, oportunos y completos con la información necesaria para la toma de decisiones, en esta revisión en ocasiones el auditor interno descubre las debilidades en el sistema de control e

¹⁰ Bacon Ch., 1991. Op. cit., p.2.

informa a la administración para la toma de acciones correctivas y/o preventivas.

Perdomo Moreno¹¹ define al **control interno** como: "un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y la adhesión a su política administrativa". (Perdomo, 1989:3).

El Instituto Mexicano de Auditores Internos¹² en la Norma 300.05 establece que: "los objetivos elementales del control interno son para asegurar:

1. La confiabilidad e integridad de la información.
2. El cumplimiento con las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
3. La salvaguarda de los activos.
4. El uso eficiente y económico de los recursos.
5. El logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas". (IMAI, 1993:23).

El control interno es un conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración de una organización, asimismo permite el mejor aprovechamiento de los recursos. Se considera al control interno el centro nervioso de cualquier entidad, ya que es un factor básico de operación para la dirección.

Según Cook, J. y Winkle, G. (1987) los controles internos están divididos en dos categorías:

¹¹ Perdomo, Abraham: "Fundamentos de control Interno." México, ECASA, 3a. ed., 1989, p. 3.

¹² IMAI, 1993, Op. cit., p. 23.

1) Los **controles administrativos** que son procedimientos y métodos que se relacionan sobre todo con las operaciones de la empresa y con las tareas directivas, políticas e informes administrativos. Un ejemplo de control administrativo puede ser la política que maneja una compañía de que sus empleados se practiquen un examen médico anual, o la política que se tiene de no hacer cargos por concepto de entrega de mercancía al cliente dentro de un radio de 20 km del almacén.

El auditor interno se interesa por la racionalidad de los controles administrativos, y dado el caso recomendará que se modifiquen, reemplacen o eliminen.

2) El **control interno contable** que consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y a asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables¹³.

Para cumplir con el objetivo de la información financiera de proporcionar información útil para los inversionistas y los acreedores para la toma de decisiones, la administración es responsable de mantener un sistema de control interno contable que produzca información financiera confiable y oportuna.

Aunque los controles administrativos y los controles contables internos se separan con toda claridad para fines de definición, en una situación real no siempre resulta clara esta distinción.

La naturaleza de la responsabilidad del auditor interno respecto al control radica de manera exclusiva en evaluar el diseño y el funcionamiento de los

¹³ Cook, J. y Winkie, G., 1987, Op. cit., p. 208.

controles, ya que la formulación e implementación de los controles les corresponde a las direcciones administrativas y operacionales de cada área.

Un diseño adecuado de control interno equivale a que la organización tenga una seguridad razonable de que los objetivos serán alcanzados a un costo permisible. Un sistema de control interno efectivo se caracteriza por ofrecer los beneficios para lo cual fue creado.

6. NORMAS PARA LA PRACTICA PROFESIONAL DEL AUDITOR INTERNO

En 1941 se creó The Institute of Internal Auditors, Inc. organización internacional dedicada exclusivamente al desarrollo del auditor interno y de la profesión de auditoría.

El instituto representa un instrumento de ayuda para sus miembros en el cumplimiento de los criterios generalmente aceptados por la profesión mediante: la promulgación de un Código de Ética Profesional, la emisión de una Declaración de Responsabilidades de Auditoría Interna, el establecimiento de un Programa de Educación Continua, la definición de un Cuerpo Común de Conocimientos, y la aplicación de un Programa para obtener un Título Profesional de Auditoría Interna (Certified Internal Auditor).

Las normas para la práctica de auditoría interna creadas por el Comité de Normas y Responsabilidades Profesionales sirven a la profesión en todo tipo de entidad donde actúe el auditor interno; las normas representan un conjunto de criterios mediante los cuales se miden y evalúan las actividades de los

departamentos de auditoría interna, señalando lo que debe ser la práctica de auditoría interna.

Las normas de auditoría interna son fundamentales dada la situación que cada día se responsabiliza más al Consejo de Administración sobre la efectividad del control interno de la entidad y la calidad de trabajo, además de que las gerencias y los auditores externos están usando con mayor frecuencia el resultado de las auditorías internas.

El objetivo de las normas es divulgar las actividades y responsabilidades de la auditoría interna a todos los niveles gerenciales, Consejo de administración, entidades públicas, auditores externos y organizaciones profesionales. Así como establecer las bases para guiar y medir la realización de la auditoría interna para lograr el mejoramiento en la práctica de la misma.

Las normas comprenden las responsabilidades que tienen en la organización el departamento de auditoría interna, el Director de auditoría interna y los auditores internos.

A continuación se describen brevemente las normas para la práctica profesional de la auditoría interna promulgadas por el Instituto Mexicano de Auditores Internos (1993):

100. Independencia. Los auditores internos deben ser independientes de las actividades que auditan.

La independencia del auditor interno se obtiene cuando puede desarrollar su trabajo con libertad y objetividad, que le permita rendir juicios imparciales. Para lograr esta independencia se requiere: cierto nivel organizacional del

departamento de auditoría interna, y el apoyo de la Gerencia y del Consejo de Administración, para que se dé la cooperación de los auditados y se pueda realizar el trabajo de auditoría sin interferencias.

La objetividad es una actitud de independencia mental que los auditores internos deben mantener durante la realización de sus auditorías. Se refiere a que los auditores internos no deben subordinar sus juicios en materia de auditoría al de otros, es decir, deben realizar su trabajo de tal manera que no se sientan imposibilitados para emitir juicios profesionales objetivos.

200. Conocimiento técnico y capacidad profesional. Las auditorías internas deberán realizarse con la capacidad y debido cuidado profesionales.

El departamento de auditoría interna deberá asegurarse que la experiencia técnica y la formación académica de los auditores, sean las apropiadas para realizar las auditorías, asimismo deberá asegurarse que las auditorías son supervisadas en forma apropiada.

Los auditores internos deberán: cumplir con las normas profesionales de conducta; tener la habilidad para comunicarse efectivamente y mantener buenas relaciones humanas; y mantener su competencia técnica a través de la educación continua.

300. Alcance del trabajo. El alcance de auditoría interna debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno de la organización y de la calidad en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Los auditores internos deberán revisar: la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional, y los métodos para manejar dicha información; los sistemas establecidos para determinar si se cumple con las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que tengan un impacto en las operaciones; la corrección de los métodos de salvaguarda de los activos, así como su existencia; y las operaciones o programas para cerciorarse si los resultados son congruentes con los objetivos, metas y planes establecidos.

400. Realización del trabajo de auditoría. El trabajo de auditoría deberá incluir la planeación de la auditoría, el examen y la evaluación de la información, la comunicación de los resultados y el seguimiento.

Los auditores internos deben: planear cada auditoría; obtener, analizar, interpretar y documentar la información para apoyar los resultados de la auditoría; y realizar el seguimiento de las recomendaciones para estar seguros de que se tomaron las acciones apropiadas sobre los hallazgos de auditoría reportados. El auditor interno deberá determinar si la medida correctiva tomada logra los resultados deseados, o si la Gerencia o el Consejo de Administración asumieron la responsabilidad de no tomar ninguna medida correctiva sobre los hallazgos reportados.

500. Administración del departamento de auditoría interna. El Director de Auditoría Interna deberá administrar correctamente el departamento de auditoría interna.

El Director de Auditoría Interna deberá: establecer los propósitos, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoría interna; proporcionar por escrito las políticas, planes y procedimientos para guiar el trabajo de los auditores internos; establecer un programa para seleccionar y desarrollar los recursos

humanos del departamento; coordinar los esfuerzos de auditoría interna y externa; y establecer y mantener un programa de control de calidad para evaluar las operaciones del departamento de auditoría interna¹⁴.

7. CODIGO DE ETICA DEL AUDITOR INTERNO

La ética profesional orienta las acciones del hombre que ejerce una profesión con el propósito de conducirlo hacia el bien, es decir, la ética profesional estudia los deberes de una profesión.

Las reglas de ética que se dan a sí mismos los miembros de una actividad profesional se consignan en códigos, por lo tanto, un código de ética profesional es el conjunto de normas que rigen la conducta de los miembros de una profesión.

The Institute of Internal Auditors, Inc. organización internacional dedicada al desarrollo de la profesión de auditoría interna posee un código de ética profesional, por lo que se sugiere que el auditor interno sirva a la organización de manera acorde con las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y con los estándares de conducta profesional establecidos en el Código de Ética de The Institute of Internal Auditors, Inc.

Las disposiciones de este Código de Ética cubren principios básicos en las diversas disciplinas del ejercicio de la auditoría interna. El Auditor Interno juzgará, en lo particular qué es lo que requiere en la aplicación de estos principios, y tiene la responsabilidad de comportarse de tal manera que nunca se dude de su buena fe e integridad.

¹⁴ IMAI, 1993. Op. cit. pp. 12-14.

A continuación se enuncian los artículos del Código de Ética del Instituto de Auditores Internos, Inc., citado en Brink¹⁵, (1988):

- I. El auditor interno tiene la obligación de conducirse con honestidad, objetividad y diligencia en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.
- II. El auditor interno debe mostrar lealtad en todos los asuntos que le sean encomendados por su organización o por la persona designada para rendirle un servicio. Por consiguiente no deberá comprometerse a participar en alguna actividad ilegal o impropia.
- III. El auditor interno deberá abstenerse de intervenir en cualquier actividad que se oponga a los intereses de su empleador o que pueda perjudicar su habilidad para realizar objetivamente sus deberes y responsabilidades.
- IV. El auditor interno no deberá aceptar ningún regalo o gratificación de ningún empleado, cliente, proveedor o asociado a su organización, sin el conocimiento y la autorización del funcionario al que le reporta el área de auditoría interna.
- V. El auditor interno será prudente en el uso de información adquirida en el curso de su trabajo, no utilizará la información confidencial en beneficio propio o de modo que vaya en detrimento de la seguridad de su organización.
- VI. El auditor interno antes de expresar una opinión, deberá tener una razonable seguridad de que cuenta con la evidencia suficiente y competente que garantice y apoye tal opinión. En su informe el auditor interno, revelará

¹⁵ Brink, V. y Wilt, H.: "Auditoría interna moderna." México, ECASA, 4a. ed. 1988, pp. 769-770.

aquellos hechos importantes que conoce y que si no se divulgan pudieran distorsionar el informe de los resultados de las operaciones bajo revisión, o bien encubrir alguna práctica ilícita.

VII. El auditor interno deberá estar en constante lucha por optimizar la productividad y eficiencia de sus servicios. (Instituto de Auditores Internos Inc., 1978).

8. EL PROCESO DE LA AUDITORIA INTERNA

La auditoría interna es un proceso, ya que para realizarla se requiere desarrollar una serie de pasos lógicos que nos permitan cubrir los objetivos de cada auditoría.

Las fases específicas de la auditoría interna dependen de la naturaleza de la compañía, de la naturaleza del área a auditar y del tamaño y experiencia del equipo de auditoría. Por lo tanto existen propuestas de múltiples autores respecto a este proceso. Cualquiera que sea este proceso, deberá incluir la planeación de la auditoría, el examen y evaluación de la información, comunicación de los resultados y seguimiento, de acuerdo con la Norma 400 para la práctica profesional del auditor interno, referente a la realización del trabajo descrita anteriormente.

Richard L. Ratliff (1988) propone un proceso de auditoría interna muy completo, que consiste en nueve etapas, este proceso lo sugiere como los elementos mínimos que se deben observar en todo trabajo de auditoría interna, mismo que debe modificarse según las necesidades de cada organización.

A continuación se describe el proceso de Auditoría Interna según Ratiiff Richard, mismo que ha sido adecuado de acuerdo a los propósitos de nuestro trabajo:

1.- Selección de la Auditoría.

Todo trabajo de auditoría debe ser debidamente seleccionado; la propuesta puede venir del mismo auditor, de la dirección o incluso del mismo auditado. Los puntos a auditar pueden ser referentes a los procesos, actividades o condiciones específicas.

El primer factor que debe ser considerado para la selección de una auditoría, está determinado por el nivel de exposición al riesgo expresado éste, como la posibilidad de pérdidas en términos monetarios.

El trabajo del auditor interno se ve reflejado en un plan anual, el cual se desarrolla en base a las auditorías seleccionadas a partir de la exposición al riesgo del trabajo a auditar, sin embargo, en dicho plan se pueden incluir trabajos de auditoría que se consideren necesarios de acuerdo a problemas detectados o en base a requerimientos por parte de la dirección o de personas que soliciten se realice un trabajo de auditoría.

2.- Preparación de la Auditoría.

Es una de las partes más importantes de todo el proceso de auditoría, ya que de una adecuada preparación depende el éxito del trabajo, la cual se puede desglosar en siete pasos:

a) Determinación tentativa de los objetivos y alcance de la auditoría. Al establecer los objetivos de auditoría se debe considerar: que el diseño del control interno sea acorde a las operaciones de la organización, que las operaciones se efectúen apegándose a las medidas de control interno establecido (estándares, políticas y procedimientos), y la efectividad del control interno según el grado de riesgo de cada área; definidos los objetivos se procede a determinar la profundidad que tendrá la auditoría a partir del estudio y evaluación del control interno.

b) Revisión de los archivos de auditoría. Por lo general las auditorías pueden apoyarse en papeles de trabajo de auditorías anteriores, la revisión de tales papeles permitirá que el auditor adquiera un conocimiento del tipo de auditoría que va a realizar.

c) Selección del equipo de trabajo y de los recursos a emplear en la auditoría. Se recomienda que el equipo de auditoría esté integrado de uno a ocho auditores; esto dependerá del alcance determinado, del tiempo disponible, de la calidad del equipo que participe y de la urgencia del trabajo a auditar, no es conveniente que el número de integrantes del equipo exceda al sugerido ya que sería difícil su supervisión.

d) Comunicación. Se debe informar al departamento auditado que se iniciará la auditoría, indicando el propósito de la auditoría, el tiempo estimado de duración, los auditores que han sido asignados al trabajo y los requerimientos de información. Se deberá negociar la entrega de información con el auditado, tomando en cuenta el tiempo y el alcance ya definidos.

e) Preparación del programa preliminar. Aquí se establecen tiempos para la visita preliminar y el estudio y evaluación del control interno, que a su vez permitirán formular un programa definitivo de la auditoría.

f) Planeación del reporte de auditoría. En esta fase se deberá determinar quien, cuando y para quien serán los resultados de la auditoría.

g) Aprobación del programa de auditoría. El director de auditoría interna es el responsable de revisar y autorizar el programa de auditoría antes de que el equipo de trabajo empiece a trabajar.

3.- Visita preliminar.

El objetivo a cubrir en esta etapa es obtener algunas impresiones de el trabajo de auditoría a realizar, así como recabar información que permita completar la planeación de la auditoría y lograr la colaboración de los auditados.

En esta visita se distinguen cinco elementos importantes a considerar:

a) La entrevista inicial. En ésta se deben tratar los asuntos concernientes a las asignaciones de auditoría y a la coordinación de la auditoría con las actividades comunes de los auditados, a esta entrevista acuden por lo general el equipo de auditores y el gerente o responsable de área en la cual se llevará a cabo la auditoría, es recomendable que se realice en la oficina del responsable del área o en su defecto en el área donde se efectúen las operaciones que se auditarán.

b) Visita a las instalaciones. Durante el desarrollo de la visita preliminar resulta muy recomendable que se realice un recorrido a las instalaciones del área a auditar, a fin de obtener una idea de la naturaleza de las operaciones que se revisarán, del clima de trabajo, de las relaciones interdepartamentales y de los flujos de información. Es aquí donde se genera la oportunidad de conocer al personal operativo.

c) Estudio documental. Consiste en obtener información documental sobre la descripción de las actividades que se están auditando, estos papeles deberán ser incluidos en los archivos de auditoría, lo importante a considerar en esta fase es verificar que documentos existen, como están organizados, como se archivan y si están debidamente resguardados.

d) Descripción escrita. El auditor debe entender las operaciones del auditado a fin de evaluar el sistema de control interno. La descripción escrita es la que permite conservar en archivos permanentes la evidencia de la información obtenida que sirvió de base para entender las operaciones. Este tipo de información incluye narraciones, diagramas de flujo, planos físicos, políticas de operación e información adicional sobre competidores y otros elementos del ambiente a auditar.

e) Revisión analítica. El objetivo de esta etapa es obtener el análisis de la información numérica, que servirá para comparar resultados en términos presupuestarios, variaciones de año a año, búsqueda de detalles inusuales y otros datos relevantes o útiles para el auditor. La información obtenida no solamente ayuda a comprender las operaciones a auditar, sino que también permite establecer los procedimientos de auditoría, es decir, si los resultados arrojan cifras inesperadas o poco usuales significa que deberán encaminarse técnicas de auditoría a dichas cifras, por lo contrario si la evidencia determina que la información financiera es razonable, se podrá destinar el tiempo del auditor a otras actividades de mayor riesgo.

4.- Descripción, análisis y evaluación del control interno.

Este paso se constituye de las siguientes actividades: descripción detallada del control interno del área de estudio, revisión de las transacciones clave de control,

desarrollo de pruebas de control, evaluación del control interno y reasignación de auditoría en base al grado de riesgo asociado con los controles.

a) Descripción del control interno. El auditor describe el sistema de control interno con diagramas de flujo, repuestas a cuestionarios estandarizados y descripciones narrativas.

Frecuentemente los diagramas de flujo permiten que el auditor evalúe los efectos de ciertos controles en las operaciones, y así poder modificarlos o añadir algunos. Los cuestionarios y las descripciones narrativas proveerán un análisis más profundo del sistema de control a efecto de que se pueda adquirir un entendimiento completo antes de intentar probarlo o evaluarlo.

b) Revisión de operaciones clave. El primer nivel de prueba de control es evaluar la selección de transacciones y operaciones que representan puntos importantes en el sistema de control.

El sistema de control incluye ciertos puntos críticos donde se encuentran los riesgos potenciales, el auditor debe examinar paso a paso las operaciones del auditado donde se encuentren estos puntos críticos de control, ya sea revisando cada paso de la transacción a través de los registros o incluso desarrollando nuevos procedimientos.

c) Pruebas limitadas de control. El auditor selecciona un cierto número de transacciones y examina como fueron realizadas, tal examinación permite al auditor entender como los controles se supone deben trabajar, comparándolos como trabajan en la realidad, es aquí donde se determina si el control interno fue implementado con efectividad. A este tipo de pruebas se les conoce como pruebas de cumplimiento.

En este paso, la prueba de control es limitada ya que es en el paso 5 (etapa intermedia, prueba amplia) donde se obtienen pruebas sustantivas.

Una prueba limitada de auditoría incluye por lo general de 25 a 30 actividades a auditar sin embargo puede presentarse el caso donde se seleccionen sólo 2 ó 3 esto dependerá de las circunstancias.

d) Evaluación del control interno. Después de obtener la descripción del control interno y una vez contando con algunos análisis preliminares, el auditor interno se encuentra capacitado para ofrecer una evaluación del sistema de control interno en revisión.

Una manera de llevar a cabo la evaluación del control interno es construyendo una matriz de control interno que subraye las observaciones importantes, riesgos, y estándares de control. La matriz donde se reflejen los resultados permitirá evaluar la calidad del sistema de control interno respecto a los objetivos y los riesgos.

e) Reevaluación del riesgo. Una vez que se cuente con la evaluación del control interno se procede a considerar cambios en los objetivos o alcance de la auditoría. Es aquí donde se decide, si se requerirán pruebas extensivas de auditoría.

5.- Etapa intermedia.

Si el auditor decide aplicar pruebas sustantivas adicionales en la etapa intermedia, éstas deberán agregarse al programa de auditoría, es decir, que todo cambio en los objetivos, alcances o procedimientos, así como asignaciones del personal deberán ser incluidos nuevamente en el programa de trabajo.

En contraste a la etapa preliminar de la auditoría, las pruebas sustantivas representan exámenes profundos de auditoría. Mientras que el análisis de controles está diseñado para detectar posibles fuerzas o debilidades en el control, las pruebas extensivas son técnicas que están diseñadas para confirmar la información y para cuantificar el grado de exposición al riesgo, es decir, dichas pruebas determinarán los efectos de las fuerzas y debilidades del sistema de control.

Estas pruebas además permiten tener un estudio de la interacción del área auditada con otras partes de la organización y con los elementos del ambiente organizacional, es entonces cuando los auditores están preparados para efectuar una evaluación final del control y formular cualquier recomendación necesaria.

Este paso representa para muchos auditores el corazón mismo de las auditorías ya que aquí se incluyen la examinación de los records y documentos, entrevistas con el gerente del área auditada y otro tipo de personal, observación y documentación de las operaciones, examinación de activos y registros contables de los mismos, y otros procedimientos relativos a proveer al auditor del detalle necesario para entender que tan bien se encuentra organizada la función control.

Existen esencialmente tres dimensiones para la naturaleza de estas actividades que responden a los objetivos de auditoría:

- 1.- Revisar las operaciones y el diseño de varios controles establecidos para hacer que las mismas sean efectivas y eficientes.
- 2.- Probar las operaciones para determinar si se llevan de acuerdo a las políticas del sistema de control.

3.- Evaluar el diseño del sistema de control y sus efectos sobre la adecuación o inadecuación de los controles.

En esta fase se obtiene la base para cualquier conclusión y recomendación del auditor, ya que se han logrado los objetivos, metas y estándares de auditoría en el área auditada, y se ha logrado la familiarización con las operaciones, así como con el sistema de control y su adecuado funcionamiento.

6.- Hallazgos y recomendaciones.

Una vez teniendo todas las pruebas, el auditor se encuentra preparado para desarrollar sus hallazgos y para determinar que cambios son necesarios para mejorar el control interno. Entre varias alternativas el auditor debe seleccionar las recomendaciones que considere más apropiadas. Los hallazgos del auditor incluyen las condiciones existentes, el criterio utilizado para evaluarlas, el efecto o riesgo asociado con los problemas observados y las causas de tales problemas.

Las recomendaciones pueden ser de cuatro tipos:

- No sugerir cambio alguno al sistema de control, teniendo que éste es adecuado para la organización y su costo es efectivo.
- Incrementar el control modificando o añadiendo nuevos.
- Recomendar a la entidad ampliar su cobertura de protección en aquellos casos donde sea imposible implementar un sistema de control.

- Recomendar cambios a los requerimientos de tasas de retorno para ciertas inversiones para protegerse de las diferencias en riesgo asociadas con dichas inversiones.

7.- Informe.

Esta fase consiste en reportar los resultados de la auditoría en forma escrita, mediante un documento formal llamado "informe" que representa el producto de la auditoría.

El informe de auditoría es firmado por los auditores y normalmente es entregado a los altos ejecutivos, al gerente del área auditada, y en su caso al comité de auditoría. Los auditores incluso guardan una copia del informe dentro del propio departamento de auditoría, y frecuentemente se envía una copia a los auditores externos.

El informe de auditoría puede ser discutido previamente con el gerente del área auditada a fin de que éste pueda responder a los hallazgos y recomendaciones que se pretenden presentar en el informe final; el llevar a cabo esta entrevista, permite detectar malos entendidos antes de que el informe final sea presentado a los altos directivos.

Es importante señalar que en algunas entidades se estima que los auditados invariablemente respondan de manera escrita al informe final del auditor interno, aunque en algunas otras entidades solo se elabore este escrito cuando no sea posible resolver los conflictos o diferencias observadas con el área auditada. Muchos auditores incluyen como práctica general las respuestas de los

auditados, tanto negativas como positivas dentro de el informe final de auditoría¹⁶.

El C.P. Juan Ovidio Buentello¹⁷ comenta que "conforme a las tendencias actuales, se está enfatizando que los auditores internos participen más activamente en el equipo gerencial de las entidades. Es necesario que sean más administradores y asuman un mayor compromiso con los resultados. Sin perder su independencia deben ser entusiastas promotores de acciones para lograr la mejora continua. Sus informes deben ser verdaderos documentos de hombres de negocios, con una importante y tangible contribución al proceso de generación de riqueza." (Ovidio, 1997:31).

Ovidio (1997) nos explica que dado que los informes son dirigidos a personas que ocupan distintos cargos administrativos y directivos, es muy importante estructurarlos y diseñarlos de acuerdo a su receptor, por lo tanto tendrán distinta periodicidad y extensión.

Respecto a los tipos de informe nos comenta que actualmente se manejan varios, que en su conjunto cubren todo un ciclo anual de auditoría, y que representan el sistema de información en materia de auditoría interna. A continuación se describen tales reportes:

1) Reporte de avance.

Periodicidad: semanal.

Emisor: auditores encargados de la revisión.

Receptor: Jefe del área auditada.

¹⁶ Ratliff, Richard, et al: "Internal Auditing. Principles and Techniques. E.E.U.U., The Institute of Internal Auditors, 1988, pp. 173-191.

¹⁷ Ovidio, Juan: "Los actuales informes de auditoría interna". México, año 25, No. 295, Contaduría Pública, Marzo 1997, p.31.

O b j e t o: Tomar acciones correctivas sobre la marcha, sin esperar a la conclusión de la auditoría.

2) Informe general.

Periodicidad: al término de cada auditoría.

E m i s o r: auditores encargados.

Receptor: Ejecutivo responsable de ejecutar las mejoras y responsable del seguimiento.

O b j e t o: informar a detalle sobre el trabajo realizado, los hallazgos y la proposición de mejoras.

3) Informe ejecutivo.

Periodicidad: al término de cada auditoría.

E m i s o r: auditores encargados.

Receptor: Dirección General.

O b j e t o: informar a manera de resumen de lo más destacado, con un par de páginas de extensión como máximo.

4) Resumen ejecutivo trimestral.

Periodicidad: trimestral.

E m i s o r: auditores encargados.

Receptor: Consejo de Administración.

O b j e t o: informar de lo más relevante de las auditorías realizadas durante el trimestre anterior.

5) Reporte de auditorías especiales.

Periodicidad: al término de cada auditoría especial.

Emisor: auditores encargados.

Receptor: responsable que haya solicitado la auditoría.

Objeto: informar sobre el cumplimiento de los objetivos que hayan sido señalados por la persona que solicitó la auditoría.

6) Resumen ejecutivo anual.

Periodicidad: anual.

Emisor: auditores encargados.

Receptor: Dirección General.

Objeto: informar sobre lo más importante de lo reportado en el año, destacando las mejoras realizadas y las que estén por implantarse, y comparar a través de gráficos la tendencia en el nivel de control interno observado en los últimos años.

Ovidio también expone el contenido típico del **informe general** de cada auditoría, aportando un marco de referencia para quienes tengan la necesidad de determinar la estructura de sus propios informes. Cabe aclarar que en los demás tipos de informes, se deberán omitir los apartados o parte de los mismos que resulten irrelevantes.

Los apartados del informe general son:

1.- Evaluación general. Incluye la evaluación gráfica del control interno observado en cada concepto sujeto a auditoría, comparándolo con el de la auditoría anterior, para determinar el avance en materia de control.

2.- Acciones. Este apartado debe contener un listado de las principales acciones acordadas y puestas en práctica, así como las que estén en proceso de implantación para mejorar el control y los resultados de la entidad. Esta sección representa una prueba de la contribución del auditor interno a la productividad de la entidad, evidenciando así que sus actividades se traducen en beneficios tangibles.

3.- Desviaciones y oportunidades. En esta sección se deberán incluir todos los hallazgos que constituyan oportunidades de mejora o desviaciones a las políticas y procedimientos, detallando los casos importantes e indicando, dado el caso, las acciones que ya han sido tomadas para corregir las deficiencias o aprovechar las oportunidades.

4.- Costos de calidad. En este apartado deben exponerse los principales costos de la mala calidad determinados en el transcurso de la auditoría debido a ineficiencias administrativas y operativas, que al ser conocidas y superadas, se hace una valiosa aportación a la productividad.

Son ejemplos de costos de mala calidad en los que se incurren por reprocesos, demoras, desperdicio, quejas, reclamaciones, supervisión excesiva, desorden en el almacén, pago de horas extras en exceso y tiempos muertos. Cabe aclarar que este tipo de costos pueden ser cuantificables o no cuantificables.

5.- Diagnóstico de causas probables. El objetivo de este apartado es dar a conocer un listado de las causas más probables relacionadas con las principales desviaciones y los más importantes costos de la mala calidad, con el fin de facilitar la ejecución de acciones correctivas y preventivas.

Este diagnóstico va de acuerdo con el papel que debe desempeñar el auditor como gestor de la productividad en toda entidad.

6.- Recomendaciones generales. En este espacio se pueden aprovechar todas las ideas que potencialmente pueden ser materializadas en beneficio de la entidad, a partir de todo lo que haya observado el auditor en el transcurso de la revisión. En este apartado deben manifestarse todas las sugerencias importantes referentes a acciones que puedan ejecutarse para incrementar la calidad, la eficiencia y la eficacia operativa y administrativa, es decir, acciones que puedan incrementar la productividad.

7.- Anexos. En estos documentos se especifican a detalle los hallazgos producto de la auditoría y son un soporte de lo incluido en las demás secciones del informe, siendo muy útiles para los encargados de atender las observaciones de los auditores¹⁸.

8.- Seguimiento.

En cuanto al seguimiento, dentro del proceso de auditoría interna según Ratliff (1988), tenemos que una vez entregado el informe de auditoría y siendo éste revisado por el auditado, se procede al seguimiento de las sugerencias debido a que no es suficiente que se recomienden mejoras, sino que es necesario que se compruebe que éstas se adoptan en la entidad, y que de éstas se obtengan beneficios. La fase de seguimiento se puede dar generalmente de tres formas:

a) Los altos directivos pueden consultar con el auditado para decidir juntos el cuándo y cómo algunas de las sugerencias del auditor serán puestas en marcha.

b) El auditado puede tomar acción de manera directa en llevar a cabo las recomendaciones.

¹⁸ Ibid., pp. 25-31.

c) Los auditores dando un tiempo apropiado después de haber terminado la auditoría pueden verificar con el área auditada si se tomaron las acciones correctivas, y por tanto si efectivamente se obtuvieron los resultados deseados, o por lo contrario verificar si los altos directivos han aceptado la responsabilidad de no tomar alguna acción correctiva.

Cabe señalar que el auditor no se ve involucrado en las dos primeras formas de seguimiento, sino que únicamente el área auditada y los directores son quienes determinan que efectos tendrá el informe, sin embargo, la tercera forma de seguimiento coloca al auditor en posición de investigar, evaluar y reportar los efectos de la auditoría sobre las operaciones.

Algunos autores insisten en que un seguimiento directo por parte de los auditores provocaría que los mismos se involucraran en el proceso de toma de decisiones, corriendo el riesgo de que el auditado se desligue de la responsabilidad de implementar las recomendaciones. Por otro lado existe quien afirma que el auditor no debe hacer recomendaciones, sino que debe presentar posibles alternativas de acción que deben ser tomadas en respuesta a problemas del sistema de control percibidos, entonces los directores deben ser quienes escojan que acción es la más apropiada a seguir, esta posición ofrecería una mayor independencia al auditor respecto a las operaciones, en comparación a cuando él hace recomendaciones acerca de la acción más apropiada. Como quiera que sea, se debe asumir una actividad de seguimiento por parte del auditor para confirmar que las decisiones de los directivos fueron empleadas.

Sin un adecuado seguimiento, los auditores internos irán perdiendo credibilidad y respeto organizacional y finalmente la utilidad para la organización, es por ello necesario implementar un seguimiento adecuado a la

organización, que impedirá que los informes de auditoría interna se empolven por el hecho de no leerlos o no darles seguimiento.

9.- Evaluación de auditoría.

La actividad final relativa a la auditoría es la evaluación de ésta por parte de los mismos auditores. El líder del equipo de auditoría, determina los aspectos concernientes a la efectividad de la auditoría practicada, y concluye como podría haber sido mejorada, y como podría beneficiar ésta a futuras auditorías. La evaluación deberá ser documentada y archivada, y servirá de referencia a auditorías subsecuentes de la misma área.

La auditoría no se encuentra completa hasta que el proceso total es finalizado. El seguimiento y la evaluación son imperativos para mantener una eficiencia y una eficacia en la función de auditoría interna¹⁹.

¹⁹ Ratiff, R. 1988. Op. cit., pp. 191-194.

CAPITULO III

AUDITORIA EN EL AREA DE
RECURSOS HUMANOS

1. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTERNA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Dreyfack¹ en su obra "Como Aumentar La Productividad y las Utilidades de su Empresa", se pregunta: "¿Cuál es la manera más segura y rápida de incrementar la productividad?".

A esto responde: "Pregunten esto a 57 expertos y obtendrán 57 técnicas diferentes. Pero en un punto si estarán de acuerdo: la clave de productividad No. 1 es la gente". (Dreyfack, 1985:27).

Es por ello que la organización, como ya se mencionó en el capítulo I al tratar lo referente a la importancia que tienen para la productividad los recursos humanos y el ambiente organizacional, debe mantener una estructura dentro de la organización para dirigir las motivaciones y energía del personal hacia la productividad, y por lo tanto garantizar el adecuado aprovechamiento del recurso humano, esto se puede lograr mediante una área funcional llamada Recursos Humanos cuya actividad es la Administración de Personal, misma que se describirá a lo largo de este capítulo.

Según Reyes Ponce (1973) de todos los recursos de la organización, el recurso humano, respecto a los demás recursos, es el común denominador de la eficacia, ya que cualquiera que sea el recurso con el que cuente la organización el mismo será manejado, modificado o influido por el recurso humano, por lo que la actitud y cooperación del personal da las condiciones para obtener los resultados esperados en aspectos de producción de bienes o servicios, ventas, finanzas, compras, registros, y aún en la misma administración general.

¹ Dreyfack, Raymond: "Como aumentar la productividad y las utilidades en su empresa.", México, Grupo Editorial Expansión, 1985, p. 27.

Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son utilizados por personal inconforme o poco productivo en el desempeño de sus labores.

También nos menciona que el objetivo de la administración de personal para el empresario es que éste logre en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración, es decir, para lograr los fines que la empresa persigue se necesita personal con capacidad y con disponibilidad para cooperar, y puestos acordes a los fines de la misma.

Para lograr los objetivos de la entidad en cuanto a administración de personal, es necesario que los trabajadores reciban de la empresa aquello que en ella buscan, y de la misma forma que la empresa cuente con los recursos humanos idóneos.

La administración de personal debe vigilar que los empleados reciban una remuneración adecuada y que se considere apropiada a la dificultad e importancia del trabajo que se desempeñe, de igual modo se debe observar que las condiciones de trabajo les permitan desarrollar su creatividad, ser reconocidos por su colaboración, tener posibilidades de desarrollo, así como realizar su trabajo bajo condiciones de higiene y de seguridad adecuadas que garanticen su vida y su salud.

La administración del recurso humano debe ocuparse de todos estos aspectos, ya que cuando el trabajador no tiene dichos elementos en su trabajo, difícilmente prestará su colaboración para lograr los objetivos de la entidad.

Es de fundamental importancia que la administración de personal consigne para el trabajador los mejores salarios y las mejores condiciones de trabajo,

considerando su relación con la eficiencia y eficacia obtenida al utilizar sus servicios.

La administración de personal tiene como finalidad lograr la máxima coordinación posible entre los intereses de los empresarios y los de sus empleados, lo cual puede ser posible ya que ambos tienen intereses comunes, tales como:

- Que la empresa subsista y que mejore su rendimiento, ya que de lo contrario no se podrían hacer mejoras apreciables y consistentes a los trabajadores y a los socios.
- El abatimiento de los costos.
- El cuidado de las instalaciones, maquinaria y equipo.
- La elevación de la calidad a base de una mayor capacitación y mejores procedimientos y sistemas, que permitan aumentar la productividad y distribuir el beneficio a los empresarios y a los trabajadores.
- Desarrollar al personal.
- Lograr óptimas condiciones en materia de higiene y seguridad.
- Que exista en la empresa una convivencia amable².

Es por ello que Werther³ opina que: "el objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos". (Werther, 1991:8).

Asimismo resalta la importancia de la autoevaluación en el área de Recursos Humanos al afirmar: "Los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. Incurren en errores, y ciertas políticas

² Reyes, Agustín.: "Administración de personal.", México, Limusa, 1973, pp. 21-28.

³ Werther, William Jr.: "Administración de personal y de Recursos Humanos.", México, McGraw-Hill, 3a. ed., 1991, p. 8.

⁴ *Ibid.*, p. 338.

se hacen anacrónicas. Al verificar sus actividades, el departamento de personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios. Si la evaluación se lleva a cabo en forma adecuada, puede aportar elementos de apoyo entre el departamento y los gerentes de línea. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales puede también revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor en la tarea de enfrentar futuros desafíos”.

También establece que la revisión del área es importante ya que contribuye, entre otras cosas, a elevar la productividad, al afirmar: “la evaluación de las prácticas anteriores (refiriéndose a las funciones del área de Recursos Humanos) y la investigación con miras a identificar mejores procedimientos adquieren importancia creciente año con año, debido a tres razones de gran relevancia. En primer lugar, el trabajo que desempeña el departamento de personal tiene gran importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes o dilatados trámites ante los tribunales. En segundo lugar, los costos que genera la actividad de personal son muy significativos. Las compensaciones y prestaciones al personal, unidas a los sueldos y los salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales en prácticamente cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en estos renglones pueden incluso llegar a ser fatales para la organización. En tercer lugar, las actividades del departamento de personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral. Es necesario también apuntar que la creciente complejidad de las actividades de administración de personal hacen que las evaluaciones y las investigaciones sean necesarias”. (Werther, 1991:338).

No importando el tipo de autoevaluación que realice cualquier área operacional, la auditoría interna juega un papel fundamental dada la independencia del departamento y al alcance de esta actividad.

El auditor interno puede apoyarse en los distintos autocontroles que manejen las áreas operacionales, aunque su examen siempre irá más allá de las actividades de autoevaluación que pudiera tener cada área.

Asimismo Werther menciona los beneficios que aporta la auditoría de las funciones de la administración de los recursos humanos⁵:

- Se identifican las contribuciones que hace el departamento de personal a la organización.
- Se mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Se alienta al administrador de personal a asumir mayor responsabilidad y a actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades y los deberes del departamento de personal.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.
- Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Se reducen los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización. (Werther, 1991:343)

La justificación hasta aquí expuesta es la que establece la importancia de auditar la función de los recursos humanos para contribuir a elevar la productividad organizacional, empecemos entonces por definir lo relativo al área de recursos humanos.

⁵ Ibid., p. 343.

2. FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Existen varios autores que han escrito sobre el área de Recursos Humanos, especificando cuales son sus funciones y como deben de ser llevadas éstas, estableciendo al mismo tiempo la serie de actividades a efectuar para ejecutar las funciones, vinculando estas últimas y a las actividades con una serie de variables que se encuentran en el entorno organizacional.

Las funciones básicas del área de Recursos Humanos las podemos resumir en: planeación de los recursos humanos, reclutamiento y selección, desarrollo y evaluación, administración de compensaciones, y relaciones industriales y sindicales. Estas funciones se ven influenciadas por variables que consisten en objetivos organizacionales, profesionales, personales, sociales o funcionales que todos juntos conforman el entorno de los recursos humanos.

2.1. Planeación de los Recursos Humanos.

Para Marilyn Dolenko (1990) la planeación de los recursos humanos es un proceso que evalúa las necesidades futuras de la organización, así como el desarrollo de planes que satisfagan dichas necesidades. El objetivo de la función es asegurar que la organización cuente con el número suficiente de empleados que tengan las habilidades apropiadas para alcanzar los objetivos.

En grandes organizaciones, es muy común encontrar que se emplee tiempo y atención para preparar planes detallados de estrategias y operaciones, en donde el paso final en el proceso, que consiste en identificar el número de gente y sus

habilidades requeridas para llevar a cabo los planes operacionales, es frecuentemente ignorado.

Desafortunadamente la planeación de recursos humanos más efectiva se da cuando la organización se ve obligada a reducir su tamaño y no cuando ésta está en crecimiento.

Cuando las organizaciones son forzadas a reducir su planta de empleados, es cuando se pone mayor atención con el fin de que los mejores elementos sean retenidos, y se determina que puestos o actividades representan una verdadera esencia en la organización. El mayor reto para los encargados de la administración de los recursos humanos es convencer a su organización de preparar los planes de los recursos humanos cuando la organización no está en crisis.

La pregunta típica es ¿Por qué preocuparse cuando todo aparenta estar bien? Existen algunas buenas razones para invertir el tiempo necesario y llevar a cabo la planeación de los recursos humanos, como podemos observar:

- a) Una organización puede estar experimentando dificultades en alcanzar sus objetivos operacionales, pueden existir muchas causas que lo originan, pero una razón probable es la pobre atención empleada al identificar las habilidades de un empleado con los trabajos que éste desempeña. Otra causa puede ser la distribución inequitativa de las cargas de trabajo.
- b) Una organización puede estar incurriendo innecesariamente en altos costos operacionales por el uso excesivo de tiempo extra, contratación o consultoría.
- c) Una organización pudo haber estado demasiado ocupada como para percatarse de que su planta gerencial está muy cercana a la edad de retiro, y

reemplazar un número amplio de estos miembros de la administración de manera simultánea, es algo que trae consigo dificultades y puede conducirnos a problemas operacionales y de incremento de costos.

2.1.1. Esquema de trabajo en la planeación de los recursos humanos.

Conceptualmente la planeación de los recursos humanos es un proceso sencillo, sin embargo, la misma tiene un toque de predicción ya que los planes que se pudieran hacer difícilmente resultarán precisos, y más aún cuando éstos se hacen por periodos prolongados.

Para maximizar la precisión de un pronóstico de planeación es necesario que el plan sea llevado a cabo por gerentes que conozcan y entiendan los planes y operaciones de la organización.

Un mercadólogo y otros especialistas pueden otorgar asistencia analizando la información de los cambios esperados dentro del mercado laboral y la necesidad esperada de habilidad especializada en el personal.

Los especialistas en recursos humanos pueden proveer información sobre la remoción de personal, retiros y desarrollos, que pueden ayudar a los directores del personal a planear las necesidades futuras.

El esquema de trabajo en la planeación de los recursos humanos consiste en cuatro actividades esenciales, mismas que se describen enseguida:

a) Proyección de la demanda.- Involucra la estimación del número de personal y sus características que serán necesarias en el futuro. Debe basarse en las

estrategias clave del negocio, también debe considerar la introducción de nuevos productos, servicios y programas.

b) Proyección de la oferta.- Involucra el número estimado de personal que estará disponible en las fuentes internas y externas, en términos de habilidades requeridas y nivel de desarrollo deseado. El nivel de la oferta debe considerar la proyección de retiro, separaciones, ascensos, la política de la empresa de promover a los trabajadores y la facilidad para obtener del mercado gente con las habilidades requeridas.

c) Comparación de la oferta y la demanda.- Consiste en analizar los factores ambientales, junto con las proyecciones de la oferta y la demanda, estudiando los resultados obtenidos para identificar las oportunidades y aspectos que puedan contribuir en un futuro cercano a proveer de manera efectiva recursos humanos a la organización.

d) Plan de acción.- Consiste en determinar las prioridades y preparar los planes que manejen los recursos humanos en actividades tales como: reclutamiento, transferencias, capacitación, reubicación, separación, entre otros⁶.

2.2. Reclutamiento y selección.

Reclutamiento. Para Werther⁷ es: "el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes, se inicia en la búsqueda del candidato y termina con recibir las solicitudes de empleo". (Werther, 1991:90).

⁶ Dolenko, Marilyn.: "Auditing human resources management.", Florida, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1990, pp. 9-27.

⁷ Werther, W., 1991, Op. cit., p. 90.

Es necesario contar con la descripción del puesto, a efecto de tener en cuenta y externar las características que deben reunir los candidatos potenciales considerando aspectos como: disponibilidad externa e interna de recursos humanos, políticas de la compañía, planeación de recursos humanos, prácticas de reclutamiento y requerimientos del puesto.

Existen diversos canales de reclutamiento como son: candidatos espontáneos, recomendaciones de los empleados de la entidad, anuncios en periódicos, agencias de empleo, escuelas, asociaciones, sindicatos, y las compañías de identificación de personal ejecutivo.

Toda solicitud deberá contener datos que satisfagan los requerimientos de información útil a la empresa, dicha información debe ser verificada con el fin de cerciorarse de su autenticidad.

Asimismo Werther⁸ define a la selección como: "el proceso de selección consiste en decidir cuales solicitantes reclutados deberán ser contratados, dicho proceso se inicia con la solicitud de empleo y concluye al tomar la decisión de a quien contratar". (Werther, 1991:106).

La profundidad de cada etapa del proceso dependerá de las políticas y necesidades de precisión de la compañía, así como de los recursos con los que se cuenta, a continuación se enumeran los pasos de este proceso⁹:

⁸ Ibid., p. 106.

⁹ Ibid., p. 110.

Decisión de contratación	Paso 7
Entrevistas con el jefe inmediato	Paso 6
Examen médico	Paso 5
Validación de datos y referencias	Paso 4
Entrevistas	Paso 3
Pruebas de compatibilidad	Paso 2
Recepción de solicitudes	Paso 1

(Werther, 1991:110).

En algunas compañías incluyen en el proceso de reclutamiento y selección dos actividades adicionales que son, la contratación formal del candidato en donde se define el tipo de contrato, y la orientación y ubicación del elemento en la organización.

2.3. Desarrollo y evaluación.

Las funciones típicas de Recursos Humanos en lo referente al desarrollo y evaluación se relacionan con: la orientación, ubicación, capacitación, desarrollo, planeación de la carrera dentro de la organización y evaluación del desempeño, mismos que se describen a continuación:

2.3.1. Orientación y ubicación.

Según Werther¹⁰ "el proceso de convertirse en empleado satisfecho y productivo es vital, tanto para la organización como para cada uno de sus integrantes".(Werther,1991:132). Es bien sabido no solo en el campo de las

¹⁰Ibid., p. 132.

relaciones laborales, sino en otros campos también, que las primeras impresiones son las que mayor impacto producen y de las que más tiempo permanecen influyendo en el individuo.

En el primer día de trabajo de un empleado, éste se llevará las primeras impresiones de la organización, depende del departamento de recursos humanos el contar con un plan efectivo que permita que el o los nuevos miembros de la organización se integren de forma inmediata a su nuevo ambiente, y lograr al mismo tiempo que las impresiones que se generen sean lo más positivas posibles.

A este plan se le conoce comúnmente con los nombres de programa de orientación o programa de inducción; este programa debe contener información básica y de interés acerca de la organización y podrá ser general o estar detallado según las características del puesto que será ocupado por el nuevo empleado, el programa deberá incluir actividades de socialización y de ser posible de interacción con los miembros de la organización.

Se recomienda que en la fase de orientación se les defina a los nuevos integrantes:

a) Las prestaciones y servicios que ofrece la entidad, tales como políticas salariales y de compensación, vacaciones y días feriados, horarios, capacitación y desarrollo, asesoría profesional, seguros individuales y de grupo, programas de jubilación, servicios médicos especiales, servicios de cafetería y comedor, entre otros. Las prestaciones se deberán preparar y presentar según los distintos grupos de la estructura que integran la organización.

b) Funciones y deberes específicos. Que incluye la ubicación del puesto de trabajo, labores a cargo del empleado, normas específicas de seguridad, descripción del puesto, objetivo del puesto y relación con otros puestos.

c) Las políticas de promoción y transferencia.

2.3.2. Capacitación y Desarrollo.

Después de haber sido seleccionados y orientados, es posible que los empleados aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las aptitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente, valiéndose para ésto de un programa de capacitación.

De acuerdo con William Werther (1991), si la organización desea promover a los empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos prácticos. La diferencia entre la capacitación y el desarrollo consiste en que la primera se enfoca para un puesto en específico, mientras que la segunda visualiza a los recursos humanos en un largo plazo.

Toda organización que tenga puesta la mira en el crecimiento y cuente con empleados para ello, debe desarrollar un programa de capacitación; para la elaboración del mismo se deben evaluar y considerar las necesidades de los empleados y las proyecciones de la entidad. Asimismo el programa debe contar con objetivos de capacitación que se basen en los resultados de las evaluaciones de las necesidades.

Se le debe dar seguimiento al desarrollo del programa, de tal manera que se garantice un ambiente participativo, estándares de aprendizaje, que se abarquen los aspectos esenciales y relevantes de la capacitación y que se cubran requisitos mínimos de retroalimentación que permitan evaluar el avance logrado.

Antes de seleccionar las técnicas de capacitación, es de suma importancia que la persona que defina el plan de capacitación verifique: la efectividad respecto al costo, contenido deseado del programa, idoneidad de las instalaciones, preferencias y capacidad del capacitador y del capacitado, y principios de aprendizaje a emplear.¹¹

Todos estos puntos son los pequeños detalles que si se descuidan pueden provocar el fracaso completo del plan de capacitación.

Existen dos grupos de técnicas referentes a la capacitación, aquellas que se aplican en el sitio de trabajo y las que se imparten fuera del mismo, entre las primeras tenemos la instrucción directa del puesto, la rotación de puestos y la relación de experto-aprendiz.

Entre las que se imparten fuera del sitio de trabajo se sugieren las conferencias, videos y películas, simulación de condiciones reales, actuación de sociodramas, estudio de casos, lecturas y estudios individuales, enseñanza programada, capacitación en laboratorios de sensibilización. Enseguida presentamos el cuadro comparativo de William B. Werther, donde se hace una análisis de las técnicas antes mencionadas¹² :

¹¹ *Ibid.*, p. 155.

¹² *Ibid.*, p. 156.

TECNICAS DE CAPACITACION

	Participación	Repetición	Relevancia (Funcional)	Transferencia (Aplicabilidad)	Retroali- mentación
Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo					
Instrucción directa sobre el puesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Opcional
Rotación de puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Relación Experto-aprendiz	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional
Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo					
Conferencias	No.	No.	No.	Ocasional	No.
Videos, películas, etc.	No.	No.	No.	Sí	No.
Simulación de condiciones reales	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (sociodramas)	Sí	Ocasional	Ocasional	No.	Ocasional
Estudio de casos.	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No.
Enseñanza programada	Sí	Sí	No.	Sí	Sí
Capacitación en laboratorios de sensibilización	Sí	Sí	Ocasional	No.	Sí

El desarrollo de los recursos humanos busca principalmente reducir la dependencia que la empresa tiene con respecto al mercado externo de trabajo, es decir, a medida que los empleados de la organización se desarrollen, aplicando el plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, será más factible

colocarlos en las nuevas vacantes identificadas o promoverlos a puestos distintos sin tener que reclutar de fuera de la organización.

Dicho desarrollo disminuye la tasa de rotación, la desactualización u obsolescencia de los conocimientos del personal y permite enfrentarse a los cambios sociales y técnicos, que desafían el entorno organizacional.

Werther (1991) menciona que la capacitación y el desarrollo completan su ciclo al ser evaluados; los elementos que debemos contemplar para aplicar una evaluación son: los criterios de evaluación definidos en los planes, las evaluaciones previas a los cursos y programas, llevar a cabo exámenes posteriores al curso enfocados a la aplicación en el puesto de los conocimientos o habilidades adquiridas, y por último, seguimiento de la evaluación ¹³.

2.3.3. Planeación de la carrera profesional en la organización.

Un plan exitoso de capacitación y desarrollo no se lleva a cabo de manera aislada, sino para que progrese se necesita pleno conocimiento de la planeación de la carrera profesional del empleado.

Por carrera profesional se entiende todos aquellos puestos desempeñados por una persona durante su estancia laboral. Los puntos más relevantes dentro de la planeación de la carrera profesional los sugiere William B. Werther (1991) los cuales son:

Carrera Profesional.- Todos los puestos desempeñados por una persona durante la vida laboral.

¹³ Ibid., p. 162.

Historial Profesional.- El conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.

Objetivos Profesionales.- Los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.

Planeación de la Carrera Profesional.- El proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.

Desarrollo profesional.- El mejoramiento que se realiza para lograr los objetivos deseados ¹⁴.

Werther¹³ menciona que: "Aunque el plan profesional que cada persona se traza es completamente único, y tan característico y distintivo como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes a todos los planes profesionales, así como a los objetivos y desarrollos profesionales". (Werther,1991:168).

Resulta importante enfatizar que los programas de capacitación y desarrollo no serán eficientes y mucho menos eficaces sin una adecuada planeación individual de la carrera profesional de los empleados de la organización.

El encargado de desarrollar la planeación en cuestión deberá conciliar los aspectos relativos a los empleados con los fines organizacionales.

¹³ Ibid., pp. 168-181.

¹⁴ Ibid., p. 168.

2.3.4. Evaluación del desempeño.

La retroalimentación es una herramienta que en todo proceso debe existir, ya que la misma permite determinar el grado de avance o deterioro sufrido durante el desarrollo del proceso. La evaluación del desempeño constituye la herramienta de retroalimentación respecto al desenvolvimiento de los empleados en la organización.

De ahí Werther¹⁶ afirma que: "la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado". (Werther, 1991:184).

La evaluación del desempeño se da desde que el supervisor revisa el trabajo diario de sus subordinados, sin embargo es necesario que la evaluación se efectúe de una manera más formal con un sistema válido y confiable que incluya las técnicas que mejor se adapten a la organización y a las circunstancias específicas, a fin de gozar de todos los beneficios de la herramienta de retroalimentación que representa la evaluación del desempeño.

La información que ofrece la evaluación del desempeño permite mejorar el desempeño, establecer políticas de compensación, definir ubicación de los empleados, determinar necesidades de capacitación y desarrollo, y permite planear la carrera profesional del individuo. Además puede ser útil para detectar deficiencias en los procesos de trabajo, diseño del puesto y desafíos externos a la organización respecto al área de Recursos Humanos.

El departamento encargado de diseñar el sistema y el programa de evaluación del desempeño es el de Recursos Humanos, ya que así se obtendrá

¹⁶ Ibid., 184.

comparabilidad en los resultados de las evaluaciones entre los distintos departamentos. Por lo general los encargados de aplicar las evaluaciones del desempeño son los gerentes o jefes de cada departamento, aunque el personal del área de Recursos Humanos puede participar en el proceso.

La evaluación debe estar directamente relacionada con el puesto para que la misma tenga validez, además de ser práctica (comprendida por los evaluadores y empleados) y confiable.

Como se comentó las técnicas de evaluación pueden ser diseñadas de forma general para todos los departamentos de la organización, a fin de obtener resultados que se puedan comparar, sin embargo, es válido que se diseñen técnicas de aplicación particular que permitan determinar el desempeño en puestos específicos, tratando siempre de evaluar con ellas grupos homogéneos con el objetivo de obtener puntos de referencia.

Para que una evaluación de desempeño se efectúe se debe contar con los estándares de desempeño, es decir, se necesita conocer que es lo que se debe esperar del empleado al ejecutar un puesto en específico. Para lograr imparcialidad y precisión, los estándares de desempeño se definen a partir del análisis y el diseño del puesto. De la misma forma se requiere que la evaluación del desempeño cuente con las mediciones del desempeño o sistemas de calificación de cada labor, que permitan conocer y medir como ejecuta el trabajador cada tarea.

Los métodos para medir el desempeño son de dos tipos: los basados en el desempeño pasado y los basados en el desempeño futuro.

Los métodos basados en el desempeño pasado tienen la dificultad de no poder cambiar lo ocurrido, las técnicas que se utilizan para la aplicación de este método las menciona Werther (1991):

- Escalación de puntuación.
- Lista de verificación.
- Método de selección obligatoria.
- Método de registro de acontecimientos notables.
- Método evaluación comparativa.
- Escalas de calificación conductual.
- Método de verificación de campo y establecimiento de categorías¹⁷.

Los métodos basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial de ejecutivo, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Se consideran cuatro técnicas básicas: autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas y método de los centros de evaluación.

La evaluación del desempeño se debe contener en un programa formal de evaluación del desempeño, que contenga los objetivos del programa, las personas que lo ejecutarán (los evaluadores del desempeño) y el plan de capacitación de los evaluadores del desempeño.

Los métodos serán directos si el evaluador observa la ejecución de la labor, por el contrario serán indirectos si el evaluador se vale de medios indirectos para determinar el desempeño.

¹⁷ *Ibid.*, p. 190.

2.4. Compensaciones.

La compensación es la retribución que el empleado recibe por prestar los servicios a la organización.

Las evaluaciones son objetivas si es posible que sean verificadas por otras personas, serán subjetivas si se basan en sistemas no verificables.

Los sistemas de evaluación o medición del desempeño deben ser seleccionados con precaución suficiente, ya que si son incorrectos causarán frustración en los empleados y apreciaciones imprecisas de la labor evaluada.

La importancia de contar con una adecuada administración de las compensaciones consiste en que ésta representa un factor que influye en los índices de desempeño, huelgas, quejas, ausentismo, rotación, y satisfacción de los trabajadores de la entidad.

Werther (1991) expone que la administración de las compensaciones tiene como objetivos principales:

a) Contar con los mejores recursos humanos. Las compensaciones deben de ser lo suficientemente atractivas como para atraer a personal altamente calificado, y al mismo tiempo mantener a aquellos elementos que se consideran buenos para la organización.

b) Garantizar equidad. Las compensaciones deben lograr que a "igual función se de igual retribución", teniendo que el pago debe guardar relación con el valor relativo de los puestos. Las compensaciones de los puestos en una organización tienen que ser equivalentes a la de puestos similares en otras organizaciones;

para lo cual será necesario contar con datos estadísticos de las compensaciones que hay en el mercado.

c) Promover altos niveles de desempeño. Una política de compensaciones acertada se caracteriza por un diseño de pago que premie los desempeños adecuados, que promueva elevar constantemente la productividad y que se enfoque a mecanismos que otorguen mayor retribución al lograr mejores esfuerzos.

d) Mantener costos bajos. Las compensaciones deben relacionarse directamente con niveles de productividad para poder garantizar que la compensación aumente en similar proporción a la mejora organizacional. Al hablar de las compensaciones debe tenerse en cuenta la modificación de los costos ya que éstos representan después de todo una medida de productividad financiera.

e) Observar disposiciones legales. La administración de las compensaciones requiere estar siempre alerta de las disposiciones legales vigentes tanto del ámbito laboral, fiscal, de seguridad social y de otros ámbitos relacionados ¹⁸.

La administración de las compensaciones es una tarea difícil de lograr ya que requiere de preparación detallada, implicando aspectos relativos a el análisis de cada uno de los puestos , su valuación, la obtención de estudios comparativos de los sueldos y salarios en el mercado, la determinación de la retribución y la evaluación constante de cada una de estas tareas para determinar las modificaciones.

Los aspectos de mayor complejidad para la administración de compensaciones, por lo detallado de su preparación, es el determinar de forma objetiva el qué se

¹⁸ *ibid.*, p. 214.

hace en cada puesto y más aún el cómo darle una calificación y valuación acertada, para lo cual el análisis y la valuación de puestos ofrecen alternativas que ayudan a lograr imparcialidad en los resultados.

El análisis de puestos debe observar como mínimo la descripción de las funciones y características de cada puesto, descripción genérica y específica del puesto y la definición clara de los estándares del puesto.

La valuación del puesto ofrece procedimientos sistemáticos para determinar su valor relativo; el objetivo de la valuación es decidir el nivel de salarios para cada uno de los mismos.

Los sistemas más comunes de valuación son: Jerarquización de puestos, Graduación de puestos, Comparación por factores y el Sistema de puntos. La aplicación de estos sistemas buscan formar una equidad interna organizacional, además, como se mencionó, es necesario lograr una similitud a los sueldos de mercado, para ésto será necesario tener un estudio comparativo obtenido a través de información estadística regional, local, sectorial o incluso individual de los puestos o de ciertos puestos clave dentro de la organización que se comparen con similares en el mercado.

Teniendo una calificación para cada uno de los puestos y habiéndolos comparado con el mercado se procede a determinar el nivel de percepciones.

Werther (1991) menciona que para determinar el nivel de percepciones se pueden utilizar gráficas que combinen la valuación del puesto (valor relativo interno) y las tasas de ingreso de un estudio comparativo de mercado (valor absoluto).

Si la organización cuenta con un número considerable de empleados o de puestos resulta conveniente auxiliarse de agrupaciones o categorías salariales que pueden ser simples (de una sola tasa de sueldo) o más complejas (con niveles en cada categorización, como tasa mínima, media, superior y alta).

La administración de las compensaciones debe estar al tanto de todas aquellas variables que influyen en la modificación de los sueldos en los puestos, como son:

- Los cambios tecnológicos que provocan que los sueldos de mercado en ciertos puestos se eleven considerablemente.

- La presión sindical que constantemente pugna por elevar a toda costa los sueldos para cada uno de los empleados.

- La productividad, que implica mantenerse alerta a ofrecer compensaciones ligadas a la misma.

- Las disposiciones gubernamentales emitidas que influyen directa, o indirectamente en la definición de las compensaciones ¹⁹.

Según William Werther (1991) hay dos aspectos que ayudan a complementar la administración de las compensaciones, uno de ellos son los incentivos y utilidades y el otro las prestaciones y servicios al personal, éstos tienen gran variación de una organización a otra, pero sin duda hacen más completa la retribución que los empleados esperan recibir por la prestación de sus servicios a una entidad determinada.

¹⁹ Ibid., pp. 222-228.

Por el lado de las utilidades, se tienen esquemas como participación de los empleados en: la propiedad de la organización, aumentos en la producción, en las utilidades o reducción de los costos.

En lo que se refiere a los incentivos hay sistemas que se basan en: unidades de producción, bonos sobre producción, comisiones, bonos por méritos, curvas de madurez, conocimientos especializados e incentivos no financieros.

Las prestaciones y servicios al personal representan una herramienta muy útil para complementar en forma general el nivel de compensación en la organización, pudiendo utilizar seguros tanto de vida como médicos, políticas de ausencia con goce o sin goce de sueldo, definición de días feriados y vacaciones adicionales a los definidos en la legislación laboral, flexibilidad en horarios, servicios deportivos, de cafetería y facilidades para la educación formal²⁰.

2.5. Relaciones industriales y relaciones con el sindicato.

Las nuevas tendencias administrativas son poner mayor atención al recurso más importante de una entidad, el cual es el recurso humano; un sano ambiente organizacional y una comunicación adecuada son vitales para que los recursos humanos armonicen de tal forma que la organización funcione con productividad, el ambiente se alcanzará siempre y cuando se tengan programas que garanticen su adecuado desarrollo en la organización.

Los programas más comunes que evalúan la calidad en las relaciones industriales son los círculos de calidad, sistemas socio-técnicos (grupos que

²⁰ Ibid, pp. 256-269.

vigilan las relaciones técnicas y sociales), sistemas ergonómicos (estudios sobre las relaciones biológicas y técnicas), coparticipación (participación de todos los empleados, a través de representantes, en las decisiones organizacionales), grupos autónomos de trabajo (obreros o empleados sin un líder formal designado por la empresa para decidir asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores). La finalidad de estos programas es mejorar la calidad de vida laboral en la entidad, involucrando a los empleados en este proceso.

La comunicación, como elemento de las relaciones industriales, representa un tema importante para la organización, es un vehículo de información que utilizado correctamente permitirá que todos y cada uno de los procesos funcionen como es deseado. La habilidad de los administradores de recursos humanos consiste en conocer los tipos de comunicación existentes, sus características, como identificarlos, y el manejo más adecuado de los mismos; lo más complicado es identificar en particular que tipos de comunicación se dan en una entidad, cuales la benefician o perjudican y como pueden ser modificados para provecho de la empresa.

Resulta primordial evaluar la función de comunicación en la organización para elevar la calidad en las relaciones industriales, para ésto el departamento de Recursos Humanos se puede apoyar en especialistas comunicólogos o incluso en las recomendaciones derivadas del trabajo de los auditores internos en materia de comunicación.

Dentro de las relaciones industriales los gerentes de Recursos Humanos deben considerar al sindicato, procurando estar al tanto de las modificaciones en los estatutos, contrato colectivo y con todo aquello que pudiera afectar las funciones de los recursos humanos.

Cabe señalar que la administración de los recursos humanos se compone de todas las funciones que se han resumido en este capítulo, cada una de las mismas funciones debe ser considerada como un subsistema que integra a un sistema completo, teniendo que cada función se ve directa e indirectamente afectada por todas las funciones restantes; como ejemplo, tenemos que una vez lograda la adecuada capacitación de nuestros empleados se estará obligado a diseñar un reclutamiento que asegure incorporar candidatos con niveles de capacitación semejantes a los establecidos en la organización, por otro lado también contribuye a incrementar el nivel general de las compensaciones y asegura por ende las condiciones propicias para contar con relaciones humanas más atractivas.

3. ¿QUE ES LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS?

La mayoría de las organizaciones tienen que lidiar con reglamentos específicos o leyes laborales en el lugar de trabajo. Estas leyes o reglamentos cubren aspectos tales como estándares de seguridad, horas de trabajo, días de vacaciones, remuneración de horas extras, plan de prestaciones, entre otros. Las políticas relativas a los recursos humanos pueden referirse a temas como los procedimientos a seguir en la contratación de nuevo personal, el seguimiento del desarrollo de los empleados y la determinación en los incentivos de los empleados.

La auditoría de los recursos humanos en su forma más simple consiste en una revisión en la cual el auditor atestigua que los estándares y leyes laborales y/o las políticas de los recursos humanos en la organización están siendo cumplidas.

Los altos directivos de hoy en día tienden a estar más interesados en saber si sus gerentes son efectivos al dirigir a sus equipos, y si las funciones, sistemas y procedimientos de recursos humanos que se están utilizando son eficientes y eficaces.

Entre el tipo de cuestionamientos que se dan en el área gerencial de los recursos humanos son:

¿Sabemos si el desarrollo de los procedimientos implementados están produciendo los resultados deseados?

¿Por qué toma tanto tiempo cubrir una vacante?

¿Se están alcanzando las mejores negociaciones con el sindicato?

Para dar respuesta a estas interrogantes o cualquier otra que pudiera presentarse referente a la efectividad de las actividades del área de Recursos Humanos, se podrá emprender una auditoría en esta área con el fin de dar respuesta a dichas interrogantes.

Para V. Brink y H. Witt (1988) la revisión del área de Recursos Humanos y sus actividades relativas representan una oportunidad de servir a la administración. Además todo tipo de revisión organizacional realizada por el auditor interno provee una útil base para un gran número de contribuciones específicas, mismas que se enuncian a continuación:

- 1.- Evaluación de la eficiencia y eficacia operacional de los diversos tipos de programas, procedimientos operacionales y registros efectuados por el área de Recursos Humanos.

2.- Evaluación de la colaboración del área de Recursos Humanos con los administradores staff y de línea que tienen a su cargo las responsabilidades primarias con la gente.

3.- Evaluación de la solidez de la eficiencia operacional y de las políticas de personal adoptadas por la administración.

4.- Evaluación del grado de aplicación efectiva de otras políticas y procedimientos de personal en un sentido gerencial, y hacia cada operación individual de la organización.²¹

Por lo tanto la contribución de la auditoría interna es la promoción de la productividad y el desarrollo del personal.

Es muy importante que en la revisión realizada por el auditor, cuya perspectiva es muy distinta de aquella que poseen los gerentes de línea se tome en cuenta que los auditados se sienten invadidos en su sistema, que consideran estable, por sujetos (auditores) que no entienden realmente el desarrollo de las actividades y que además su trabajo es criticar la forma más efectiva que los auditados han encontrado para administrar al personal, resultando así una resistencia al cambio; lo que ha de buscarse es el sistema que asegure la plena colaboración de los auditados en la auditoría, para lo cual es necesario planear a detalle la auditoría interna a los recursos humanos.

²¹ Brink, V. y Wilt, H.: "Auditoría interna moderna." México, ECASA, 4a. ed. 1988., p 507.

3.1. Aspectos de control comunes en las organizaciones en el área de Recursos Humanos.

Para llevar a cabo la auditoría a las funciones del departamento de Recursos Humanos, se deben considerar en primera instancia ciertos elementos de control comunes que se presentan en diversas organizaciones en cada una de las funciones de dicho departamento, a efecto de trazar el programa de auditoría interna.

V. Brink y H. Witt (1988) enuncian ciertos elementos de control comunes para la auditoría en el área de los Recursos Humanos los cuales son:

a) Relativas a la planeación de las necesidades en materia de recursos humanos.

- Identificación de las necesidades de fuerza de trabajo, tanto en términos de la situación actual como en las diversas épocas futuras.
- El inventario, análisis y evaluación de los recursos actuales de personal, para efectos de comparación de las necesidades y para la determinación de los estratos existentes.
- Las diversas actividades determinantes de cada estrato.
- Las actividades relacionadas con la administración de la fuerza de trabajo actual²².

²² Ibid; p. 491.

b) Relativas al entrenamiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.

- La necesidad de la administración continua inherente, y su soporte, a través de los programas desarrollados para tal efecto.
- El diseño de programas de entrenamiento que estén adecuadamente coordinados con las necesidades operacionales y basados en apropiados estándares profesionales.
- El cuidado y sensibilidad de la administración en los programas actuales de entrenamiento para asegurar una buena motivación e interés²³.

c) Relativas a la administración del sistema de compensaciones.

- Un plan de clasificación de trabajos basado en un buen criterio de evaluación.
- Un nivel general de compensación aplicado a las diversas clasificaciones de trabajos, y que sea razonablemente competitivo.
- Trabajos individuales cuidadosamente evaluados en términos de un buen criterio.
- Revisiones regulares periódicas al alcance de compensación de los empleados individuales.
- Un plan general de grados y su compensación relativa para evaluar a intervalos los cambios a las situaciones actuales²⁴.

d) Relativas a la administración de las prestaciones al personal.

²³ Ibid; p.495.

²⁴ Ibid; p.498.

- El diseño minucioso del programa en términos de costos y beneficios esperados.
- La adecuada comunicación de la forma como opera el programa incluyendo las bases de las diferentes opciones disponibles, mismas que deberán ser evaluadas en lo individual.
- La cuidadosa administración de todos los aspectos del programa.
- La evaluación periódica que determine si el programa está alcanzando sus propios objetivos, así como las posibles modificaciones de las cuales puede ser objeto²⁵.

Se observa que los elementos comunes antes citados se contienen en las funciones básicas de la administración de los recursos humanos que se describieron con anterioridad, por lo que al tener una idea sólida de cada una de las funciones es posible establecer más acertadamente que elementos se deben identificar en la auditoría particular que se practique.

La identificación de los elementos comunes del área a auditar no es exclusivo de las funciones del departamento de Recursos Humanos, sino que se pueden identificar para cualquier otra área que se pretenda auditar, como por ejemplo, producción, contabilidad, compras, mercadotecnia, etc.

3.2. Guía de auditoría para el área de Recursos Humanos.

En el capítulo II cuando se describió el proceso de auditoría interna propuesto por Ratliff, pudimos observar las actividades que el auditor interno realiza en cada una de estas fases.

²⁵ Ibid; p.501.

V. Brink y H. Witt proponen una guía de auditoría para el área de Recursos Humanos, misma que es un apoyo útil de tipo referencial, para el desarrollo de la auditoría.

Esta guía sirve de apoyo para desarrollar el trabajo de auditoría propuesto por Ratliff en sus primeras cuatro etapas, las cuales son: selección de la auditoría, preparación de la auditoría, visita preliminar y descripción, análisis y evaluación del control interno.

Los aspectos de control de cada función de la administración de los recursos humanos, descritos anteriormente, conjugados con la guía de auditoría, constituyen una herramienta para formular un programa de trabajo de auditoría interna a la función de Recursos Humanos.

A continuación se presenta la guía de auditoría a las actividades del área de Recursos Humanos sugerida por V. Brink y H. Witt (1988), misma que ha sufrido ciertas modificaciones para los fines que persigue nuestro trabajo:

I. INTRODUCCION A LA GUIA DE AUDITORIA.

A. La naturaleza de las guías de auditoría son un punto de referencia y orientación para la elaboración de programas definitivos de auditoría, los cuales, en última instancia son los que deberán reconocerse.

B. El programa completo de auditoría necesita ser adaptado al alcance funcional u organizacional de la revisión.

Nota.- Las guías de auditoría usualmente se refieren a la actividad a auditar como si fuera un departamento, independientemente de que se trate de una actividad funcional o de una entidad operativa integrada.

II. ACTIVIDADES PREPARATORIAS

A. En las oficinas centrales.

1. Discutir el tiempo y el alcance de la revisión planeada con el funcionario a quien reporta el departamento de auditoría interna.
2. Revisar reportes, papeles de trabajo y hechos subsecuentes de la última auditoría en los archivos de auditoría.
3. Determinar qué otras personas se deben contactar antes de iniciar la revisión actual. Establecer contacto. Determinar si hay alguna pregunta o sugerencia.
4. Hacer los arreglos necesarios en cuanto a facilidades que debe proporcionar el departamento a auditar, como son: mobiliario y equipo, espacio de trabajo, acciones de soporte, etc., dependiendo de la localidad física.

B. En las oficinas del gerente del departamento a auditar.

1. Explicar el alcance de la revisión planeada.
2. Determinar del gerente sus conceptos acerca de las operaciones, su función, objetivos y problemas especiales.
3. Determinar si hay alguna pregunta o sugerencia.

III. FACTORES ORGANIZACIONALES

A. Relaciones organizacionales del departamento a auditar con otras actividades de la organización.

1. ¿A quién reporta el jefe del departamento?
 - a) ¿Es satisfactorio este reporte en términos de otras responsabilidades individuales?
 - b) ¿Es el nivel de la organización lo suficientemente alto?
2. Establecer si el departamento es independiente de otras actividades dentro de la organización de quien recibe información y a quién la proporciona.
3. Obtener una evaluación de lo adecuado de las responsabilidades asignadas, propósitos organizacionales y políticas principales relativas al departamento.
4. ¿Hasta qué grado las responsabilidades son lo suficientemente claras en función a las diversas actividades que desarrolla el departamento?
5. ¿Hasta qué grado los comités u otros componentes organizacionales participan en las políticas generales de control?
6. ¿Hasta qué grado está la función descentralizada de otros componentes operacionales en relación a un reporte de responsabilidad funcional al departamento central? ¿Están las responsabilidades claramente definidas? ¿La coordinación necesaria está adecuadamente especificada?

B. Responsabilidades organizacionales dentro del departamento.

1. Obtener y revisar una copia del organigrama del Departamento. ¿Son claras y razonables las asignaciones de responsabilidades atendiendo a un efectivo control interno?.
2. Si el Departamento está descentralizado sobre una base de línea, revisar y evaluar el mecanismo por el cual las responsabilidades son asignadas y coordinadas.
3. Revisar y evaluar si las descripciones de puestos están adecuadamente soportadas.

4. Revisar y evaluar si los manuales cubren adecuadamente las políticas y procedimientos.

C. Los asuntos de especial interés en la revisión de los manuales incluyen:

1. Planeación de la fuerza de trabajo.
2. Políticas y procedimientos de reclutamiento.
3. Políticas de entrenamiento.
4. Análisis y evaluación de puestos.
5. Políticas de compensación.

IV. PLANEACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL

A. Planeación de la fuerza de trabajo.

1. Revisión y evaluación de lo adecuado de las políticas y procedimientos para las determinaciones actuales y proyección de las necesidades de la fuerza de trabajo.

a) ¿ Participa adecuadamente cada gerente ?

b) ¿ Existe una adecuada coordinación con todo el staff y los componentes de línea interesados ?

2. Revisión y evaluación de la adecuada contribución de los recursos humanos actuales y desarrollo de expectativas sobre el período planeado.

a) ¿ Evalúa cada administrador al personal del que es directamente responsable ?

b) ¿ Son sistemáticamente cruzados los resultados contra las necesidades actuales y los periodos proyectados ?

B. Reclutamiento y selección.

1. ¿Es apropiadamente centralizado y/o coordinado el reclutamiento para evitar duplicidad de esfuerzos ?
2. Revisión y evaluación de los procedimientos seguidos para cada tipo de reclutamiento.
 - a) ¿Las áreas organizacionales están siendo servidas y participan adecuadamente en la selección final?
 - b) ¿Los grupos operacionales están satisfechos por los servicios prestados?
Sí No, ¿por qué?
 - c) ¿Son eficientemente mantenidos los archivos y registros relativos a reclutamiento?

C. Entrenamiento y desarrollo.

1. ¿Cuál es la naturaleza y alcance del programa de entrenamiento?
 - a) ¿Qué tan adecuado es el material que están usando?
 - b) Evaluar la capacidad profesional de la gente que administra el programa de entrenamiento.
2. En qué grado participan los gerentes staff y de línea de la organización:
 - a) ¿Representan un apoyo real para los programas?
 - b) ¿Cuál es su participación actual en las instrucciones y entrenamiento?
3. ¿Los componentes organizacionales de la entidad están satisfechos con el entrenamiento que se les está proporcionando? Si No, ¿por qué?
4. ¿El personal que está siendo entrenado se siente satisfecho con la experiencia que está obteniendo? Si No, ¿por qué?

V. ADMINISTRACION ACTUAL DE LAS ACTIVIDADES DE PERSONAL

A. Análisis y evaluación de puestos.

1. Revisión y evaluación del diseño del enfoque existente para el análisis y evaluación del puesto.
 - a) ¿Qué tan adecuados son los criterios usados?
2. ¿Existen adecuadas especificaciones para el desarrollo de puestos individuales?
3. ¿Son adecuadamente realizadas las evaluaciones de los puestos individuales sobre la base y el peso de los criterios aplicables?
4. ¿Son periódicamente reexaminadas las evaluaciones y los puestos para considerar las condiciones cambiantes?

B. Administración de sueldos.

1. ¿Suena razonable el nivel gerencial de compensación, y está basado en estudios adecuados?
2. ¿Los niveles de compensación de trabajo individual son adecuadamente comprobados?
3. ¿Los casos actuales de compensaciones individuales son razonablemente distribuidos entre las diversas clasificaciones de puestos?
4. ¿Están razonablemente satisfechos los empleados con el análisis actual del puesto y con la administración de sueldos? Si no, ¿En que aspectos están insatisfechos?

C. Evaluación del desempeño.

1. ¿Existe un adecuado formato de evaluación del desempeño en uso para los diversos niveles de responsabilidad organizacional?
2. ¿Son razonablemente adecuadas las políticas y procedimientos?
 - a) ¿Requieren revisiones periódicas?
 - b) ¿Las evaluaciones son discutidas y aprobadas por el siguiente nivel de responsabilidad supervisora?
 - c) ¿Existe adecuada evidencia de la comunicación a los subordinados afectados acerca de los resultados de la evaluación?
 - d) ¿Están satisfechos los subordinados con las evaluaciones que les hacen sus superiores?
 - e) ¿Existe adecuada evidencia de que las evaluaciones han dado origen a acciones específicas por parte de los subordinados?
3. ¿Quedan disponibles para futuras referencias las evaluaciones, y son usadas adecuadamente en la planeación de la fuerza de trabajo?

D. Transferencias, promociones y terminación de las relaciones de trabajo.

1. ¿Qué tan efectiva es la coordinación de los componentes individuales de la organización con el departamento de personal, cuando se presentan cambios de personal?
 - a) ¿Se identifican todos los candidatos en consideración antes de que finalicen las acciones del área de Recursos Humanos?
2. ¿El grupo de personal está adecuadamente coordinado cuando se presentan expansiones o contracciones de volumen en determinados sectores operativos?
3. ¿Toma medidas adecuadas el grupo de personal para minimizar el impacto de la expansión y contracción de personal?

E. Reportes y registros de empleados.

1. ¿Son adecuados los registros de los empleados en términos de diseño y son propiamente mantenidos?
2. ¿Los archivos individuales de personal se conservan actualizados y disponibles para referencias?
3. ¿Se procesan oportunamente los cambios en las condiciones de trabajo como son: transferencias, promociones, obtención de méritos, aumento de sueldo, terminación de la relación laboral, etc.?
4. ¿Los reportes rendidos cubren adecuadamente las necesidades de información para el control de los diversos aspectos de la función de personal?
 - a) ¿Son satisfactorios estos reportes para los usuarios de la organización?
 - b) ¿Se evalúan periódicamente estos reportes en lo referente a: alcance de la cobertura, tiempo de elaboración y responsables a quienes son distribuidos?

F. Actividades de orientación al personal.

1. ¿Cuentan los empleados con servicios de consejo y asesoría?
2. ¿Hay una razonable evidencia de que tales consejos de personal son hechos de manera eminentemente profesional?
3. ¿Los empleados están satisfechos con los servicios de orientación a su disposición?
4. ¿Está la administración suficientemente preparada para atender los problemas que se presentan como consecuencia de cualquier violación a la confidencialidad?

G. Programas de prestaciones a empleados.

1. Evaluar lo adecuado del programa total de beneficios a empleados, incluyendo consideraciones respecto a programas similares llevados a cabo por la competencia.
2. ¿Es efectivo el diseño de cada fase operacional del programa? Si No, ¿qué áreas necesitan mejorarse?
3. ¿Están satisfechos los empleados con los programas, tanto individual como colectivamente? Si No, ¿en qué aspectos hay críticas o rechazos?

H. Servicios a empleados.

1. ¿Resulta ser el departamento de personal el más adecuado para asignar cada tipo particular de servicio a empleados?
 - a) ¿Hay algún otro componente en la organización que pueda proveer este servicio en forma más efectiva?
 - b) ¿Está adecuadamente equipado el departamento de personal para proveer un particular tipo de servicio?
2. ¿Se está prestando de manera eficiente y efectiva cada tipo individual de servicio?
 - a) ¿Respecto a la calidad y disponibilidad del servicio?
 - b) ¿Respecto a la economía del costo?
3. ¿Están satisfechos los usuarios de la organización con los servicios que están recibiendo en cada caso? Si No, ¿por qué?

I. Compensación y seguridad a los trabajadores.

1. ¿Es adecuado el alcance de los dispositivos de protección? Si No, ¿en qué aspectos se necesitan mejoras?

2. ¿Hay un razonable esfuerzo para seleccionar personal de tal manera que se pueda evitar la contratación de individuos que aparenten estar sujetos a grandes posibilidades de accidentes?
3. Revisar y evaluar lo adecuado del programa para prevenir accidentes y de inducción para lograr un buen enfoque de seguridad.
4. ¿Qué tan adecuado es el programa de seguridad relativo a las responsabilidades administrativas individuales?
5. ¿Son administradas eficiente y oportunamente las actividades de compensaciones a los trabajadores, incluyendo el uso de reportes para el desarrollo de amplios programas de seguridad?

J. Relaciones labores.

1. ¿Son acordes los procedimientos de personal con las implicaciones y requerimientos de las relaciones laborales?
 - a. ¿Conforme a los requerimientos contractuales existentes?
 - b. ¿Se toman como base para posibles cambios en aquellos requerimientos contractuales?
2. ¿Son adecuados y efectivos los procedimientos para atender quejas?
3. ¿Cuenta con representatividad el departamento de personal para participar adecuadamente en el desarrollo de todas las negociaciones con el sindicato?

VI. PRUEBAS ESPECIALES DE AUDITORIA

- A. Revisar detalladamente los programas de prestaciones y beneficios a empleados.

Por un período determinado, cada programa de prestaciones a empleados debe estar sujeto a un examen y revisión detallado.

B. Revisar detalladamente los programas de servicios a empleados. Similarmente las actividades y operaciones de servicios a empleados deben quedar sujetas a un minucioso examen y evaluación.

C. Pruebas a tipos particulares de procesos.

Un tipo particular de trabajo o acción, como por ejemplo, la actualización de los registros cuando hay aumento de sueldos, o tal vez algún cambio en la situación del trabajo; deben ser evaluados con cierta periodicidad para asegurarse de su actualización oportuna. El enfoque aquí debe centrarse sobre el tipo de problemas detectados y el tiempo que requirió su resolución.

D. Pruebas directas con los empleados.

Un útil tipo de prueba consiste en revisar directamente con grupos representativos de empleados su satisfacción hacia la forma de conducir las actividades de personal.

VII. PROBLEMAS ESPECIALES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

A. Los problemas especiales de esta área incluyen:

1. Incremento en la sindicalización.
2. Mujeres en la industria
3. Adaptación a los cambios en las expectativas humanas.

4. Utilización de computadoras.
5. Desarrollo gerencial continuo
6. Obtención de buena moral.

VIII. EVALUACION GENERAL DE LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE PERSONAL.

A. Examen del Sistema de Información.

1. Evaluar lo adecuado de su alcance.
2. Confirmar la veracidad de la información que está siendo reportada.
3. Verificar el soporte de los resultados reportados.

B. Programa de metas.

1. Evaluar qué tan adecuado es el programa para el establecimiento y actualización de las metas operacionales.
2. Proyectar los logros hacia las metas esperadas.

C. Relaciones con otras actividades de la organización.

1. Evaluar las labores de coordinación con otras actividades de la organización, con el ánimo de alcanzar el máximo de efectividad operacional en beneficio de la misma organización.

2. Obtener evidencia que determine que hay una estrecha relación con los altos niveles directivos, para obtener de ellos el máximo de contribución en la planeación y desarrollo de la organización.

D. Relaciones con terceras personas.

1. Obtener evidencia para evaluar los esfuerzos relativos a hacer efectivas las relaciones con terceras personas.
2. Evaluar los esfuerzos tendientes a explotar a largo plazo el logro de una buena redituabilidad mutua.

E. Evaluar la utilización del personal.

1. Niveles de rotación.
2. Situación moral.
3. Orden y eficiencia.
4. Costo de desarrollo.
5. Uso de personal calificado.
6. Efectividad del personal clave.

F. Evaluar el esfuerzo para prevenir fraudes.

1. ¿Los fraudes potenciales son adecuadamente considerados por la organización, tanto en lo que respecta a su prevención como a la minimización de tentaciones del personal?
2. ¿Aquellos fraudes que se han detectado han sido adecuadamente manejados de conformidad con las políticas de la organización y con las prácticas generales del medio en que se desenvuelve la misma organización? ¿Se han adoptado las

medidas necesarias para modificar procedimientos que eviten a futuro estas situaciones?

G. Alcance y oportunidad de problemas mayores.

1. ¿Cuáles son, si las hay, las principales áreas problema? ¿Cuáles son las causas y los posibles remedios?
2. ¿Cuáles son las principales áreas susceptibles de mejora? ¿Qué acciones requieren?²⁶.

²⁶ Ibid, pp. 287-289 , 507-512.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Actualmente la productividad representa una característica de subsistencia y desarrollo para cualquier ente, ya que representa el resultado de lo bien que se combinan y utilizan los recursos existentes para el alcance de los objetivos.

La productividad representa un medio para elevar la riqueza nacional, el nivel de vida de los individuos y el incremento de las utilidades en las empresas, por lo que resulta de vital importancia alcanzarla.

El cuerpo directivo de las organizaciones debe promover la productividad considerando que el rendimiento en el desempeño de los recursos financieros, materiales y humanos no sólo depende del trabajador, sino que también influye la estructura organizacional para dirigir al personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales.

En toda organización debe existir un equilibrio entre los esfuerzos para alcanzar la productividad y el desarrollo de los recursos humanos, por lo que no se debe concebir la obtención de la productividad cuando ésta trata de lograrse con acciones que pudieran ir en detrimento del personal.

Es importante que las organizaciones incluyan estándares de productividad en sus actividades y sistemas para su medición, orientados a promover la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de las mismas.

La dirección como promotora de la productividad debe buscar que la entidad cuente con un sistema que le permita conocer constantemente el grado de eficiencia y cumplimiento de los procedimientos, actividades y políticas establecidos en la organización.

Como hemos visto la auditoría interna es el área idónea para efectuar este tipo de actividades de revisión y sugerencia. En este mismo sentido la auditoría

interna cada día recibe mayor reconocimiento por parte de la dirección como el departamento indicado para promover controles que mejoren la productividad, lo cual es posible gracias a: su posición orgánica y a la naturaleza de su trabajo basada en su normatividad profesional y ética.

En una organización las personas representan el elemento clave para el mejoramiento de la productividad ya que son las responsables de la utilización de los demás recursos, debido a esto y a la complejidad que representa este recurso, se debe garantizar que el personal sea administrado apropiadamente para que fomente la productividad, para lo cual se requiere que el área encargada del manejo de los recursos humanos efectúe sus funciones adecuadamente.

Por lo tanto podemos afirmar que la auditoría interna contribuye al correcto desempeño de las funciones del área de Recursos Humanos, constituyendo así una herramienta de retroalimentación para el personal que cuenta con empleados a su cargo, para la dirección y para el mismo departamento de personal, que permite evaluar la manera de implementar mejoras sustanciales para el incremento de la productividad, lo cual da una respuesta afirmativa a la interrogante planteada en la introducción, que cuestiona: ¿la práctica de auditoría interna en el área de Recursos Humanos contribuye a la productividad?.

BIBLIOGRAFIA

- Smith, Elizabeth: **Manual de Productividad**. Buenos Aires, Macchi, 1993.
- Bain, David: **Productividad: La solución a los problemas de la empresa**. México, McGraw Hill, 1987.
- Rodríguez, Ricardo: **Optimización de la productividad: su proceso en la pequeña y mediana industria**. México, Trillas, 1986.
- Dreyfack, Raymond: **Cómo aumentar la productividad y las utilidades de su empresa**. México, Expansión, 1985.
- Prokopenko, Joseph: **La gestión de productividad: Manual Práctico**. México, Limusa, 1991.
- Ruiz, Jorge: **Eficacia y eficiencia de la empresa pública mexicana**. México, Trillas, 1982.
- Kopelman, Richard: **Administración de la productividad**. México, McGraw-Hill, 1988.
- Mascia, Alfredo: **Productividad de las empresas**. Buenos Aires, Selección Contable, 1955.
- Barajas, Jorge: "Auditoría interna ¿Una nueva profesión?". México, año 25, No. 295, Contaduría Pública, Marzo 1997.
- IMAI: **Normas para la práctica profesional de auditoría interna**. México, 4ta. ed., 1993.
- Bacon, Charles: **Manual de auditoría interna**. México, Limusa; 3a. ed., 1991.
- Cook, J. y Winkle, G.: **Auditoría**. México, McGraw-Hill, 3a. ed. 1987.
- Martínez, Fabián: **El contador público y la auditoría administrativa**. México, Pac, 3a. ed., 1979.
- Santillana, Juan R.: **Conoce las auditorías**. México, ECASA. 5a. ed., 1992.

Perdomo, Abraham: **Fundamentos de control interno**. México, ECASA, 3a. ed., 1989.

Brink, V. y Witt, H.: **Auditoría interna moderna**. México, ECASA, 4a. ed. 1988.

Ratliff, Richard, Et. al.: **Internal Auditing. Principles and Tecniques**. E.E.U.U., The Institute of Internal Auditors, 1988.

Ovidio, Juan: "Los actuales informes de auditoría interna". México, año 25, No. 295, Contaduría Pública, Marzo 1997.

Reyes Ponce, Agustín.: **Administración de personal**. México, Limusa, 1973.

Werther, William, Jr./Keith David.: **Administración de personal y de Recursos Humanos**. México, McGraw-Hill, 3a. ed., 1991.

Dolenko, Marilyn.: **Auditing human resources management**. Florida, The Institute of Internal Auditors, Research Foundation, 1990.