



134

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

"PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA
CONSTRUCTORA"

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

LUCERO TORRES PEÑALOZA

ASESOR: L.A.E. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION DISCONTINUA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA NACIONAL
DE EDUCACIÓN PÚBLICA

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario
Recursos Humanos

Programa de Auditoría Administrativa Para El Área de Recursos Humanos en una
Constructora

que presenta la pasante Lucero Torres Peñaloza

con número de cuenta: 9237158-9 para obtener el título de
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a 15 de Julio de 2002.

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II M.A. María Teresa Muñoz García

III J.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

IV Dr. José Vili Martínez González

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por haberme dado la fortuna de vivir este sueño que antes era inalcanzable y hoy ha llegado a su fin.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por haberme acogido en sus aulas, por haberme dado una excelente trayectoria académica, y por supuesto por hacerme parte de los Universitarios más reconocidos a todos los niveles.

A la Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán

Por tanta desveladas, por que conocí el verdadero significado del amor y por que mi vida cambio radicalmente. Por todo lo anterior Un millón de Gracias FES-C.

A todos los Profesores de la FES-C

Por que con sus enseñanzas, preocupaciones, consejos, regaños; tengo la dicha de formar el sueño que muchos compañeros lo han logrado, Muchas Gracias.

A la L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

Gracias por instruirme, guiarme y colaborar en la realización de mi sueño anhelado.

Con mucho afecto Lucero.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

SERGIO:

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de haberte tenido, te agradezco todo tu amor, las enseñanzas, consejos, que siempre me diste, los regaños y las alegrías que vivimos, por eso y muchas cosas más, es el mayor tributo que te hago, donde quieras que te encuentres, espero siempre estés orgulloso de mí y sigue tu camino, esto es tuyo. "La promesa que te hice la acabo de Cumplir Papá. "

FUISTE, ERES Y SERAS EL MEJOR PADRE DEL MUNDO
Con todo mi Infinito Amor Lucero. +

GLORIA:

Creo que las palabras con que te pueda describir no existirían, pero eres lo mejor que Dios me dio, el tenerte como madre siempre será motivo de orgullo, nunca voy a olvidar tu preocupación por la realización de este trabajo, que hoy ha culminado, y es tuyo, gózalo por que lleva mucho de ti. " Lo cumplí Mamá."

GOZEMOS ESTE TRIUNFO POR UN TIEMPO IDEFINIDO
Con todo mi Infinito Amor Lucero

A MIS HERMANOS:

SERGIO:

Tetitos este trabajo es en gran parte tuyo, por ser el más inteligente de todos mis hermanos, y por que nunca será tarde para ser muchas cosas.

KAARIME:

Por ser la que le sigues a mi mamá, tu eso eres para mí, nunca lo olvides, gracias por ser mi mejor amiga y consejera, esto es tuyo.

GUSTAVO:

Por que a tus innumerables regañíos y consejos por fin está terminado, lo prometido es deuda y la deuda la cumplí, este trabajo lleva mucho de ti.

JOSÉ LUIS:

Por ser el mejor de mis cuates, y por qué nunca te olvides que para mí siempre serás mi hermano.

A Mis Sobrinos:

Gloria, Tammy, Jr, Luis Alberto, y a los futuros, se los dedico con un inmenso cariño.

Con Amor Lucero

ALEX:

Gracias por estar siempre conmigo, por haberme apoyado incondicionalmente en la realización de esto, por ser mi mejor amigo, cuate, hermano, pero sobre todo por ser alguien tan especial en mi vida.

Con Amor Lucero

Gracias Marcela.

ÍNDICE

PROTOCOLO

Pág.

CAPÍTULO I 1

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- 1. 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN..... 2 - 9
- 1. 2. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN..... 9 - 12
- 1. 3. CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO..... 12 - 17
- 1. 4. SERVICIOS Y PRESTACIONES..... 17 - 24

CAPÍTULO II..... 25

PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.

- 2. 1. ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL 26 - 38
- 2. 2. GUÍA TEORICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA..... 38 - 72

	Pág.
CAPÍTULO III.....	73
ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
3. 1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	74 - 77
3. 2. PROPÓSITOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	77 - 79
3. 3. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	79 - 81
3. 4. CONCEPTOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	81 - 83
3. 5. PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	83 - 85
3. 6. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	85 - 87
3. 7. NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	87 - 89
3. 8. DESARROLLO.....	89 - 93
3. 9. PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	93 - 96
CASO PRÁCTICO.....	98
a) HISTORIA DE LA EMPRESA.....	99 - 104
b) SITUACIÓN ACTUAL.....	100 - 105
c) PROPUESTA.....	106 - 137
CONCLUSIONES.....	138 - 140
BIBLIOGRAFÍA.....	141 - 144

TÍTULO

**"PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA
CONSTRUCTORA"**

OBJETIVO GENERAL

DESARROLLAR UN PROGRAMA DE AUDITORÍA
ADMINISTRATIVA QUE MEJORE EL FUNCIONAMIENTO
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

DETECTAR LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LAS DEFICIENCIAS EN LAS FUNCIONES REALIZADAS EN LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES QUE NOS LLEVEN A GENERAR UN PROGRAMA DE AUDITORÍA.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por la falta de conocimiento del funcionamiento del sistema administrativo de los Recursos Humanos de las organizaciones, este no opera de forma eficiente, propiciándose un deficiente crecimiento en las organizaciones.

Actualmente la crisis que esta presentándose en México, a raíz de los hechos suscitados en el mes de Septiembre del 2001 en la ciudad de Nueva York, donde la estabilidad económica de este país se vio afectada, y por consiguiente a nuestro país le repercutió notablemente, es decir, le afecto en el ámbito económico, por lo que varias empresas, de diversos giros industriales, servicios, gubernamentales, entre otras más, tuvieron que llevar a cabo un recorte de personal, es decir nuestro país esta relativamente detenido.

Hablando sobre la economía que impera en nuestro país podemos decir que; es el factor más importante y latente en estos momentos, ya que al haber reducción de presupuesto en diversas actividades planeadas por el gobierno, este da mayor importancia a funciones o mismas actividades que mejor favorezcan al país, es decir, realizan estudios sobre que proyectos de inversión son los más importantes (alimentación, educación, seguridad, protección civil, etc.), y cuales por el momento no se llevarán a cabo.

De tal manera que el gobierno Mexicano siempre que se encuentra en crisis detiene varios proyectos que se tengan planeados, se puede afirmar que siempre la industria de la Construcción es la más castigada, ya que al no haber concursos, se posponen todo tipo de proyectos como son: construcción de carreteras, presas, puentes, obras en general.

Hoy en día y después de 9 meses de los hechos suscitados en Estados Unidos, México continua estando en detención de varias actividades, pero hablando del giro de la Construcción, solo se cuenta con algunos concursos - proyectos, pero estos son tan pocos, que no hay suficiente desarrollo para todas las constructoras.

Es por eso que las organizaciones que se dedican a la construcción deben estar a la vanguardia, es decir, contar con todos los elementos suficientes de calidad en el servicio que brindan a los diversos proyectos que el gobierno otorgue, por lo que en la empresa Constructora Marvin S.A. de C.V actualmente desea continuar siendo una de las mejores empresas en el ramo de la construcción.

¿Y como poder lograr esa estabilidad?, Actualmente la empresa desea continuar en la misma línea de trabajo, pero por los problemas antes mencionados, la constructora también tuvo que realizar una reestructuración con su personal.

Ahora si hablamos de los problemas internos de la empresa, nos enfocaremos al Departamento de Recursos Humanos, ya que se requiere de un programa de Auditoría administrativa, para mejorar el desarrollo, crecimiento y estabilidad para la crisis actual, pues a consecuencia del recorte, el personal que integra el área de Recursos Humanos están llevando inapropiadamente las funciones, se cree que su principal problema es que no saben como realizar sus actividades ante la reestructuración, asimismo el departamento no cuenta con un adecuado sistema administrativo para la misma Jefatura de Recursos Humanos.

Actualmente el departamento de Recursos Humanos solo cuenta con 2 personas para realizar todas las funciones que implica el área que son: Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y la propia jefatura de Recursos Humanos.

Una de las personas esta a nivel Jefatura por lo que ella procura hacer casi todo, pero como sabemos que para llevar un control dentro de una área se necesita un gran equipo, por lo que no lleva un rol acorde a su nivel, la otra persona esta a nivel analista de Reclutamiento y Selección, por lo que se cree que hacen muchas funciones sin tener un control o un programa apropiado.

¿ Logrará el programa de Auditoría Administrativa identificar las actividades que deben realizarse en el departamento de Recursos Humanos?

HIPÓTESIS

**A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO
DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS
HUMANOS, POR MEDIO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA,
LA OPERACIÓN MANIFESTARÁ UN ADECUADO
CRECIMIENTO.**

JUSTIFICACIÓN

Existe la necesidad de desarrollar un programa de Auditoría administrativa en una constructora, ya que dentro del departamento de Recursos Humanos no hay un control de las actividades o funciones que se desarrollan en este departamento.

Hoy por hoy en todas las empresas hablando de la Industria de la Construcción, deben tener un programa de auditoria administrativa, ya que derivado de los múltiples castigos que se llegan a presentar para la construcción, a consecuencias de la crisis, el área o departamento de Recursos Humanos, debiera estar preparado para cualquier suceso de está índole, es decir, saber planear, organizar y llevar a cabo sus funciones o actividades de manera normal.

Si este programa de Auditoría no se realizara, realmente no existirá una adecuada planeación de funciones y posiblemente pueda presentarse un caos dentro de ésta área que es fundamental en toda empresa, pues el personal sabrá dar prioridad a las actividades que deben de manejar en momentos difíciles y hacer un espacio a las que pueden esperar.

Por lo anterior se propone un programa de Auditoría administrativa, en donde se detecte cuales son las posibles deficiencias que existan en Recursos Humanos.

Para poder así diagnosticar la problemática en cualquier empresa de la Industria de la Construcción. Y mediante la investigación documental aunado a la experiencia mejorar y desarrollar diversas estrategias de solución; así como medidas correctivas para que se desarrolle notablemente en sus funciones y actividades.

Asimismo poder realizar una adecuada integración de personal en equipos de trabajo, mediante una buena comunicación, respeto, tolerancia y empatía.

INTRODUCCIÓN

Toda organización independientemente de su tamaño y giro tiene la necesidad de examinar y evaluar su funcionamiento y la solución del medio para poder así adaptarse a los constantes cambios, propiciándose las mejores condiciones para poder obtener resultados óptimos a corto, mediano y largo plazo.

La Auditoría Administrativa es la herramienta fundamental de evaluación permanente de los planes y programas, estratégicos y operativos que se realizan en la organización para el alcance de sus objetivos, de tal manera, que la auditoría administrativa se transforma en la posibilidad de evaluar constantemente el quehacer de las organizaciones, para que siempre cuenten con la información necesaria para la adecuada toma de decisiones.

Cualquier empresa, sin importar su clase, tiene áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración.

El propósito que busca el programa de la Auditoría administrativa, es dar un enfoque de solución a la problemática que se presenta en el departamento de Recursos Humanos, donde se buscarán o se plantearán las actividades que se podrían realizar para así poder aumentar su efectividad, y el desarrollo óptimo de sus funciones.

La Auditoría Administrativa de recursos humanos es un instrumento para examinar y evaluar funciones, actividades y formas en que operan los recursos humanos, para determinar si se cumplen los objetivos y metas fijadas, sugiriendo en su caso, los cambios, y mejoras que deben hacerse para el cumplimiento de los fines de la administración de dichos recursos humanos.

La importancia de la Auditoría administrativa, se deduce de la información que pueda proporcionar a la constructora, para poder así conocer las causas del bajo rendimiento, falta de coordinación en las actividades, y lo principal un deficiente crecimiento en el área.

El programa expuesto en este trabajo pretende ser una guía para la realización de un Programa de Auditoría Administrativa para el área de Recursos humanos de una empresa constructora.

Por lo que en el primer capítulo se abordaran temas como, reclutamiento y selección, contratación e inducción, capacitación, adiestramiento y desarrollo y servicios y prestaciones.

En el segundo capítulo se desarrolla el tema del programa de Auditoría administrativa para el área de Recursos Humanos de una constructora, en donde se marcan los antecedentes y el marco conceptual así como la guía teórico a desarrollar.

El tercer capítulo nos mostrará los antecedentes y generalidades de la Auditoría Administrativa, Propósito de la Auditoría Administrativa, Auditoría de Recursos Humanos, Conceptos de Auditoría, Principios, Técnicas y Procedimientos, Normas, Desarrollo y Programa de Auditoría Administrativa.

Un Caso Práctico de aplicación de un Programa de la Auditoría Administrativa en el Área de Recursos Humanos en una constructora, Historia de la empresa, Situación Actual, y la Propuesta. Con este método se busca señalar las necesidades de implementar y realizar un programa de Auditoría administrativa para el área de recursos humanos y los beneficios que aportaría a la constructora.

A final de la propuesta sobre el Programa de Auditoría Administrativa, se presentan las Conclusiones, que darán una idea de mejora sobre los beneficios que se obtendrán por la propuesta desarrollada.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Es el proceso por medio del cual la organización selecciona entre varios elementos, al idóneo para ocupar puestos vacantes dentro de la empresa.

Esto lo lleva a cabo el área de Reclutamiento y Selección, dando prioridad a los empleados y trabajadores que se encuentran laborando en la empresa, a fin de promover el desarrollo humano.

Se revisará el inventario de Recursos Humanos, que es el archivo que lleva el departamento de personal, en el cual están asentados la trayectoria laboral y académica de todos y cada uno de los empleados de la compañía, utilizando como herramientas de trabajo para realizar promociones, en la revisión del inventario se tomara en cuenta:

1. El perfil del puesto (necesidad o requerimientos del puesto).
2. Trayectoria laboral.
3. Evaluación de desempeño
4. Edad
5. Escolaridad

6. Habilidad y Experiencia

7. Nivel del puesto

8. Rango salarial

Basado en (Villafaña 2001, Manual de la Empresa Marvin 2002)

SELECCIÓN

La selección es un proceso de filtrar a los solicitantes de puesto para asegurarse de que se contratan los candidatos más apropiados, por otro lado la selección es un proceso de previsión.

Basado en (American Managment Association – México Mayo 2001)

MECANISMO DE SELECCIÓN

1. Requisición de Personal.

La requisición de personal, es el único medio formal de solicitar que se cubra una (s) Vacante (s); sin este requisito no se dará seguimiento al proceso.

La requisición de personal deberá considerarse como el perfil del puesto, ya que en esta se describen las características que el candidato debe cumplir para satisfacer los requerimientos del puesto a cubrir.

Los administradores pueden usar una serie de dispositivos de selección para reducir los errores de aceptación o de rechazo. Los dispositivos que mejor se conocen incluyen un análisis de la forma de solicitud llenada por el prospecto, pruebas escritas y de

simulación de desempeño, entrevista investigación de antecedentes, y en algunos casos un examen físico.

a) La solicitud de empleo.- casi todas las organizaciones exigen que los candidatos llenen una solicitud, ésta puede ser sólo una forma en la cual el prospecto anote su nombre, dirección y número telefónico. En el otro extremo, puede ser un perfil amplio de historial personal, en que se detallan las habilidades, actividades, y logros del solicitante. La práctica demuestra que datos biográficos tangibles y relevantes pueden verificarse. El uso de solicitudes ponderadas para propósito de selección es difícil y costoso, porque tienen que validarse las ponderaciones para cada puesto específico, y tienen que revisarse y actualizarse de continuo para reflejar los cambios en las ponderaciones a lo largo del tiempo.

b) Pruebas escritas.- las pruebas escritas típicas incluyen pruebas de inteligencia, aptitudes, habilidades e intereses. Estas pruebas durante mucho tiempo se han empleado como dispositivos de selección, aunque su popularidad ha variado en ciclos. Los administradores están cada vez más conscientes de que resultan costosas las decisiones pobres a la contratación, y que de una prueba diseñada de manera correcta podrían reducir la factabilidad de que ocurrieran tales decisiones.

c) Pruebas de simulación del desempeño.- las pruebas de simulación de desempeño que mejor se conocen son los muestreos de trabajo y los centros de evaluación. El primero es propio para puestos de rutina, el segundo para selección de administradores.

Basado en (American Managment Association – México Mayo 2001)

ENTREVISTAS

La entrevista, junto con la solicitud de empleo, es un mecanismo de selección casi universal. Las entrevistas pueden ser instrumentos de selección válidos y confiables, pero a menudo no lo son. Cuando las entrevistas se estructuran y están bien

organizadas, y cuando los entrevistados se sujetan a cuestionarios comunes, las entrevistas resultan previsores efectivos.

La entrevista típica en que se pide a los solicitantes que respondan una serie variable de preguntas al azar, en un ambiente informal por lo general proporciona poca información valiosa.

La entrevista es una de las más importantes herramientas de las que dispone el administrador, y su importancia radica en la medida que el entrevistador tenga la suficiente habilidad para llevarlo a cabo.

La primera entrevista será realizada por el encargado de reclutamiento y selección y se aconseja que inmediatamente después de la entrevista se conteste la hoja de evaluaciones de candidatos, cuando los datos se encuentran frescos en la memoria.

A continuación haremos mención de un procedimiento de entrevista, en donde diremos siete pasos adecuados para una buena evaluación:

Paso I. Establecer un plan de acción de contratación.

Paso II. Identificar quién estará involucrado.

Paso III. Seleccionar el formato de la entrevista

Paso IV. Ordenar las necesidades basadas en el perfil del puesto

Paso V. Crear una guía de evaluaciones de candidatos

Paso VI. Desarrollar y ordenar las preguntas en secuencia

Paso VII. Identificar conductas que hay que saber identificar.

Las preguntas deben ser:

Cortas

- Relacionadas con el empleo
- Completas
- Claras

Los tipos de preguntas:

- Cerradas: limitan la conversación, se usan para clasificar y confirmar.
- Abiertas: favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar
- Generales: son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones
- Enfocadas: relacionadas con el solicitante específico y su posición
- Provocadas: se usan para ir más a fondo, para el seguimiento
- Desempeño basado: enfocadas en la conducta real del solicitante

1. Hipotéticas: suponen una situación asumida o de la vida real

2. Auto - Evaluación: explorar la conciencia del solicitante y la objetividad
3. Reveladoras: dirigidas a mostrar comportamientos anteriores, formas de pensar, actitudes.

¿QUE TIPO DE PREGUNTAS MANEJAR EN LA ENTREVISTA?

1. ¿Le gusta su empleo actual?
2. ¿Qué tareas disfruta más en su empleo actual?
3. ¿Qué cualidades o habilidades de su último Jefe hicieron la experiencia de su empleo agradable?
4. ¿Qué fue lo que hizo después?
5. ¿Qué características personal le gustaría fortalecer?

Basado en: (American Management Association – México Mayo 2001)

Pruebas Psicométricas

Es indiscutible que necesitamos verificar las capacidades que el empleado posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende. Las pruebas por lo tanto son necesarias para la selección como para la acomodación del personal. La batería de pruebas se aplicarán sin distinción alguna a todos los sustentantes. Los resultados se utilizarán exclusivamente para los fines de selección ética y respeto a la persona a que se le aplique, y jamás se darán a conocer al interesado o a terceras personas.

Tanto los cuestionarios como las respuestas (plantillas) y los cuadros para su interpretación serán manejados exclusivamente por el Jefe de personal solicitante, y el titular de reclutamiento y selección.

Cuando la vacante se trate de un puesto a nivel jefatura, los candidatos con mayor potencial para ocupar el puesto deberán acudir a las oficinas del grupo corporativo, para la aplicación de los exámenes.

Investigación Socioeconómica.

Estos se llevarán a cabo únicamente a los candidatos aceptados. Las investigaciones socioeconómicas tienen como finalidad el tener una visión más amplia del ambiente familiar, social y económico del prospecto, así como sus antecedentes de trabajo. Será obligatorio efectuar la investigación, antes de la contratación.

Exámen Médico

El exámen médico es de suma importancia ya que no se puede dar a conocer:

- ⇒ Si el candidato padece de alguna enfermedad contagiosa.
- ⇒ Si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contradicción para el puesto que se ofrece.
- ⇒ Si no sufre ya, al ingresar el trabajador, enfermedades profesionales.
- ⇒ Si no tiene ningún impedimento que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo
- ⇒ Orientarlo sobre como puede prevenir enfermedades

En general el examen médico tiene como finalidad investigar el estado físico del prospecto.

Basado en: (Manual de la Empresa Marvín 2002)

1. 2. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

CONTRATACIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal se termina con la firma de aceptación de un candidato por el Jefe inmediato y/o gerente de área, y se indica con el proceso de contratación de personal en el cual se deberán cubrir requisitos:

Recabar del solicitante:

- ⇒ Acta de nacimiento
- ⇒ Cartilla Liberada (según sea el caso)
- ⇒ R.F.C
- ⇒ Hoja Rosa de su anterior trabajo
- ⇒ Carta de recomendaciones
- ⇒ Certificados de estudios
- ⇒ 2 Fotografías tamaño infantil

Todos los documentos con la requisición de personal, solicitud, y/o curricula, pruebas psicométricas y hoja de evaluación de candidatos, serán entregados al asistente de personal para la elaboración de contrato y alta ante el IMSS, cuando menos un día antes de su ingreso.

El contrato de trabajo es un convenio por el cual un sujeto se obliga a presentar a otro un trabajo personal y subordinado, mediante el pago de un salario. La Ley Federal del Trabajo en el art. 24 nos dice "Que las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito, cuando no existan contratos colectivos aplicables.

Basado en: (American Management Association – México Mayo 2001)

INDUCCIÓN

La inducción es una actividad tendiente a ubicar a un nuevo empleado dentro de la organización, un área o un puesto, la inducción le da al empleado de nuevo ingreso o de recién promoción los elementos necesarios para conocer los antecedentes de donde trabaja, tales como: actividad principal de la compañía o área, estructura organizacional, descripción de su puesto, principales actividades, etc.

Es de suma importancia que el nuevo empleado sea presentado por un representante de relaciones industriales, con el personal que forma el departamento al que ingresa, y con el personal con quién más relación de trabajo tendrá.

Así mismo se le entregará al empleado a su ingreso un manual de bienvenida y el reglamento interior de trabajo, con el fin de que conozca sus derechos y obligaciones.

La organización debe preocuparse por informar a todos los nuevos elementos, lo referente a la misma mediante planes y programas cuyo objetivo sea acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general.

Cuando se selecciona y contrata al aspirante a ocupar un puesto, se integra una nueva personalidad a la organización. La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

La inducción es un componente del proceso de selección que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevaleciente que espera la organización.

El propósito de la inducción es lograr que los nuevos empleados se integren en una forma funcional y social, tan pronto como sea posible, a la organización y al ambiente laboral.

Los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos. Generalmente se proporciona al empleado un manual que cubre cuestiones tales como horarios, revisiones de desempeño, ingresos en la nómina, vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.

En la gran mayoría de las empresas la primera parte de la inducción la realiza un especialista de personal, quien explica los horarios de trabajo y vacaciones; posteriormente el Jefe inmediato continúa con la inducción mediante la explicación de la naturaleza exacta del puesto, la presentación de la persona a sus nuevos colegas y la familiarización de la persona con el lugar de trabajo.

El departamento de personal ejerce la inducción general sobre la compañía, incluyendo una perspectiva de la organización, política y procedimientos, compensaciones y otros similares.

El Jefe inmediato ejerce luego la inducción departamental específico, que comprende las funciones del departamento y las responsabilidades del nuevo puesto para el empleado.

Basado en: (Villafaña 2001, Robbins 1994)

Entrevista de Salida

Esta entrevista forma parte importante dentro de las actividades de nuestra organización, ya que nos ayudaran a conocer la impresión de los empleados acerca de los errores y aciertos de nuestra organización, así mismo nos ayuda a detectar posibles áreas de oportunidad dentro de un área o departamento, y poder tomar medidas adecuadas tendientes a mejorar el clima y manejo de sistemas para evitar el descontento de Recursos Humanos.

Esta entrevista se lleva a cabo a través de 2 formatos que son confidenciales y deja una constancia de la problemática.

Basado en: (Manual de la Empresa Marvin 2002)

1. 3. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico y administrativo.

El adiestramiento consiste en proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante la práctica más o menos prologada de trabajo de carácter muscular o motriz. El desarrollo esta enfocado a preparar a los nuevos empleados para ocupar puestos futuros en la organización.

En la tarea de evaluar la productividad, mejorar la calidad y aspirar a la excelencia, la educación juega un papel determinante. Por eso, para capacitar al individuo hay que educarlo; no solo proporcionarle conocimientos básicos y elementales, como leer y escribir, sino que debe saber él por que debe hacerlo.

La capacitación debe desempeñar un papel muy importante en la reducción del desempleo y subempleo, en la medida que se lleva a cabo la forma efectiva, proporcionando elementos de trabajo capaces en las fuentes que lo demandan.

La capacitación no debe iniciarse como consecuencia de los cambios de la institución, sino debe plantearse e iniciarse como una forma de preparación para estos cambios.

Los empleados necesitan desarrollo y capacitación permanentemente para que su potencial se utilice efectivamente.

Basado en: (Manual de la Empresa Marvin 2002)

Categorías de Habilidades

Podemos dividir las habilidades de los empleados en tres categorías; técnicas, interpersonales, y de solución de problemas. La mayor parte de las actividades de capacitación de los empleados busca modificar una o más de estas habilidades.

- a) Técnicas.- la mayor parte de la capacitación se dirige a actualizar y mejorar las habilidades técnicas de un empleado. Estas incluyen las habilidades básicas la habilidad de leer, escribir, y desarrollar cálculos matemáticos así como las competencias específicas del puesto.

- b) Interpersonales.- casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo, el desempeño en el puesto depende de la habilidad del empleado para interactuar con eficiencia junto a sus compañeros y jefes. Algunos empleados tienen excelentes habilidades interpersonales; otros requieren capacitación para mejorar las suyas, esto incluye aprender a escuchar y no solo a oír, como comunicar las ideas propias con mayor claridad, y como reducir conflictos.
- c) Solución de problemas.- muchos empleados encuentran que tiene que resolver problemas en su puesto, esto es en particular cierto en puestos que son de la variedad no rutinaria. Cuando las habilidades para la solución de problemas de los empleados son deficientes, la administración quizá desee mejorar estas habilidades por medio de la capacitación. Esto incluiría la participación en actividades para afinar la lógica, el razonamiento, y habilidad para definir problemas, evaluar sus causas, desarrollar alternativas, analizarlas y seleccionar soluciones.

Basado en: American Management Association – México Mayo 2001)

Métodos de Capacitación

La mayor parte de la capacitación tiene lugar en el trabajo. Esto se puede atribuir a la simplicidad de dichos métodos, y a su costo por lo general bajo. La capacitación en el puesto puede afectar el sitio de trabajo y resultar en un incremento de errores mientras tiene lugar el aprendizaje.

Alguna capacitación de habilidades puede ser demasiado compleja como para poder aprenderla en el trabajo. En tales condiciones la capacitación debe realizarse fuera del sitio de trabajo.

a) **Capacitación en el trabajo:** métodos populares de capacitación en el trabajo incluyendo rotación de puestos y sustituciones. La rotación de puestos implica transferencia laterales que permiten a los empleados trabajar en diferentes puestos. Los empleados llegan a aprender una gran variedad de puestos, mientras obtienen una mayor percepción de la interdependencia que hay entre puestos, y una perspectiva más amplia de las actividades organizacionales.

b) **Capacitación Fuera del Trabajo:** los más populares son conferencias en salones de clases, películas, y ejercicios de simulación. Las conferencias de salones de clases son muy convenientes, para proporcionar información específica. Se pueden usar con efectividad para desarrollar habilidades técnicas y de solución de problemas. Las habilidades interpersonales y de solución de problemas pueden aprenderse mejor por medio de ejercicios de simulación como análisis de casos, ejercicios sobre experiencias, representación de roles, y sesiones de interacción en grupo.

1. Etapas de un Programa de Capacitación

a) **Evaluación de las necesidades de capacitación:** comprende la descripción de puestos, los requerimientos señalados en el manual de organización y la determinación de los conocimientos y habilidades de la persona que ocupa el puesto.

Determinación de los objetivos de aprendizaje

⇒ **Objetivo cognoscitivo.** Proporcionar información y conocimiento, definir bases de programas de educación.

⇒ **Objetivo afectivo.** Actitudes, sentimientos y emociones, define los programas de relaciones industriales.

- ⇒ Objetivo psicomotores. Indicar habilidades manuales, manipulación de materiales y equipo especializado.
- b) Selección del medio de capacitación: entrenamiento al puesto, conferencia discusión, instrucción programada, elaboración de videos, televisión por circuito cerrado, programas con practicantes o becarios, etc.
- c) Definición de elementos de control: evaluación para determinar la efectividad de los programas
- d) Diseño de mecanismo de información: para mantener el sistema de capacitación en los niveles deseados.

Basado en: (Manual de la Empresa Marvin 2002)

Evaluación de Desempeño

El Manual de la Empresa Marvin nos dice:

La evaluación de desempeño es un proceso de evaluar a las individuos a fin de llegar a decisiones objetivas de personal. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo, revela cuáles habilidades y competencias de los empleados son inadecuadas en el presente, pero para las cuales pueden desarrollarse programas correctivos.

Por último, las evaluaciones de desempeño de vez en cuando se utilizan para investigación de personal específicamente como criterio contra el cual han de validarse los programas de selección y desarrollo.

Consideremos ahora cómo la diversidad de la fuerza de trabajo afecta preocupaciones básicas a la Jefatura de Recursos Humanos como el reclutamiento, selección y orientación y capacitación.

Orientación y Capacitación

Muchas organizaciones establecen talleres especiales para incrementar la conciencia de la diversidad entre sus empleados actuales, así como programas para nuevos empleados que se centran sobre temas de la diversidad de la población.

1. 4. SERVICIOS Y PRESTACIONES

Son aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material y social a los empleados, prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

Características

- ⇒ Las prestaciones y servicios son beneficios marginales al salario nominal.
- ⇒ Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador
- ⇒ Son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.

⇒ Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente, por el patrón; por lo menos esté lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.

La mayoría de las prestaciones sociales proceden de la iniciativa empresarial como un medio para dar mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que paga.

El valor social de las prestaciones y el verdadero beneficio que reportan dependen de los principios que las fundamentan.

Políticas sobre Servicios y Prestaciones

Las políticas de los servicios y prestaciones deben equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores; deben tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés o incentivo para el logro y la mejora personal.

Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica, con el fin de ver si está cumpliendo con su cometido.

Clasificación de las Prestaciones

Las prestaciones se encuentran agrupadas en estas categorías:

- a) En dinero;
- b) En especie;

c) En facilidad, actividades o servicios.

No se deben considerar como prestaciones, servicios o beneficios, aquellos que la ley establece de manera impositiva: reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc.

Prestaciones que Otorgan las Leyes

a) La ley Federal del Trabajo

b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (I.S.S.S.T.E)

Ley Federal del Trabajo

Basado en (La Ley Federal del Trabajo Vigente):

Las prestaciones que otorga esta Ley son las siguientes:

⇒ Jornada de trabajo

⇒ Descanso de media hora durante la jornada de trabajo

⇒ Pago de horas extras

- ⇒ Pago de la prolongación del tiempo extraordinario
- ⇒ Un día de descanso a la semana
- ⇒ Ocho días de descanso obligatorio al año
- ⇒ Vacaciones
- ⇒ Aguinaldo
- ⇒ Indemnizaciones
- ⇒ Participación de utilidades
- ⇒ Becas
- ⇒ Capacitación y adiestramiento
- ⇒ Medicinas profilácticas
- ⇒ Fomento de actividades culturales y deportivas
- ⇒ Habitaciones
- ⇒ Ayuda para pago de renta
- ⇒ Prima de antigüedad

- ⇒ Protección especial a los trabajadores en los periodos pre y post natal
- ⇒ Protección especial a los trabajadores menores de edad
- ⇒ Servicio médico en la empresa

Ley del Seguro Social

Basado en la (Ley del Seguro Social Vigente):

Para la ampliación de las prestaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social, las personas que las reciben se dividen en:

- a) Asegurado, que es el trabajador que paga su cuota correspondiente;
- b) Beneficiario, cónyuge o concubino (a) del asegurado (a), hijo menor de 16 años, o menores de 25 años si estudian y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con él.

Las prestaciones incluyen tanto al asegurado como a los beneficiarios, salvo casos especiales que se indicarán:

- Atención médico-quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria. Solo se aplica a la esposa o compañera del asegurado y a la asegurada. No pueden emplear estas prestaciones otras beneficiarias.

- Aparatos de ortopedia, en el caso de riesgo de trabajo. Prótesis
- Rehabilitación
- Traslado de enfermos
- Viáticos de enfermos
- Reintegración de gastos al ser rechazados para atención médica por el Instituto
- Canastilla para recién nacido
- Ayuda para lactancia
- Guardería para los hijos
- Aguinaldo anual para los pensionados

Las siguientes prestaciones solamente son de aplicación para el asegurado:

- Salario de subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales
- Subsidio por enfermedad
- Subsidio antes y después del parto a la asegurada
- Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgo de trabajo

- Pensión por invalidez
- Pensión por vejez
- Aumento de la pensión de invalidez por asistencia indispensable
- Pensión por cesantía
- Aumento de pensión si continúa asegurado después de haber cumplido 65 años de edad
- Ayuda para gastos de funeral por muerte del asegurado
- Pensión a la viuda del pensionado
- Ayuda económica o finiquito a la viuda o concubina pensionada que contraiga nuevas nupcias
- Pensión a los hijos menores de 16 años o mayores que estén totalmente incapacitados, o se encuentren estudiando
- Ayuda económica o finiquito al pensionado que abandona el país en forma definitiva
- Pensión a los padres. Solo se otorgará sino existe viuda, huérfanos o concubina con derechos a pensión
- Dote matrimonial

- Seguro Voluntario (Basado Ley Federal Seguro Social)

CAPÍTULO II

PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA CONSTRUCTORA

2. 1. Antecedentes y Marco Conceptual

En las últimas dos décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá gran demanda de información respecto al desempeño de las organizaciones sociales. La auditoría tradicional se ha preocupado históricamente para cumplir con los requisitos del reglamento y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero.

Este servicio ha sido, y continúa siendo, de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comercial y de servicio, a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistema de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. Además de auditar los registros financieros de un organismo, es necesario auditar también los medios de que se vale la dirección que se le suministra para la planeación (estratégicas y tácticas), la organización el control administrativo y el sistema operativo de la empresa.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (Auditoría administrativa funcional, procesal).

➤ La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica).

y que cubran la totalidad o una parte del organismo, en cuanto a planes y objetivos, estructuras organizacional, sistemas y procedimientos, información, métodos de control, etc.

Los organismos sociales en general, sean industriales, comerciales o de servicio, grandes, medianos o pequeños, pertenezcan al sector público o privado, se encuentran en distintas ocasiones a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación. Los Directores saben que constantemente hay que adaptarse a nuevas situaciones que les imponen la realidad. Y no son sólo los periodos de crisis sino también los de éxito, los que originan cambios a los que necesariamente hay que adaptarse.

Muchas veces se hace no sólo necesario, sino impredecible analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa. Posiblemente habrá necesidad de redefinir objetivos y planes, políticas y presupuestos, y los sistemas y procedimientos administrativos, ya que la organización debe ser analizada y evaluada en todos sus aspectos. Basado en (Villafaña 2001)

1. Analizaremos el criterio para una Auditoría Administrativa

Villafaña 2001, Rodríguez Valencia 1990 nos dicen:

La Auditoría debe tratar con lo objetivo y apreciable, se define lo objetivo como desprendido, imparcial, y sin perjuicios. Esta definición puede satisfacerla un auditor con experiencia, que ejerza un juicio profesional sobre: la calidad de los procesos mediante los cuales operan, la calidad de la función social, etc.

La auditoría debe tener relación con el presente y con el futuro, el auditor debe examinar y evaluar aquello que existe actualmente. Respecto a la relación con el futuro, una auditoría no puede hacer un pronóstico. La auditoría administrativa es constructiva. La perspectiva actual de la administración esta orientada básicamente hacia el futuro y, por lo tanto, al evaluar a la administración básicamente hacia el futuro, y por lo tanto, al evaluar la administración del presente debe tomarse en cuenta implícitamente el futuro.

De esta manera, lo que el auditor administrativo debe hacer, es medir y evaluar si la dirección está llevando a cabo adecuadamente o no son su función orientada al futuro. Esto implica una auditoría de procedimientos, que constituye con toda claridad una porción de la auditoría administrativa. Parte del procedimiento de auditoría debe preocuparse por el presente, ya que los resultados de decisiones actuales pueden ser el mejor medio de orientación resultados futuros.

2. Establecer Normas de Desempeño

Para desarrollar una auditoría administrativa, un requisito importante es la formulación de normas de desempeño administrativo que puedan expresarse en términos específicos. Estas normas son necesarias para evaluar tanto a los procedimientos como los resultados. El propósito principal que la dirección superior busca, es lograr el efectivo control administrativo sobre la operación del organismo, a fin de alcanzar este control, la administración establece un conjunto de sistemas y procedimientos.

Dentro de los seis factores internos, puede identificarse varios procedimientos que son de gran utilidad para mejorar la calidad de la administración y la calidad de los procesos mediante lo cuales ese operan. El último factor ayudar a controlar la calidad de las relaciones del organismo con el medio ambiente social, económico y político en el cual opera la empresa.

3. Elaborar informes de Auditoría Administrativa

Es necesario establecer un método de informes de auditoría administrativa con el propósito de que el auditor pueda contar con un medio de información estructurado para dar a conocer los resultados de su análisis. El informe debe ser elaborado de manera sistemática, para ello conviene considerara los aspectos siguientes:

a) Planeación del informe en primer lugar debe decidirse acerca de que se va a escribir, para lo cual se deberán determinar dos cosas:

- ¿Quién lo va a leer?
- ¿Qué uso va a tener?

Organización del informe los informes deben dividirse y ordenarse en determinadas partes: la selección inicial, el estudio principal y las conclusiones; sin embargo, el número de secciones o partes dependen de su dimensión y de su complejidad proponemos tres secciones para llegar a un adecuado informe, éstas son:

Material preliminar es la parte introducción y abarca

- Portada
- Carta de presentación
- Prefacio
- Sumario

2. Informe

En esta parte se incluirá breves comentarios sobre el propósito de la Auditoría, especificación del alcance, métodos utilizados, cuestionarios empleados y personal entrevistado. Se recomienda para los informes de Auditoría el siguiente contenido:

- Deficiencias de las áreas funcionales
- Deficiencias de la administración general
- Apreciación de la empresa
- Conclusiones y recomendaciones

3. Material Complementario

En este apartado se incluirá la información diversa, útil a algunos lectores del informe pero no esencial para la exposición básica, se clasifica como material complementario; entre los anexos más comunes están los siguientes:

- Gráficas
- Cuadros
- Formas
- Diagramas de flujo
- Cuestionarios
- Hoja de trabajo
- Hoja de datos
- Programación de trabajo

El auditor deberá revisar cuidadosamente el informe antes de darlo por determinado. Control de las conclusiones y recomendaciones el objetivo principal del informe de auditoría es lograr que las recomendaciones propuestas en el que se sigan y se cumplan. Aunque las recomendaciones presentadas en el informe no se efectúen por el auditor, este deberá:

- Cerciorarse de que las acciones correctivas se lleven a cabo y observar los resultados obtenidos
- Persuadir a la dirección de que algunas sugerencias y requieren tiempo para alcanzar los resultados deseados
- Convencer a la dirección superior de que la Auditoría Administrativa es una técnica que da la empresa mayor capacidad para lograr los objetivos y planes establecidos.

4. Crear procedimientos de Auditoría Administrativa

Para efectuar la Auditoría, es necesario crear los procedimientos asociados a tal trabajo y la documentación necesaria para respaldar la opinión del auditor administrativo.

Los procedimientos de auditoría se definen como las técnicas de análisis aplicables a una variable o un grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a exámenes y evaluación, mediante los cuales el auditor logra fundamentar su apreciación.

Técnicas de Investigación

1. Investigación documental
2. Observación directa

Cuestionarios

1. Cuestionario general
2. Cuestionario por áreas funcionales

3. Cuestionarios de análisis de funciones del trabajo
4. Cuestionarios de análisis de procedimientos
5. Cuestionario de análisis del sistema de información
6. Cuestionario de análisis de formas
7. Hoja de análisis
8. Carpeta de papeles de trabajo.

Entrevista

1. Entrevista a funcionarios y gerentes
2. Entrevista a jefes de departamento
3. Entrevistas a personal operativo

La Auditoría de los Recursos Humanos viene a ser sólo uno de los factores internos que cubre la Auditoría administrativa, constituyendo igualmente un campo vital y crítico de una organización social. En los diversos métodos de este tipo de Auditoría se analizan diferentes conceptos que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el elemento, Recursos Humanos como un elemento integrador y dinámico. La práctica periódica de esta Auditoría permite un constante análisis comparativo, obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas, detectando las áreas críticas y de escasa acción para el mejor funcionamiento en la fuerza de trabajo dentro de un organismo.

Procedimientos de Auditoría

En el manejo y control de las tareas se requiere una política y procedimiento definido que evite cualquier posible confusión. Los procedimientos de auditoría incluyen la utilización y aplicación de: cuestionario general, cuestionario por áreas, hoja de análisis, revisión de documentación, determinación de porcentajes y, muy especialmente, la entrevista.

La elección de los procedimientos y la amplitud con que se desarrollen dependerá de la apreciación del auditor administrativo de acuerdo con las técnicas aplicables.

Preparación de un Programa de Auditoría Administrativa

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, es necesario contar con la aprobación y el pleno respaldo de la dirección.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas, es importante determinar principalmente las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si tales necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad de perseguir.

El auditor supervisor tiene que decidir que factores son los que más necesarios para lograr los objetivos del estudio, cuales son los mejores métodos para lograrlos, cual es el personal apropiado para hacer cargo de la función, cuales son los factores limitativos y de control.

Las respuestas a estas interrogantes proporcionan cuando menos un punto de partida para la elección del plan a seguir.

Para elaborar un programa de Auditoría, en una empresa grande o pequeña, el alcance de proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es muy importante.

Habrà que llevar un registro de tareas supervisado por el auditor respectivo, en el cual, como su nombre lo indica, se inscribirà toda tarea que se encomiende a los miembros del equipo de Auditoría. se anotaràn en el programa los datos siguientes:

- Fecha de iniciación
- Descripción de la tarea a efectuar
- Responsable
- Plazo fijado para su ejecución
- Cualquier otra información útil.

Estudio y Evaluación Del Sistemas de Control

El sistema de control de la empresa ha de ser estudiado para poder efectuar una planeación correcta del trabajo de auditoría administrativa. El auditor administrativo debe tener previsto cuál va a ser el trabajo que va a desarrollarse, de tal manera que antes de iniciar su labor, el auditor tenga ya realizada la planeación de investigación en términos generales.

La Hoja de Análisis

Las hojas de análisis deben incluir la obtención de datos recogidos en el desarrollo de la Auditoría administrativa y guardarse cuidadosamente durante la revisión y posteriormente en el archivo del auditor.

- a) Encabezado.- se pone el nombre de la empresa que se va a examinar, una descripción del contenido, el periodo que cubrirá el exámen o fecha de cuando va a quedar terminado y el nombre o iniciales del auditor administrativo.

- b) Contenido.- al planear una Auditoría se debe poner cuidado a los métodos que se emplean para las verificaciones e investigaciones con respecto a las hojas de análisis que se prepararán. No se deberá anotar lo que no se tenga importancia, se deberán estudiar también las necesidades para cada hoja de análisis que se va a preparar. Todas las hojas de análisis obtenidas de la empresa que no sean necesarios retener por el auditor, deberán ser devueltas al terminar la Auditoría.
- c) Índice de las hojas de análisis.- es más flexible usar en el índice números en lugar de letras, aún cuando es conveniente numerar los sub-análisis con un número y una letra. Los símbolos para el índice deberán ser escritos con lápiz de color en la parte superior. Entre las hojas de análisis deberá aparecer el programa de Auditoría, los manuales de organización, cuadro ocupacionales, instructivos, sugerencias para Auditorías futuras y comentarios recogidos durante el desarrollo de la misma, relacionados con los puntos que se cubrirán en el informe, o para discusión informal con el cliente.
- d) Propiedad de las hojas de análisis.- el auditor debe mantener un control de las hojas de análisis para que compruebe que sus papeles representan trabajo y que ha tenido las bases necesarias para una evaluación e informe. Las hojas de análisis son propiedad del auditor.
- e) Revisión de las hojas de análisis.- la revisión de las hojas de análisis deberá ser completa, sistemática y crítica y ser confiada solo a personas que estén capacitadas para determinar si la Auditoría ha sido ejecutada adecuadamente. El analista no deberá considerar el proceso de revisión de hojas de análisis como un trabajo, sino que deberá hacerlo eficientemente pues se desarrolla uno de los propósitos de la revisión que es no solo encontrar deficiencias, sino determinar si se ha tomado nota de cada hecho presentado para darle el mejor servicio a la empresa. Las hojas de análisis deberán demostrar que han sido revisadas. Ya que aparezcan las iniciales del auditor en todas las hojas de análisis, o use marcas en el proceso de revisión.

- f) Importancia de las hojas de análisis.- la importancia de las hojas de análisis depende de la información contenida en ellas, con respecto al valor de los datos en los respectivos departamentos y el procedimiento de la Auditoría aplicado a las diferentes clases de análisis, su valor no depende del grado de la información detallada contenida en los datos, sino de la importancia de los mismos.

El auditor administrativo tiene la alternativa de analizar las respuestas, en los siguientes puntos:

- 5 = excelente
- 4 = buena
- 3 = regular
- 2 = deficiente
- 1 = mala
- 0 = N.A (no aplica)

El auditor al preparar los cuestionarios no deberá conformarse con una descripción de los aspectos generales de la empresa, sino que estará obligado a desarrollar una investigación cuidadosa del procedimiento.

Deberá considerar también todas las posibilidades de error antes de decidir el procedimiento a seguir. La información debe ser obtenida por medio de una cuidadosa investigación de datos.

Con base en las pruebas a que debe ser sometido el cuestionario para su comprobación y ponderación, se sugiere algunas recomendaciones:

1. Todo cuestionario debe comprender preguntas cuya comprensión esté al nivel del grupo de entrevistados.
2. La síntesis debe ser clara y directa, el uso de las frases largas requiere concentración del investigado y lo peligroso es que si no ha entendido bien la pregunta, responderá cualquier cosa.
3. Debe evitarse las preguntas de carácter conductivo, las que ponen prácticamente la respuesta que faciliten respuestas monosílabas sí – no.
4. El uso de palabras subjetivas.

Cuestionario General:

El auditor administrativo, deberá llenar el mayor porcentaje del cuestionario en el lugar de trabajo. Es recomendable para el auditor registrar la respuesta de todas las preguntas, aún cuando las respuestas sean de carácter negativo.

Cuestionario por Áreas:

Este tipo de cuestionario se utiliza para buscar respuesta a varias interrogantes de la situación de un área o función de la empresa. Este cuestionario deberá ser elaborado de modo que incluya solo cuestiones específicas concernientes a una función y al tipo específico de estudio que se esté realizando.

Los cuestionarios se elaboran con el objeto de que los ejecutivos y los responsables de cada área de funciones respondan a ellos.

La evaluación de las preguntas, si se utiliza el método de puntos, puede ir por medio de una escala numérica del 1 al 5 o bien desde mala hasta excelente. Los cuestionarios son de utilidad si el auditor los valora con imparcialidad a través de un análisis adecuado en vista de las circunstancias.

Para el programa de Auditoría Administrativa se formará un archivo constante o permanente. Las ventajas del archivo constante son las siguientes:

- Los auditores pueden conocer rápidamente el desarrollo operacional de la empresa.
- Proporcionan referencias inmediatamente con la importancia de los conceptos, eliminados así revisiones repetidas de documentación extensa y búsqueda en pasadas hojas de análisis.
- Sirve para evitar la preparación en cada revisión de hojas de análisis relativas a conceptos que han tenido poco o ningún cambio.

2.2 GUÍA TEÓRICA - PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Basado en (Raquzzini 1994, Robbins 1994, Koontz 1995, Villafaña 2001):

PRIMERA ETAPA PLANEACIÓN

- a) Definición del estudio a desarrollar
- b) Diagnóstico administrativo
 - Elaboración del programa de diagnóstico
 - Aprobación del programa
 - Desarrollo del diagnóstico

- b) Definición del objetivo
- d) Alcance específico de la Auditoría
- e) Determinación del personal necesario
- f) Programación del tiempo estimado
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
- h) Aprobación del programa de Auditoría

SEGUNDA ETAPA EXÁMEN

- a) Entrevista con los responsables, con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática más relevante.
- b) Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.
- c) Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)
- d) Revisión, complementación y depuración de la información captada
- e) Captación de opiniones y sugerencias.

TERCERA ETAPA EVALUACIÓN

- a) Análisis y Evaluación de la información captada
- b) Jerarquización de observaciones
- c) Planteamiento de las recomendaciones
- d) Discusión de las observaciones

CUARTA ETAPA PRESENTACIÓN

- a) Elaboración del informe final
- b) Presentación del informe final al director general y subdirector de Auditoría
- a) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada

QUINTA ETAPA PLANEACIÓN

- a) Definición del estudio:

Llevar a cabo una Auditoría Administrativa

- b) Diagnóstico administrativo:

Elaboración del programa de trabajo

Aprobación del programa

Desarrollo del diagnóstico

c) Definición del objetivo:

Descubrir deficiencias e irregularidades referentes a la estructura, objetivos, políticas, reglamentos, sistemas, procedimientos, y controles operativos, así como en la utilización y aprovechamiento de los Recursos humanos y materiales que impidan el cumplimiento de los objetivos definiendo las alternativas de solución pertinentes.

d) Alcance específico de la Auditoría:

La magnitud de la Auditoría comprenderá

e) Determinación del personal necesario.

Se ha considerado la necesidad de los siguientes elementos para la realización del presente estudio con las siguientes funciones

f) Programación del tiempo estimado:

Se estima que la presente Auditoría se realizará en 15 días hábiles.

g) Definición de las técnicas y medios:

Las técnicas a utilizar serán las siguientes

- ◆ Técnicas de investigación
- ◆ Análisis funcional
- ◆ Análisis operacional
- ◆ Análisis de la actitud
- ◆ Análisis de las condiciones de trabajo, etc.

Mediante el uso de las siguientes herramientas:

- ◆ Guía de Auditoría
- ◆ Cuestionario de Auditoría administrativa
- ◆ Cuestionario específico por área
- ◆ Cuestionario funcional
- ◆ Cuestionario de análisis de procedimientos
- ◆ Cuestionarios de análisis de formas
- ◆ Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo
- ◆ Cuestionario de técnicas proyectivas

Programa de Trabajo									Fecha		Hoja	
											De	
No. Ac	Responsable	Actividades	Tiempo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Resultados			
			Estima									
			Real									
			Estima									
			Real									
			Estima									
			Real									
			Estima									
			Real									
			Estima									
			Real									
			Estima									
			Real									
			Estima									
			Real									
Observaciones:									Formulo:			
									Aprobó:			

Ciclo de la auditoría administrativa

Proceso Etapas	Diagnóstico Preliminar	Auditoría Administrativa	Seguimiento Administrativo
1. Planeación	<p>1.1. Objetivo: Determinar las áreas afectadas del organismo que requieren de una observación detallada, para dar prioridad a la problemática de mayor relevancia a nivel de resultados.</p> <p>1.2 Alcance: abarca todas las áreas que estructuran al organismo</p> <p>1.3. Programa particular: se formulará en base a una investigación preliminar</p>	<p>1.1 Objetivo: profundizar en cada área mediante el análisis y evaluación constructivo de su funcionamiento, con relación a las funciones de la administración. Planteando las alternativas de solución para cada observación detectada</p> <p>1.2. Alcance: solamente las áreas que como resultado del diagnóstico presenten problemática de trascendencia</p> <p>Programa general: se diseñará con base a las áreas problema</p>	<p>1.1 Objetivo: corroborar la solución de la problemática detectada en la auditoría, como resultado de la implantación de las recomendaciones sugeridas</p> <p>1.2. Alcance: aquellas áreas donde se detectaron observaciones y se plantearon recomendaciones de solución</p> <p>1.3. Programa particular: se elabora de acuerdo a los resultados de la auditoría</p>
2. Exámen	<p>2.1 Puestos tipo que comprende: desde el primer nivel, hasta niveles intermedios de supervisión</p>	<p>2.1. Puestos tipo que comprende, desde el primer nivel hasta el último puesto tipo que abarque él o las áreas a auditar</p> <p>2.2. Técnicas y medios a utilizar: -técnica de investigación, análisis funcional, análisis operacional, análisis de la actitud, análisis de la productividad, análisis de la capacidad instalada, análisis de la demanda, análisis de las condiciones de trabajo</p>	<p>2.2. Técnicas y medios a utilizar: técnicas de investigación, guías de seguimiento administrativo, carpeta de papel de trabajo</p>
3. Evaluación	<p>3.1. Pasos de la etapa de evaluación: comprobación y análisis de la información captada, Jerarquización de observaciones, evaluación de observaciones de acuerdo a la guía.</p>	<p>3.1. Pasos de la etapa de evaluación: comprobación y análisis de la información captada, Jerarquización de observaciones, evaluación de observaciones, planteamiento de recomendaciones, discusión de las observaciones</p>	<p>3.1. Pasos de las etapas de evaluación: comprobación y análisis de los beneficios, resultados de las recomendaciones sugeridas, jerarquización de observaciones, evaluación de observaciones.</p>
4. Presentación	<p>4.1. Informe de diagnóstico</p>	<p>4.1. Informe de auditoría.</p>	<p>4.1 Informe de seguimiento</p>

Jefatura de Recursos Humanos						
1. -						
2. -						
3. -						
4. -						
5. -						
6. -						
7. -						
8. -						
9. -						
10. -						
11. -						
12. -						
13. -						
14. -						
15. -						
16. -						
17. -						
18. -						
19. -						
20. -						
21. -						
22. -						
23. -						

Sub-Jefatura de Reclutamiento y Selección						
1. -						
2. -						
3. -						
4. -						
5. -						
6. -						
7. -						
8. -						
9. -						
10. -						
11. -						
12. -						
13. -						
14. -						
15. -						
16. -						
17. -						
18. -						
19. -						
20. -						
21. -						
22. -						
23. -						

Sub-Jefatura de Capacitación						
1. -						
2. -						
3. -						
4. -						
5. -						
6. -						
7. -						
8. -						
9. -						
10. -						
11. -						
12. -						
13. -						
14. -						
15. -						
16. -						
17. -						
18. -						
19. -						
20. -						
21. -						
22. -						
23. -						

Programa de Auditoría Operativa										Fecha		Hoja	
No. Ac	Responsable	Actividades	Tiempo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Resultados	De		De	
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
Observaciones:										Formulario:			
										Aprobó:			

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Programa de Auditoría										Fecha		Hoja	
No. Ac	Responsable	Actividades	Tiempo	Semana					Semana		Resultados		
				1	2	3	4	5	6	De			
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
			Estima										
			Real										
Observaciones:										Formulo:			
										Aprobó:			

Planeación

Basado en (Rodríguez Valencia 1990):

La planeación de la Auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

La finalidad de la planeación consiste en poder prever, anticipadamente a la acción, todos aquellos factores que se requieran, y que por ausencia de éstos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados. En la planeación, el auditor debe considerar, entre otros, los siguientes puntos:

- a) Características particulares de la empresa. a fin de que la planeación de los trabajos se ajusten a ella y puedan así, obtener resultados satisfactorios.
- b) Finalidad de los trabajos. en virtud de que esta constituye el punto básico para desarrollar adecuadamente un plan y determine, de acuerdo a las circunstancias existentes, los elementos necesarios para su desarrollo.
- c) Secuencia de su desarrollo en virtud de que los trabajadores por ejecutar deberán seguir un ordenamiento que permita su desarrollo normal, dentro de los límites de tiempos fijados.
- d) Estimación de tiempo, para la estimación de cada trabajo. precisando la fecha de iniciación y terminación de los mismos.
- e) Determinación del personal que intervenga. La selección de personal apto para intervenir en los trabajos a desarrollar, es de vital importancia para la realización del trabajo de auditoría.

- f) Determinación de las técnicas que se utilizarán. Las cuales se ajustarán a las características particulares del objetivo, a la capacidad y experiencia del personal que le auxiliará en el desarrollo de los trabajos y al límite de tiempo disponible para conocer resultados.
- g) Determinación de medios materiales. Que se requiere en el desarrollo de las actividades que se van a llevar a cabo.
- h) Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará. punto a precisarse de común acuerdo con la empresa, en función al desarrollo que se obtendrá de parte de ella y al personal que colaborará en la coordinación de actividades.

Para contar con elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoría, es necesario, antes de iniciar la auditoría, recopilar información, a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar.

Concluida la investigación preliminar en la cual se conocieron las características y condiciones de la unidad a auditar, se procederá a un análisis de la información y documentación recabada, a fin de detectar el (las) área (s) que pueda (n) representar alguna problemática y, por consecuencia, necesidad de una revisión más detallada o de mayor profundidad.

El programa específico será elaborado con base a la información obtenida en los trabajos previos de la Auditoría o investigación preliminar, así como por la determinación de áreas que requieran de revisión más detallada o profunda.

Los programas específicos son el resultado de la investigación preliminar, puesto que, sin una adecuada programación de los puntos esenciales que se van a estudiar, difícilmente se podrá cumplir con los objetivos que se esperan de la Auditoría.

Una vez conocido el origen y la magnitud del problema a estudiar, y los objetivos a cumplir, deberá elaborarse el programa específico, donde se identifiquen los puntos que se abarcarán.

Los requisitos elementales, que los auditores cuenten con capacidad en:

- ✓ Diseños de sistemas y procedimientos
- ✓ Análisis de puestos
- ✓ Organización y método
- ✓ Manejo y control de proyectos
- ✓ Técnicas de investigación

Antes de iniciar la Auditoría, se diseñaran los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio; éstos pueden ser: cuestionarios, guías de entrevista, listas chacales, etc., además de prever que técnicas auxiliares se podrán utilizar, principalmente serán las siguientes:

Organigramas	Análisis Funcional
Diagramas de proceso y flujo	Análisis operacional
Gráficas de Gantt	Análisis de la capacidad instalada
Redes de actividad	Análisis de la productividad del trabajo
Estadísticas	Carpeta de papeles de trabajo
Análisis de tiempos y movimientos	Análisis de demanda
Muestreo y pruebas selectivas	Análisis de las condiciones de trabajo
Rendimiento de trabajo	Cuestionario de auditoría
Análisis factorial	Técnica de investigación
Auditoría de puestos	

Para determinar el tiempo estimado requerido para el desarrollo de la Auditoría, se deben considerar tres elementos:

- 1) Magnitud del problema a estudiar.
- 2) La amplitud que se le vaya a dar al estudio
- 3) La experiencia obtenida en revisiones anteriores

Exámen

Basado en (Rodríguez Valencia 1990, Villafaña 2001):

El exámen se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad, del personal que participará en la Auditoría, planteando el objetivo y alcance del estudio. En esta etapa (exámen), es donde se aplican las técnicas de investigación, para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos, a saber:

- a) Técnicas de investigación. La investigación es la fase de los trabajos de Auditoría que tienen por objeto encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse juicio acerca de los problemas o situaciones referentes al caso que atiende. Su manejo es aplicar las técnicas adecuadas, a fin de obtener una descripción lo más detallada, su propósito es conocer la problemática de fondo.

A continuación se comentan las técnicas más utilizadas y aceptadas:

- Encuestas
- Cuestionarios

- Entrevistas
- Interpretación de documentos
- Verificación
- Observación

b) Estilos básicos para manejar con éxito la entrevista. a continuación se hará una clasificación de cuatro grandes grupos de personalidad.

Tímido	Embustero	Manipulador	Agresivo
introverso	Maniático	egocéntrico	sarcástico
Sumiso	Simulador	Excéntrico	Irónico
Sentimental	Mentiroso	Creativo	Cínico
Sugestionable	Farsante	Flexible	Extrovertido
Mediocre		Vengativo	Autoritario
Nostálgico		Líder	Impulsivo
Depresivo		Político	Inestable
Desconfiado			Autosuficiente
inseguro			sociable

Se considera que durante los diez primeros minutos de la entrevista, es donde se deben establecer el reporte para poder definir con que tipo de personalidad cuenta el entrevistado.

Evaluación de Resultados y Recomendaciones

Basado en (Rodríguez Valencia 1990, Raqazzini 1994):

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

- Concentración de los datos obtenidos en la investigación
- Clasificación de los datos
- Evaluación de resultados
- Determinación de la solución

Concentración de los datos obtenidos en la investigación

Basado en (Raqazzini 1994)

El auditor procederá a hacer una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiar y proceder a su clasificación.

Clasificación de los Datos obtenidos

La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

Evaluación de los resultados

Los datos contenidos en los informes de que hablábamos, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisitos que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas importantes y que, merecen mayor atención para una correcta solución.

Determinación de la solución

La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor, después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó. Una buena solución será obtenida observando los siguientes puntos:

- a) utilidad para reportar al cliente. El auditor debe estar consciente de que la solución que elige, proporciona al cliente una utilidad real y efectiva.
- b) sujeción a los objetivos y políticas establecidos. Las soluciones y recomendaciones emitidas por el auditor, no deben desviarse de los lineamientos y alcances de los objetivos y políticas establecidas en la empresa.
- b) requerimientos del cliente. Las conclusiones tomadas por el auditor deberán satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, para las cuales fueron contratados sus servicios.
- d) Recursos disponibles. el auditor debe evaluar los Recursos disponibles de la empresa, tanto económicos como materiales, a fin de que sus recomendaciones estén en concordancia con el potencial de la misma.

-
-
- e) costo de ejecución. el costo de la ejecución de los trabajos a seguir, derivados de las recomendaciones del auditor, deberá quedar justificados por los beneficios que reporten a la empresa.
- f) riesgos probables. el auditor, consciente de que diversos factores internos y externos pueden obstaculizar el alcance de los objetivos, tratará en sus respectivas sugerencias de prevenirlos hasta donde esto sea posible.
- g) posibilidad de control. las soluciones emanadas del auditor, deberán ser sencillas, prácticas y de ejecución fácil de controlar
- h) tiempo de realización. el auditor tratará de que los alcances de la acción a seguir, derivada de sus opiniones, sean obtenidas en tiempo razonable, oportuno, de acuerdo con las circunstancias y magnitud de los problemas.
- i) desarrollo de la empresa. las soluciones del auditor no solo deberán responder a necesidades del momento, sino, tratarán que éstas se adapten, en principio, a la posible futura prosperidad de la empresa.
- j) condiciones legales. los efectos que originen las recomendaciones del auditor, no deberán quebrantar las leyes, reglamentos, y disposiciones gubernamentales.
- k) derechos humanos. las recomendaciones y observaciones del auditor que afecten de alguna manera al elemento humanos, deberían tender a proteger a éste, primordial e importante factor, en cuanto a trato, salario, y prestaciones sociales.

La evaluación es, la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa, dado que funciona, sobre aspectos cualitativos que, a diferencia de las auditorías financieras, se manejan resultados totalmente cuantitativos.

Por lo tanto la Auditoría Administrativa procurará siempre ser lo más objetiva y concreta posible, de tal forma que las inconformidades que surjan, se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento. La evaluación deberá comprender las funciones de la administración, mismas que se relacionan a continuación:

1) Planeación

- objetivos y políticas
- planes y programas

2) Organización

- estructura orgánica
- funciones
- niveles de autoridad y responsabilidad
- manual de organización

3) Integración

- elemento humano
- recursos materiales
- recursos técnicos
- recursos financieros

4) Dirección

- supervisión
- comunicación y coordinación
- delegación

5) Control

- medidas de control que aseguren los resultados
- registros y controles operativos

- sistemas y procedimientos administrativos
- manual de operación

Procedimientos

Basado en (Villafaña 2001)

1. se elabora el programa de Auditoría, determinando las áreas que han sido sujetas a diagnóstico administrativo.
2. se revisa y autoriza el programa, asignado intervenciones de acuerdo a las prioridades de la empresa, se giran instrucciones al Jefe del departamento a auditarse.
3. se ordena la formulación del o de los programas de trabajo, solicitándose al coordinador que los realice, considerando la información captada durante los diagnóstico administrativos practicados.
4. se elabora el o los programas de trabajo, describiendo las actividades que se tienen que cubrir en cada etapa del proceso de la Auditoría, así como el tiempo de duración y los Recursos necesarios.
5. Se aprueba el programa, revisándolo por cada una de sus etapas.
6. Se revisa el programa y autoriza la intervención, verificando la secuencia de actividades a desarrollar.
7. Seguirán instrucciones para que proceda la intervención, comunicándole al coordinar las instrucciones y el programa

8. Se presentan con el responsable de la unidad a auditar, explicándole el propósito constructivo del estudio, de acuerdo a las etapas del proceso de la Auditoría.
9. Se establecen las bases que registran la auditoría, fijando prioridades en la distribución de las áreas a estudiar, y explicando todas aquellas consideraciones atributales a la Auditoría.
10. Se elabora el control de entrevista, basándose en todos los puestos tipo que estructura la organización de la unidad.
11. Se aplica el cuestionario general de Auditoría, entrevistando al personal que ocupa los niveles de supervisión. Paso seguido se analiza la información captada y se determinan las principales observaciones, con el objeto de orientar, el desarrollo de la Auditoría.
12. Se revisa al avance obteniendo a la fecha de los programas de trabajo, verificando que los objetivos y metas calendarizadas se hayan cubierto total o parcialmente.
13. Se revisa el marco normativo, corroborando el cumplimiento de las disposiciones, y fundamento legal que regule las actividades de la unidad.
14. Se integran las carpetas de papeles de trabajo, considerando la información resultante de los cuestionarios, de la investigación documental practicada, y de la observación directa.
15. Se formula relación de las observaciones más relevantes, basándose en la información contenida en las carpetas de papeles de trabajo.

16. Se coordinan los trabajos tendientes a evaluar la información captada la etapa de exámen, reuniendo al personal de Auditoría en mesa redonda, para analizar y evaluar cada una de las observaciones detectadas.
17. Se comenta la relación de observaciones con el responsable de la unidad, explicándole el problema, el origen, las consecuencias, algunos ejemplos y el área en que se localiza.
18. Se elabora el informe de Auditoría, describiendo el propósito y amplitud de la Auditoría, los aspectos de mayor importancia, los aspectos por área, las recomendaciones, los asuntos tratados con los responsables, los comentarios de los auditores y los anexos (pruebas documentadas y recomendaciones).

Carpetas de Papeles de Trabajo

Basado en (Ragazzini 1994):

Es necesario implementar un método mediante el cual se registren los punteros tratados durante la Auditoría. Registrar clasificadamente la información captada y recopilada de cualquier investigación que se realice, es de exigencia general.

Un principio general que debe tomarse en cuenta, para registrar la información, es hacerlo con la debida claridad, para cualquier persona pueda entenderla. Es esencial que se obtenga copia de la documentación utilizada en el área auditada. Es recomendable que, en lo posible, se prefieran formas usadas y no en blanco.

Durante la Auditoría, el auditor podrá auxiliarse de las siguientes herramientas administrativas:

- Organigramas
- Productividad del trabajo

La presentación de la carpeta de papeles de trabajo deberá contener:

- Objetivos y políticas
- Programas de trabajo
- Organigramas
- Cuestionario general de Auditoría
- Relación de puestos tipo
- Cuestionario general de Auditoría
- Cuestionario de naturaleza y condiciones de trabajo
- Inventario de sistemas y procedimientos
- Cuestionario de análisis de formas
- Diagrama de procedimientos
- Papeles de trabajo: documentos que contienen los resultados de la revisión efectuada, con sus observaciones y recomendaciones.

Una vez reunida toda la información relativa a la Auditoría, el auditor procederá a organizar y documentar todo el material escrito, en base a los puntos comentados con anterioridad, con el objeto de facilitar la etapa de evaluación de la información obtenida.

Objetivos y Políticas, en este punto se asentarán los objetivos y políticas generales y particulares del área auditada. Formular en hoja aparte.

Programas de Trabajo, se expondrá el grado de avance de los programas, y se anexará copia.

Organigrama, se deberá analizar la estructura orgánica anotando las observaciones resultantes.

Cuestionario general de auditoría, se incluirá y se revisarán que estén debidamente contestados, los cuestionarios. Aplicar el formato del anexo.

Relación de tipo puestos, identificar los puestos tipo de subordinados que sean representativos de cada departamento, para aplicar el cuestionario de análisis funcional, realizándose los mismos.

Diagrama de procedimientos, la descripción gráfica de los procedimientos estará constituida por los diagramas de flujo, el cual consiste en una gráfica que indica el flujo de los documentos y operaciones propias del procedimiento, desde su inicio hasta su terminación adicionando paralelamente una descripción breve de sus operaciones que se desarrolla en cada área o puesto involucrado.

Para el diseño de estos diagramas deberá utilizarse la simbología convencional que se usa en el proceso de datos, adicionado únicamente el símbolo tradicional de operación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Nombre: _____
[apellido paterno] [materno] [nombre (s)]

Gerencia: _____

Departamento: _____

Oficina: _____

Sección: _____

Puesto: _____

Tiempo en el puesto: _____

Nombre de su Jefe inmediato: _____

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Sí _____ no _____

¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

¿Cuál es su grado máximo de estudios? _____

El principal objetivo de su trabajo es: _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo? _____

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto? si _____
no _____

¿Podría decirme si ha desempeñado otro puesto? si _____ no _____ ¿cuáles?

Planeación

1. Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento u oficina:

2. ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? si _____ no _____ ¿por qué?

3. Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento:

4. ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos? si _____

no _____

¿Cuál? _____ ¿por qué? _____

5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo? _____

6. ¿Se encuentran claramente definidas, y por escrito, las políticas del departamento?
si _____
no _____ ¿por qué? _____
7. ¿Me podría mencionar cuáles son las políticas del departamento, y específicamente de _____ su _____ oficina?

8. ¿Quién las elabora? _____
9. ¿Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas? si _____ no _____ por qué? _____
10. ¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas? si _____ no _____ ¿por qué? _____
11. ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento u oficina? si _____ no _____ (en caso negativo) ¿por qué? _____
12. ¿Quién los elabora y qué periodo comprende? _____
13. ¿Quién los autoriza? _____
14. ¿Quién los evalúa? _____

15. ¿Cómo se evalúa? _____
16. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades?
si _____ no _____ ¿por qué? _____
17. Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etc., en que se basa para desarrollar sus actividades (recabar un ejemplar)

18. ¿Considera que sean adecuados? si _____ no _____ ¿por qué? _____
19. ¿Están actualizados? si _____ no _____ ¿por qué? _____

Organigramas

20. ¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta el nivel de sección? si _____
no _____
¿por qué? _____
21. ¿Se considera que el manual de organización esté actualizado? _____
22. ¿Se adapta a las necesidades de funcionamiento? si _____ no _____ ¿por qué?

23. ¿Es conocido por el personal? si _____ no _____ (en caso negativo) ¿por qué?

24. ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? si _____ no _____ (en caso negativo) ¿por qué? _____
25. ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores en la oficina o departamento a la que pertenece? si _____ no _____ (en caso positivo) indique su causa: _____
26. ¿Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades? si _____ no _____
¿por qué? _____
27. Indique cuáles son los puestos que sobran o faltan en su oficina o departamento _____
28. ¿Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo? si _____ no _____ ¿por qué? _____

Personal

29. ¿Cuentan con planes de capacitación? si _____ no _____ ¿por qué? _____
30. ¿Cuentan con planes de calificación de méritos? si _____ no _____ ¿por qué?

31. ¿Existen planes de incentivos para el personal? si _____ no _____ ¿por qué?

32. ¿Cuentan con planes de promoción? si _____ no _____ ¿por qué? _____
33. ¿El personal de la oficina o departamento es de base? si _____ no _____ ¿por
qué? _____
34. ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal? si _____ no _____
¿por qué? _____

Recursos Materiales

35. ¿Las actividades de suministro se encuentran programadas? si _____ no _____
¿por _____ qué?

36. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas? si _____ no _____
¿por qué? _____
37. Indique cuáles son las limitante más importantes para el desarrollo eficaz de su
trabajo:

38. ¿Considera usted que su oficina o departamento tenga todo el departamento tenga
todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo?

Dirección

41. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento? si _____ no _____ ¿por qué? _____
42. ¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente? si _____ no _____ ¿por qué? _____
43. ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? si _____ no _____ ¿por qué? _____
44. ¿Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento y oficinas que la integran? si _____ no _____ ¿por qué? _____
45. ¿En qué oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad? _____ Indique sus causas _____
46. ¿Considera adecuada la información, tanto interna como externa, que se reciben en su departamento u oficina? si _____ no _____ ¿por qué? _____
47. ¿La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es adecuada? si _____ no _____ ¿por qué? _____
48. ¿Qué medios de comunicación como las más apropiadas? si _____ no _____
¿por qué? _____

49. ¿Considera a estos medios de comunicación como las más apropiadas? si _____
no _____ ¿por qué? _____
50. ¿Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores? si _____ no _____ ¿por qué? _____
51. ¿Considera usted a estos medios de comunicación adecuados? si _____
no _____ ¿por qué? _____
52. ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc., entre el personal? si _____
no _____ ¿por qué? _____

Control

53. ¿Existen registros de control de asistencia en su departamento u oficina? si _____
no _____ ¿por qué? _____
54. ¿Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc.? si _____ no _____ ¿por
qué? _____
55. ¿Utilizan un control para programas de desarrollo? si _____ no _____ ¿por
qué? _____
56. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cuál o cuáles de
ellas cuenta su oficina o departamento, para resolver gastos imprevistos:
fondo revolvente _____ caja chica _____
fondo de caja _____ bancos _____ no tiene _____
¿por qué? _____

57. ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos? si _____ no _____ ¿por qué?

58. ¿Consideraría usted útil la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emanar toda clase de información de importancia? si _____ no _____ ¿por qué? _____

59. ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario? si _____ no _____ ¿por qué? _____

Muchas Gracias por su Colaboración

Firma del entrevistado

Nombre y firma del Auditor

Fecha: _____

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

3.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

(La asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración Auditoría Administrativa, Rodríguez Valencia 1990 nos dicen)

A inicios del siglo XX, Federik, W Taylor llevó a cabo algunos estudios en los talleres de Filadelfia, con el objeto de estimar el rendimiento de los obreros y el aprovechamiento de los mismos, así como también los Recursos materiales para controlar la producción.

Propone seleccionar a los hombres más calificados en el trabajo, introduciéndolos en los métodos para reducir movimientos superfluos concediéndoles incentivos en forma de salarios más altos para los trabajadores de más eficiencia.

El padre de la administración, el Ing. Henry Fayol mencionó a la Auditoría administrativa como el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, estudiando el mecanismo administrativo para determinar si la planeación y el control están adecuadamente atendidos, esto es, si la empresa esta bien administrada.

Posteriormente en los años de 1935 a 1940, el Dr. James Mackinsey llegó a la conclusión de que las empresas debe periódicamente realizar una Auto-Auditoría, es decir, una evaluación de la empresa a la vista de un ambiente empresarial.

Los primeros antecedentes escritos de Auditorías Internos Norteamericanos: una discusión de panel en 1945 sobre el alcance de la Auditoría Interna de operaciones técnicas y un artículo aparecido en 1948 de Arthur H. Kent, de la Standar Oil Company of California, sobre Auditoría de Operaciones Auditing Handbook de 1964.

Posteriormente un conocido antecedente de la Auditoría Administrativa en México, es el libro *El Análisis Factorial Guía para Estudios de Economía* editado por el instituto de Investigaciones Tecnológicas, dependencia del departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A.

En el sector público se reconoce la necesidad de la Auditoría Administrativa para evaluar la eficiencia de sus dependencias y dar medidas que incrementen más dicha eficiencia.

La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, efectúa congresos nacionales de administración, en los cuales se toman los distintos puntos de vista de los colegas que se han dedicado a la práctica de la Auditoría Administrativa, en distintas partes de la República Mexicana.

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudios trataron problemas cotidianos inmediatos de planeación, organización, Recursos Humanos, materiales, tecnológicos y de producción. En la búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones científicas dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría a administrativa.

ANTECEDENTES EN MÉXICO

Basado en (Rodríguez Valencia 1990):

Durante mucho tiempo las empresas de los países desarrollados eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera o al manejo de las finanzas, incluso en la práctica se ha llegado a los requisitos fiscales. Sin embargo, este tipo de Auditoría contable es limitado en su alcance ya que solo abarca los Recursos financieros.

Hoy en día los organismos sociales demandan otro tipo de Auditoría que abarqué a los Recursos Humanos, es decir una Auditoría más amplia que la de estados financieros. Así se originó, la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área, la calidad de los problemas administrativos, sus causas y posibles soluciones.

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la Auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es lógico, las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero, luego estas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesentas, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del Gobierno de utilizar ese cúmulo de técnicas administrativas extranjeras, entre las cuales se encontraban la auditoría administrativa que tomaba cada mayor importancia por su naturaleza y fines: realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras.

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen y que la Auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental, aún cuando en México su aplicación no se ha generalizado.

3. 2. PROPÓSITOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Basado en (Villafaña 2001, Rodríguez Valencia 1990):

El propósito de la Auditoría Administrativa es revisar y evaluar una organización a fin de identificar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas y eliminar o disminuir las causas que las originan.

Por medio de la Auditoría Administrativa la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores:

- Eliminar pérdidas y deficiencias
- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación
- Mejorar los medios de control
- Desarrollar al personal
- Utilizar mejor los Recursos de que se dispone, tanto Humanos como físicos.

En la aplicación de la Auditoría Administrativa debe tomarse en consideración que:

1. - La empresa conjuga elementos materiales y humanos
2. - La empresa realiza funciones con fisonomía propia
3. - La capacidad de quienes la administran es especial, así como los niveles jerárquicos

4. - La Auditoría administrativa debe descansar en principio de la teoría administrativa, como son:

- División del trabajo
- Auditoría y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés individual al general
- Justa remuneración
- Centralización y descentralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de grupo o unión del personal

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas partes de la empresa examinada y conocer las causas que las producen para proponer probables remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y procedimientos en todas las áreas. Los factores de evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizada, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de las variaciones, la adecuada utilización del personal y el equipo.

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las causas de las deficiencias actuales o en potencial, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficientes colaboraciones, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o de interés para mejorar la productividad de la organización.

3. 3. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Basado en (Rodríguez Valencia 1990):

La Auditoría de Recursos Humanos es un examen objetivo, minucioso y lógico de los objetivos, políticas, sistemas, controles, aplicación de Recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los Recursos Humanos. Constituyéndose un instrumento de la función de control.

El área de Recursos Humanos es donde un organismo invierte mayor suma de dinero y de esfuerzo sin que los resultados obtenidos sean proporcionales.

La Auditoría de Recursos Humanos viene a ser sólo uno de los factores internos que cubre la Auditoría administrativa, constituyendo igualmente un campo vital y crítico de un organismo social. En los diversos métodos de este tipo de Auditoría se analizan diferentes conceptos que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el elemento, Recursos Humanos.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

La práctica periódica de esta Auditoría permite un constante análisis comparativo, obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas, detectando las áreas críticas y de escasa acción para el mejor funcionamiento en la fuerza de trabajo dentro de un organismo.

1. -Descripción de la función:

Dentro de la actividad de los organismo sociales, el Recurso Humanos es de vital importancia, donde abarca la preparación del personal y el aprovechamiento de sus aptitudes y habilidades innatas, las cuales redundan en un mejor desempeño de una función.

Es necesario aplicar la Auditoría de Recursos Humanos en un organismo para examinar la actuación y desempeño del personal (administradores, ejecutivos, supervisores, personal operativo) a fin de analizar sus logros y las posibilidades alternativas para una mejoría de las realizaciones a corto y largo plazo.

La función de Auditoría de Recursos Humanos del examen y evaluación de las políticas, procedimientos y programas que se estén aplicando al respecto en la forma de operar de una empresa.

2. - Objetivo de la Auditoría:

La Auditoría de Recursos Humanos es un instrumento para examinar y evaluar aspectos de personal con fines de administración, información, dirección y control.

Ahora el objetivo fundamental de la Auditoría es "examinar y evaluar funciones, actividades y formas en los que operan los Recursos Humanos para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas

fijadas en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de Recursos Humanos.

La parte principal de la Auditoría de Recursos Humanos implica que, con base en los datos, se realce o lleve a cabo un exámen profundo que nos permita evaluar si lo realizado, y aún lo que no se realice, ha servido para los fines y objetivos que en materia de Recursos Humanos se ha fijado la empresa.

3. - Alcance de la Auditoría:

La Auditoría de Recursos Humanos no puede realizar exclusivamente en los registros y elementos de control que posee el departamento de Recursos Humanos, sino que tendrá un alcance muy amplio, por ejemplo: políticas, objetivos, funciones, reclutamiento, selección, relación con el candidato, movimiento de personal, etc.

4. - Plan de Auditoría

Planear una Auditoría es decidir cómo va a practicarse el exámen, cuales serán los procedimientos a seguir, conque limitaciones, el tiempo oportuno de su aplicación y el personal que debe asignarse al trabajo.

En la planeación de Auditoría formamos una estructura del trabajo a seguir, eligiendo y formando los procedimientos de revisión, elaborando un programa y organizando al personal que tomará parte en esta actividad.

3. 4. CONCEPTOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Los diferentes autores sobre el tema han aportado distintos conceptos que se plantean a continuación:

"William P. Leonard"

Rodríguez Valencia nos dice que para William P. Leonard el concepto de Auditoría Administrativa es:

La Auditoría Administrativa puede definirse como el exámen comprensivos y constructivos de la estructura de una empresa, de una institución, una sección de gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles

La Auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economía y prácticas mejoradas.

"Roberto Macías Pineda"

Rodríguez Valencia nos dice que para Roberto Macías Pineda el concepto de Auditoría Administrativa es:

La Auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la Auditoría. La Auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el exámen de todas las partes, o de determinadas partes de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio.

"José Antonio Fernández Arena"

Fernández Arena 1985 nos dice:

La Auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución.

Auditar consiste en escuchar. El concepto moderno del término es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina. La administración abarca toda la empresa y cubre todos los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución, o sea fabricación, compra venta u ofrecimiento de Servicios.

3. 5. PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Rodríguez Valencia 1990, Ragazzini 1994 nos dicen:

El objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de Auditoría.

La Auditoría Administrativa proporciona, en calidad de consejo, una opinión profesional e independiente con relación a la administración de las empresas, obtenida esta, como resultado de estudios e investigaciones y evaluaciones de carácter profesional, quedando bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad u organismo social, la ejecución de las sugerencias que se le proporcionen, entendiéndose que la responsabilidad no se puede delegar y es inherentes a la función de la dirección.

Los principios básicos en la Auditoría Administrativa son:

A) SENTIDO DE LA EVALUACIÓN

La Auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ningún especialista. Más bien se ocupa de llevar a cabo un exámen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes y funcionarios, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la importancia de controles administrativos adecuados, que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los Recursos se apliquen en forma económica.

B) IMPORTANCIA DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN

Una responsabilidad de la Auditoría administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos, la práctica nos indica que ello no siempre esta de acuerdo con lo que el responsable de área o supervisor piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de Auditoría administrativa respaldan técnicamente la comparación en la observación directa, la verificación de información de terrenos y el análisis de confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

C) HABILIDAD PARA PENSAR EN TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS

El auditor administrativo deberá ubicarse en la posición de un administrador a quién se le responsabilice de una función operacional y pensar este como lo hace o debería hacerlo.

El auditor debe preguntarse ¿ qué necesitaría conocer acerca del trabajo que se está desarrollando?, ¿Cómo planear y programar su trabajo?, ¿Cómo motivar al personal?, ¿Cómo controlar el trabajo asignado?, ¿Cómo asegurarse que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente?

3. 6. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Ragazzini 1994 nos dice:

El establecimiento de los factores que componen el objeto de estudio, se logra a través de técnicas de análisis como:

- La observación
- La entrevista
- El estudio de las quejas
- La investigación documental
- El cuestionario para detectar deficiencias
- El análisis factorial y causal

La elección de alguna o algunas de ellas obedece a la factibilidad de su aplicación, a los estudios que van a realizar, a la disponibilidad de tiempo, pero sobre todo, al grado de preparación del personal con que cuenta.

Se elabora el programa de Auditoría: determinando las áreas que han sido sujetas a diagnóstico administrativo.

Se revisa y autoriza el programa: asignando intervenciones de acuerdo a las prioridades de la empresa, se giran instrucciones al Jefe del departamento a auditarse.

Se ordena la formulación del o de los programas de trabajo; solicitándole al coordinador que los realice, considerando la información captada durante los diagnósticos administrativos practicados.

Se elabora el programa de trabajo: describiendo las actividades que se tienen que cubrir en cada etapa del proceso de la Auditoría, así como el tiempo de duración y los Recursos necesarios. Una vez determinado lo turna al Jefe del departamento para su aprobación. Se aprueba el programa: revisándolo por cada una de sus etapas.

Se revisa el programa y autoriza la intervención: verificando la secuencia de actividades a desarrollar

Se giran instrucciones para que proceda la intervención: comunicándole al coordinador las instrucciones y el programa. Se presenta con el responsable de la unidad a auditar: explicándole el propósito constructivo del estudio, de acuerdo a las etapas del proceso de la Auditoría. Posteriormente presenta al personal de Auditoría a intervenir.

Se establecen las bases que regirán la Auditoría: fijando prioridades en la distribución de las áreas a estudiar, y explicando todas aquellas consideraciones atribuibles a la Auditoría.

Se elabora el control de entrevista: basándose en todos los puestos tipo que estructura la organización de la unidad.

Se aplica el cuestionario general de Auditoría: entrevistando al personal que ocupa los niveles de supervisión.

3. 7. NORMAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Rodríguez Valencia 1990, Fernández Arena 1982 nos dicen:

La comisión de auditoria administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados, A.C. promulgó las normas de Auditoría administrativa siguientes:

PRIMERA

El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar dirigir el servicio independiente de Auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y sin, ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

SEGUNDA

El Licenciado en administración esta obligado a practicar la Auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

TERCERA

La Auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y responsabilidad que asume con toda precisión.

CUARTA

Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto a lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría en general, el Licenciado en Administración deberá proponer que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar definidos por escrito.

QUINTA

Es responsabilidad profesional del auditor planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

SEXTA

Es responsabilidad profesional del auditor administrativo, realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

SÉPTIMA

La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico - constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa en la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo.

3. 8. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Fernández Arena 1982 nos dice:

El desarrollo de la Auditoría administrativa comprende de las siguientes etapas:

PRIMERA ETAPA PLANEACIÓN

- a) Definición del estudio a desarrollar
- b) Diagnóstico administrativo
 - Elaboración del programa de diagnóstico
 - Aprobación del programa
 - Desarrollo del diagnóstico
- c) Definición del objetivo
- d) Alcance específico de la Auditoría
- e) Determinación del personal necesario
- f) Programación del tiempo estimado
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
- h) Aprobación del programa de Auditoría

SEGUNDA ETAPA EXÁMEN

- a) Entrevista con los responsables, con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática más relevante.
- a) Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.
- b) Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)
- c) Revisión, complementación y depuración de la información captada
- d) Captación de opiniones y sugerencias.

TERCERA ETAPA EVALUACIÓN

- a) Análisis y Evaluación de la información captada
- b) Jerarquización de observaciones
- c) Planteamiento de las recomendaciones
- d) Discusión de las observaciones

CUARTA ETAPA PRESENTACIÓN

- a) Elaboración del informe final

- b) Presentación del informe final al director general y subdirector de Auditoría
- c) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada

Tal complejidad de la Auditoría administrativa da origen a las preguntas de:

¿Cuándo debe hacerse?

¿Cómo debe hacerse?

¿Quién la debe realizar?

Muchos de los fracasos de las empresas son consecuencia directa de algún "mal" que lentamente se fue agravando por la falta de atención inmediata, y que cuando se descubrió fue a causa de los estragos causados, ya muy difíciles de remediar.

Así pues los propios síntomas son los indicativos de que "algo anda mal" serán los que señalarán cuando debe hacerse una Auditoría administrativa. Está presentará un diagnóstico preventivo para precisar las causas y pondrá sus soluciones a fin de que los males no se extiendan. Entre los síntomas que indican la presencia de males o deficiencias, encontramos los siguientes:

- Frecuentes disgustos entre el personal, ya sea entre subordinados y jefes, empleados, y obreros o jefes con jefes.
- Descenso de las ventas totales o por línea de producción
- Excesiva rotación de personal, por despido o renuencia

- Altos costos de producción
- Excesivos desperdicios de materias primas
- Marcadas variaciones en los presupuestos
- Pérdidas económicas

Estos síntomas son motivo de un meticuloso examen por parte de la Auditoría administrativa que establecerá las causas generales de efectos negativos y de esta manera tratar de eliminarlas de inmediato, antes de que traduzcan en males mayores con repercusiones económicas que puedan llegar a ser desastrosas para el negocio.

La Auditoría administrativa debe llevarse a cabo en frases preferentemente definidas que van desde una serie de trabajos preliminares que dan las clases sobre el alcance de la Auditoría, su propósito, hasta el plan de reorganización que indica los cambios que establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos, sistemas y en general, para lograr eficiencias administrativas.

Con demasiada frecuencias las evaluaciones de la administración sólo toma en cuenta un limitado campo de operación o actividades. La administración necesita evaluar la totalidad de su eficiencia general y tomar en consideración todas las fases y funciones del proceso administrativo.

La actividad de la administración es un proceso integrado, un eslabón débil en cualquier punto del mismo, afecta el vigor de toda la cadena de procesos administrativos. La función de la administración puede evaluarse, cuando menos, desde tres puntos de vista:

Resultados finales en comparación con los objetivos y metas

- Actuación y potencial del personal de la administración o gerencia
- Proceso y método de la función de la administración en sí misma
- La Auditoría administrativa busca una serie de opiniones que se integra en una calificación de tipo numérico y el establecimiento de escalas numéricas. Esta es la única manera de dar un carácter unificado y universal a cualquier tipo de evaluación.

Por el hecho de que el auditor administrativo quien fija la calificación numérica, la escala es ciertamente una escala de apreciación. La escala de apreciación en una lista de calificaciones finales del tipo numérico de ciertos elementos, factoriales, categorías y causas, cada uno de ellos con su evaluación de crédito respectivo.

3. 9. PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Fernández Arena 1982 nos dice:

La elaboración de un método sistemática del procedimiento de Auditoría Administrativa constituye, hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse.

Los programas " son medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se descubrirán todos los aspectos".

Los programas se concentran a señalar solo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la obtención de datos, en base con la circunstancia; en el que se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

Aún cuando resulta cierto, en algunos aspectos, que los detalles del procedimiento al auditor administrativo cierto grado de flexibilidad, los métodos establecidos, en general deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría a efecto de mantener un control apropiado sobre el programa completo.

Clasificación De Los Programas

El desarrollo de los procedimientos de auditoría, que son establecidos como guía de trabajo, se puede modificar o adaptarse de acuerdo con las circunstancias en cada caso particular. Los programas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Generales
2. Analíticos
3. Tipo
4. Por áreas

1. Programas Generales

Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de Auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares.

2. Programas Analíticos

Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de Auditoría administrativa.

3. Programas Tipo

Son aquellas que enumeran los procedimientos de Auditoría a seguirse en situaciones afines a dos o más empresas.

4. Programas por Áreas

Son aquellas que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como gerencia, ventas, producción, compras, personal, etc. Cualquiera que sea el programa que se utilice, el auditor administrativo debe estar preparado para adaptarlo en el desarrollo de un trabajo cuando lo considere necesario.

Ventajas de los Programas

Las ventajas de trabajar con programas son:

- a) Proporcionan un plan a seguir.
- b) Sigue de guía práctica al hacer la planeación de próximas Auditorías.
- c) Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión

- d) El auditor estar en aptitud de modificar o adaptarse el programa, con el fin de obtener la información necesarias.
- e) El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión.
- f) El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.
- g) Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.
- h) Cuando termina la Auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión en su desarrollo.

CASO PRÁCTICO

Historia de la Empresa

La empresa constructora Marvin, nació en 1974, cuando dos prestigiadas empresas unieron sus esfuerzos para participar conjuntamente en proyectos de gran tamaño. Los socios de las empresas fundadoras iniciaron en México trabajos de infraestructura desde la década de los cuarenta, por lo que el grupo Marvin cuenta con una experiencia acumulada de más de cuarenta años.

Las empresas que conforman el grupo, participan activamente en ramas como la construcción pesada, construcción urbana, edificaciones, construcción marítima y fluvial, construcción industrial, reconstrucción de maquinaria, fabricación y tanques, así como la industria petroquímica; mientras que otro grupo de empresas, están orientadas a proporcionar servicios corporativos.

Al construirse como grupo, aprovechando la experiencia de las dos compañías fundadoras, se optimizaron los Recursos humanos, técnicos y financieros permitiéndose construir con éxito alguna de las más grandes obras de infraestructura que se ha realizado en el país, afrontando nuevos retos y permitiéndose la integración del ramo así como la diversificación a otras actividades industriales como la petroquímica y la reconstrucción en bienes de capital.

Podemos afirmar con orgullo que se cuenta con una de las mejores instalaciones para la reconstrucción, reparación y mantenimiento de maquinaria para la construcción, minería e industria; así como un excelente centro de cómputo donde se han desarrollado sistemas propios de control de información.

En la empresa constructora denominada Marvin procura ser más moderna y eficiente su organización para mantenerse competitivo. Todos los proyectos que se han emprendido, independientemente de su naturaleza y complejidad han sido terminados

dentro de los requerimientos de calidad, tiempo y costo presupuestado; este seguirá siendo el objetivo.

La filosofía está basada en la confianza en nuestro país, por lo que nos hemos integrado a su desarrollo capacitando y motivando a nuestro personal para participar creativamente en la toma de decisiones que nos permita continuar creciendo, tanto en el ramo de la construcción como también diversificando en otras áreas.

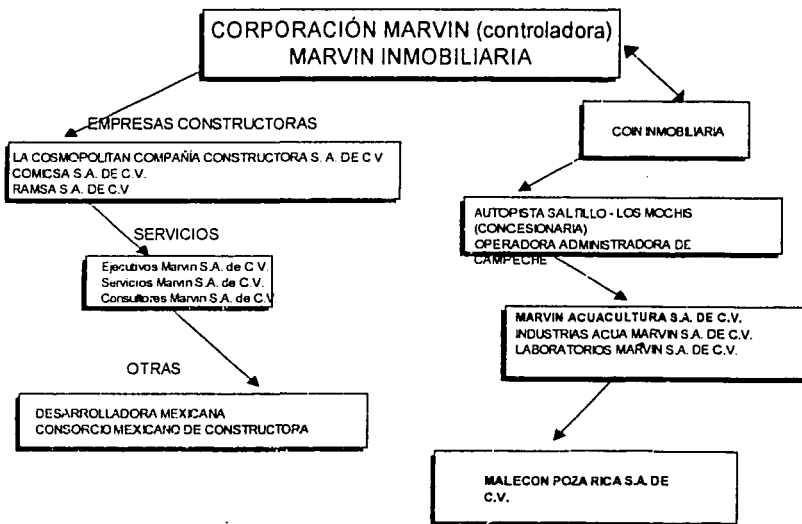
Situación Actual

El grupo ha sufrido cambios, esto es debido a las crisis que han pasado en nuestro país, donde el principal afectado siempre ha sido la Industria de la Construcción, como la crisis del sexenio de Lic. José López Portillo nuestra empresa logro mantenerse, pero años después no soporto la crisis de 1994, que todos ya sabemos; cuando sucedió este problema, el grupo entro en graves problemas, pues por la poca o incluso escasez de proyectos de construcción, ya no se pudo sostener el grupo y tuvo que venderse, donde meses más adelante una agrupación de banqueros creyeron en el proyecto de comprar la constructora y que el grupo podría salir adelante con una buena inversión, contando con personal de su propia confianza, y es como el grupo Marvin pasa a formar parte de un banco prestigiado.

Actualmente el grupo sigue manteniéndose con todo su trayectoria laboral, filosofía, misión, calidad entre otras cosas más. Ya que cuenta con una trayectoria de 28 años y hace más fuerte y competitiva a la compañía en todo momento, es por eso que mencionaremos la especialidad de cada una de las constructoras que forman parte del grupo Marvin:

- Constructora Marvin (dedicada a servicios corporativos como construcción pesada),
- La Cosmopolitan (especializada en construcción pesada, ha construido alguna de las más grandes presas del país.
- COMICSA (especializados en obras marítimas y fluviales)
- RAMSA (dedicada a la promoción y ejecución de proyectos inmobiliarios.

GRUPO MARVIN S.A. DE C.V.

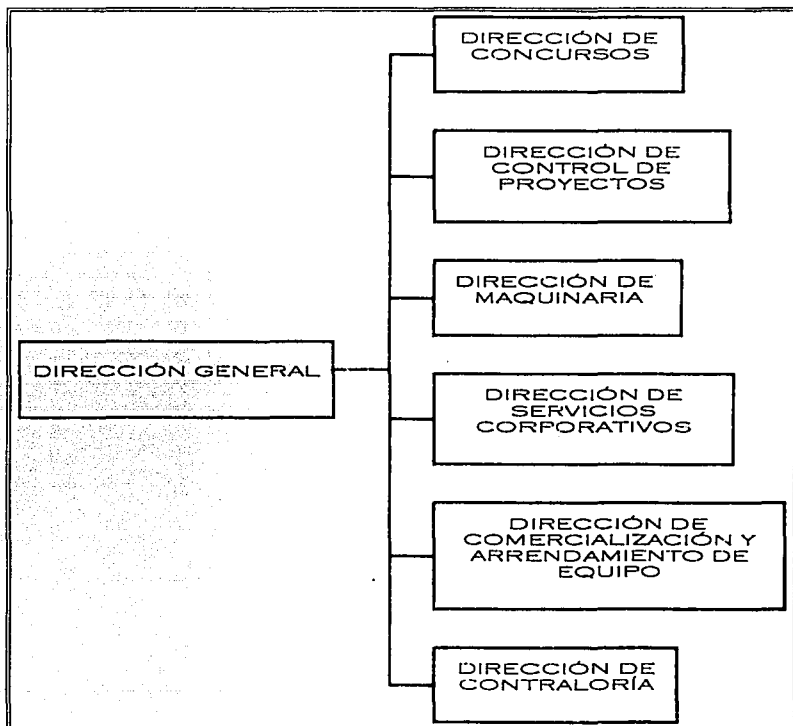


Teniendo como antecedente el proceso empleado por Villafaña (2001), Ragazzini (1994), Fernández Arenas (1982), Rodríguez Valencia (1990), se presenta el siguiente proceso para la elaboración de un programa de auditoría.

La que escribe, menciona que la empresa del grupo que se va a enfocar en la principal y más fuerte del grupo que es Marvin, ya que ahí es donde se concentran los servicios corporativos, de tal forma que es donde están todos los departamentos que integran una empresa constructora que son:

- ⇒ **Dirección General**
- ⇒ **Dirección de Servicios Corporativos**
- ⇒ **Dirección de Comercialización**
- ⇒ **Dirección de Maquinaria y Equipo**
- ⇒ **Dirección de Contraloría**
- ⇒ **Dirección de Concursos**
- ⇒ **Dirección de Administración de Proyectos**

GRUPO MARVIN S.A. DE C.V.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En las demás constructoras que conforman el grupo; solo se concentra el personal de Ingenieros Civiles para el desarrollo de proyectos que así se requieran, de tal manera que Marvin funge como corporativo, y da soporte a las demás empresas, así como se presenta en los concursos de construcción y si se gana alguno de ellos Marvin designa quien es la empresa idónea para poder desarrollar el proyecto de construcción.

Actualmente toda la industria de la construcción vuelve a encontrarse en crisis, esto es debido a los atentados de guerra, que sucedieron a finales del año pasado en Estados Unidos.

Y ¿Cómo puede afectar esto a nuestro país?, Y aún más ¿Cómo puede afectar esto a la industria de la construcción?.

Se verifico que después de varios proyectos por realizarse en nuestro país, se tuvieron que cancelar por la falta de presupuesto, es decir; por la retención monetaria. A nuestra empresa le esta afectando esta situación ya que, al haber frenado todos los concursos, el grupo tiene que sobresalir ante esta crisis y saberse mantener con los proyectos que actualmente se tienen, pues tuvo que realizar un recorte de personal.

Quién maneja esto de los ajustes de personal es casi siempre Recursos Humanos, ya que en todas las empresas a nivel mundial, es el área responsable de que el personal que labora en la empresa sea el más apropiado para satisfacer las necesidades de la misma, como también se encarga de estudiar en momentos de crisis que personal tendrá que salir de la compañía. Por lo que la mayor preocupación que se tiene en estos momentos, por parte de la Dirección General, es que también se redujo el personal en la Jefatura de Recursos Humanos, ya que en las empresas constructoras este departamento se integra de esta manera:

- Jefe de Recursos Humanos
- Subjefe de Reclutamiento y Selección
- Analista de Recursos Humanos

- Subjefe de Capacitación
- Secretaria

Pero hoy en día, en grupo Marvin, solo cuentan con 2 personas en el área, uno a nivel Jefe de Recursos Humanos y la otra persona a nivel analista, esto es para abatir costos de personal, de tal manera que de ahí surge una gran preocupación, pues, se requiere por parte de la Dirección General una alternativa de solución para poder saber que tan bien están llevando a cabo todas las funciones que debiera llevar un departamento de Recursos Humanos, y al mismo tiempo poder determinar de alguna manera las actividades que cada una podría manejar, hasta que de nueva cuenta se volviera a integrar el departamento como debiera serlo. Por lo que se plantea la siguiente propuesta:

PROPUESTA

La que escribe, hace una propuesta de un programa de auditoría administrativa para el área de Recursos Humanos en la empresa motivo de estudio, y poder así definir funciones de área como también podría ser el comportamiento de las 2 personas que conforman la Jefatura de Recursos Humanos.

No con lo anterior queremos decir que el personal no sea el más apropiado, el problema aquí es que no hay el suficiente factor humano para poder llevar a cabo tantas funciones que implica un área tan importante como lo es Recursos Humanos.

La propuesta que se tiene para un programa de Auditoría administrativa para el área de Recursos humanos de la constructora, contiene las siguientes etapas:

PRIMERO

Definición del objetivo:

En la Auditoría Administrativa que deseamos realizar como una propuesta para que en dado caso se llegue a realizar en la constructora, se desea lograr como objetivo principal el poder apoyar la jefatura de Recursos Humanos la distribución y realización de las actividades o funciones en la Jefatura de Recursos Humanos, Capacitación y Reclutamiento y Selección.

- Los planes, políticas, programas y presupuestos
- Los manuales de organización y de procedimientos

- La delegación del mando sin duplicidades ni vacíos
- Los sistemas de información interna y externa
- Los sistemas de control de actividades
- Si el personal empleado está capacitado para el puesto que ocupa
- La realización de actividades con escritos apego a los manuales

Todos estos aspectos los tomaremos en cuenta para saber que tan preparado está la Jefatura de Recursos Humanos de la constructora para cualquier Auditoría Administrativa.

SEGUNDO

Entrevista Preliminar:

Se pretende que el auditor administrativo se entrevistará con la Jefe de Recursos Humanos para revisar y convenir los objetivos, alcances, políticas y otros aspectos de interés para la Jefatura y para la organización en general.

En esta entrevista se elabora un contrato de presentación de Servicios en el que se determinara los intereses de los auditores, para conocer las posibles deficiencias que existen en el departamento en cuanto a las funciones o actividades que estén llevando todo acorde.

En este trabajo no se cobrará honorarios, pero en cambio una constancias de la empresa que indique el grado de satisfacción por el desempeño de la Auditoría Administrativa y por los resultados que se alcancen:

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Que celebran por una Parte el señor _____ como representante de la Empresa _____ y por otra parte la Srta. Claudia Pi, por su propio derecho, y que en adelante se denominará "la Auditoría"

De acuerdo con las siguientes.

CLÁUSULAS

Primera.- La empresa _____ solicita a la Auditora que realice una Auditoría Administrativa en la Jefatura de Recursos Humanos, para determinar el grado de eficiencia de los Servicios que proporcionan y las causas que pueda haber en los desperdicios de recursos utilizados.

Segunda.- la empresa se compromete a presentar a la Auditora a todo el personal que trabaja en la Jefatura de Recursos Humanos para que le den toda clase de facilidades para realizar con éxito su trabajo de investigando informando fallas, desperdicios y mostrando la documentación que solicite.

Tercera.- la empresa se obliga a entregar a la Auditora, al finalizar su trabajo, una constancia en el que se indique si fue satisfactorio o no y los resultados obtenidos.

Cuarta.- la Auditora se compromete a entregar, en el plazo de 1 mes como máximo, el resultado de su investigación y las sugerencias que a su juicio sean necesarias para reorganizar los departamentos.

Quinta.- ambas partes convienen en que un contrato no comprende la realización de un programa de reorganización.

Sexta.- para el caso de interpretación del presente contrato, ambas partes se someten a la jurisdicción de los tribunales y leyes del Distrito Federal-

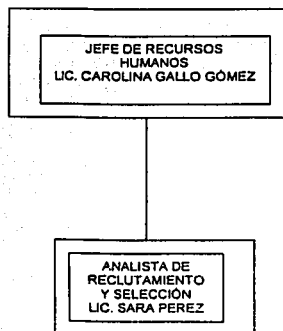
Firmado en la ciudad de México, a los _____

El Objetivo De Recursos Humanos de la Constructora Marvin

Proveer a la empresa con políticas, técnicas y prácticas que permitan contar con personal que cubra los requerimientos del puesto, capacitarlo en el desarrollo de sus habilidades y proporcionarle un ambiente seguro y agradable para alcanzar los objetivos organizacionales, así como el desarrollo personal y profesional de su personal.

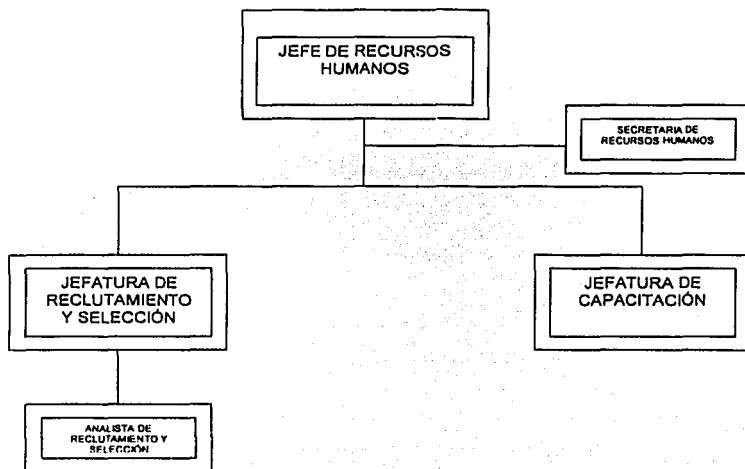
TERCERO

ESTRUCTURA ACTUAL



CUARTO

Estructura Ideal



Actividades por Auditar:

Jefatura de Recursos Humanos						
Elementos	a	b	c	d	e	f
1. – Objetivo del departamento						
2. – Organización departamental						
3. – Políticas del personal						
4. – Programación anual						
5. – Presupuesto anual						
6. – Información proporcionada						
7. – Información recibida						
8. – Sistema de control interno						
9. – Sistema de control externo						
10. – Capacidad de los funcionarios						
11. – Capacidad del personal						
12. – Suficiencia del personal						
13. – Prestaciones del personal						
14. – Armonía del grupo						
15. – Actitud del personal						
16. – Asistencia y puntualidad						
17. – Rotación de personal						
18. – Atención a quejas del personal						
19. – Cumplimiento de metas						
20. – Fluidez del servicio						
21. – Uso adecuado de formularios						
22. – Espacio suficiente y distribución						
23. – Ambiente agradable						

- a. elemento eficiente
- b. elemento limitado
- c. elemento deficiente
- d. elemento inexistente
- e. causa limitante
- f. proporción de influencia

ACTIVIDADES DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABILIDADES

1. -Realizar la planeación y administración de Recursos Humanos.
2. -Supervisar y evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
3. -Supervisar y evaluar el proceso de capacitación y de desarrollo personal.
4. - Analizar la seguridad e higiene dentro de la organización
5. - Supervisar y evaluar la parte administrativa del departamento.
6. - Realizar los planes de administración de salarios, beneficios y prestaciones.
7. - Aplicar el contrato colectivo de trabajo.
8. - Cuidar que se cumplan con las disposiciones legales y laborales relacionadas con el personal.
9. - Impulsar y mantener un desarrollo organizacional en la compañía.
10. - Prevenir y manejar los conflictos laborales que se presenten.
11. - Organizar todos los eventos que se realizan dentro de la empresa.

12. - Asumir y apoyar las actividades específicas establecidas por la empresa, orientadas a mejorar la operación, el servicio y la imagen de esta.
13. - Mantener comunicación con el sindicato para evitar posibles conflictos laborales.
14. Participar en la implementación del Sistema ISO 9000.

Actividades por Auditar:

Sub-Jefatura de Reclutamiento y Selección	a	b	c	d	e	f
1. – Objetivo del departamento						
2. – Organización de mando						
3. – Políticas de reclutamiento y selección						
4. – Programación anual						
5. – Informes recibidos						
6. – Informes proporcionados						
7. – Presupuesto anual						
8. – Estadística de reclutamiento						
9. – Control interno del servicio						
10. – Capacidad de los funcionarios						
11. – Capacidad de los empleados						
12. – Suficiencia del personal						
13. – Armonía del grupo						
14. – Actitud del personal						
15. – cumplimiento de las metas						
16. – Fluidez del servicio						
17. – Uso adecuado del formulario						
18. – Espacio suficiente y distribución						
19. – Ambiente agradable						

- a. elemento eficiente
- b. elemento limitado
- c. elemento deficiente
- d. elemento inexistente
- e. causa limitante
- f. proporción de influencia

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

RESPONSABILIDADES

1. - Reclutamiento de Personal
2. Selección de Personal
3. Evaluación Psicométrica
4. Contratación de Personal
5. Trámites de Baja de Personal
6. Seguimiento del personal contratado
7. Actualización de la bolsa de trabajo interna
8. Actualización de Controles con relación al Personal
9. Actualización de Expedientes
10. Servicio al Cliente Interno
11. Control y asignación de Campers
12. Asistencia a ferias y grupos de Intercambio de Personal

- 13. Elaboración de Credenciales
- 14. Desarrollo del procedimiento de ISO9000
- 15. Entrega de Uniformes a Personal Sindicalizado
- 16. Análisis de Puestos
- 17. Descripción de Puestos
- 18. Perfiles de Puestos

Actividades por Auditar:

Sub-Jefatura de Capacitación	a	b	c	f	g	h
1. – Objetivo del departamento						
2. – organización de mando						
3. – Políticas de seguridad						
4. – Programación anual						
5. – Informes recibidos						
6. – Informes proporcionados						
7. – Presupuesto anual						
8. – Estadística de seguridad						
9. – Sistema de control interno						
10. – Sistema de control externo						
11. – Capacidad de los funcionarios						
12. – Capacidad del personal						
13. – Suficiencia del personal						
14. – Armonía de grupo						
15. – Actitud del personal						
16. – Cumplimientos de metas						
17. – Fluidez del servicio de seguridad						
18. – Equipo de seguridad						
19. – Dispositivo de seguridad						
20. – Normas de seguridad						
21. – Uso adecuado de formulario						
22. – Espacio suficiente y distribución						
23. – Ambiente agradable						

a. elemento eficiente

b. elemento limitado

c. elemento deficiente

d. elemento inexistente

e. causa limitante

f. proporción de influencia

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

RESPONSABILIDADES

1. Inducción al personal de Nuevo Ingreso
2. Planes y Programas de Capacitación
3. Elaboración y seguimiento a los manuales de capacitación de obra
4. Elaboración de políticas y procedimientos al área
5. Investigación y desarrollo de prestaciones y/o servicios al personal
6. Intervención en la realización de eventos
7. Coordinación de eventos de cumpleaños
8. Control de botiquines de primeros auxilios
9. Colaboración en el desarrollo de propuestas en el área de Recursos Humanos
10. Informe anual de eventos

QUINTO**Ejecución de la Auditoría Administrativa**

Cuando tenga terminado sus cuestionarios y papeles de trabajo, el auditor administrativo se presentara en el departamento de Recursos Humanos donde tendrá lugar la presentación preliminar con los jefes de cada área y procederá, con autorización del jefe administrativo a realizar la investigación programada:

PROGRAMA DEL TRABAJO

Empresa: _____ Fecha de Iniciación: _____

Unidad Administrativa: _____

ETAPAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REFERENCIA	CLASE	1	2	3	4	5	6
1	Investigación Preliminar: obtener información documental sobre manual de procedimientos, sobre campo de trabajo, clima laboral, organigramas, evaluación de desempeño, DNC, Manual de Inducción, etc.	Claudia Pi	CG	I						
2	Documentos Legales: obtener información sobre el manejo de Seguridad e Higiene ante la STPS, Planes de Capacitación, Cláusulas de los CCT, etc.	Claudia Pi	AG	I						
3	Elementos Administrativos: Objetivos del área, análisis de puestos, lista de funciones, fuentes de reclutamiento, etc.	Claudia Pi	CPA	I						

Programa de Auditoría Operativa										
No. Ac	Responsable	Actividades	Tiempo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Fecha	Hoja
										De
1	Claudia Pi	Discusión de las Observaciones								
2	Claudia Pi	Discusión de recomendaciones	Estima							
3	Claudia Pi	Presentación	Real							
4	Claudia Pi	Elaboración del informe final	Estima							
5	Claudia Pi	Presentación a la Dirección General	Real							
6	Claudia Pi	Presentación a la Jefatura de Recursos Humanos sobre lo auditado	Estima							
			Real							
			Estima							
Observaciones:								Formulo:		
								Aprobo:		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Programa de Auditoria										Fecha		Hoja	
No. Ac	Responsable	Actividades	Tiempo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Resultados			De	
1	Claudia Pi	Planeación											
2	Claudia Pi	Definición del Estudio	Estima										
3	Claudia Pi	Diagnóstico Administrativo	Real										
4	Claudia Pi	Definición del Objetivo	Estima										
5	Claudia Pi	Alcance del estudio	Real										
6	Claudia Pi	Determinación de los Recursos Humanos	Estima										
7	Claudia Pi	Programación del tiempo estimado	Real										
8	Claudia Pi	Definición de las Técnicas	Estima										
9	Claudia Pi	Exámen	Real										
10	Claudia Pi	Entrevista con los responsables	Estima										
11	Claudia Pi	Obtención de la información	Real										
12	Claudia Pi	Captación de documentos	Estima										
13	Claudia Pi	Revisión y Complementación	Real										
14	Claudia Pi	Evaluación	Estima										
Observaciones:										Formulo:			
										Aprobó:			

ANÁLISIS DE PUESTOS

El presente cuestionario tiene como objeto describir fehacientemente las actividades que realiza cada persona, por lo que solicitamos anote sus respuestas de la forma más explícita posible.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1. - PUESTO: Jefe de Recursos Humanos

2. - DEPARTAMENTO:

- a. área: Recursos Humanos
- b. dirección a la que pertenece: Dirección de Servicios Corporativo
- c. Ubicación del centro de Trabajo: Centro 1 Col. Aztecas

3. - PUESTOS BAJO SU SUPERVISIÓN: (enunciar nombre del puesto y el número de personas que ocupan cada puesto)

PUESTO	# DE PERSONAS
<u>Jefatura de Reclutamiento y Selección</u>	2
<u>Jefatura de Capacitación de Desarrollo</u>	1
<u>Secretaría</u>	1

4. - PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:

Gerente de Administración y Finanzas

5. SI LE REPORTA A ALGUIEN MAS REGISTRELO A CONTINUACIÓN:

PUESTO	ACTIVIDAD QUE REPORTA
<u>Director De Servicios Corporativos</u>	<u>Resultados Mensuales de Trabajo Por Jefaturas que me Reportan</u>

6. - PUESTOS O ÁREAS CON LAS QUE TENGA CONTACTO PERMANENTE

CON:

a) Todas las direcciones

7. - ¿QUÉ PUESTOS SON INMEDIATOS AL SUYO?

Gerencia De Administración y Finanzas

8. - DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Proveer al departamento de Recursos Humanos una integración acorde al clima laboral que persita dentro del área, para así poder brindar un servicio apropiado las demás áreas que así lo requieran.

9. - DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

El departamento de Recursos Humanos realiza acciones concretas que permiten proporcionar un servicio claro y oportuno para el personal que conforma parte del grupo Marvin, mediante procesos de selección de Personal con objeto de procurar que quienes presenten sus servicios cuenten con un mínimo de conocimiento para el desarrollo de sus actividades; así como de capacitación mediante el cual se actualicen y perfeccionen las habilidades y actitudes para lograr una formación integral y bajo un programa de seguridad e higiene que nos proporcione un ambiente favorable. Apegándose a la normatividad y lineamientos establecidos en las políticas y procedimientos de la organización.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

10. - CONOCIMIENTOS NECESARIOS: debe especificar los conocimientos que son esenciales para desempeñar su puesto.

Saber realizar Planeaciones de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, DNC, Capacitación, Seguridad e Higiene, ISO 9000, Desarrollo Organizacional, L.F.T., Ley del IMSS, Compensación y Beneficio, Pruebas Psicométricas, Clima Laboral, Trato con el Sindicato, etc.

11. - EDUCACIÓN FORMAL:

Licenciada en Administración, Mínimo Licenciatura Deseable Postgrados

Licenciada en Psicología Industrial, Mínimo Licenciatura Deseable Postgrado

12. EXPERIENCIA:

3 años en puesto similar

13. CRITERIO:

- a) El trabajo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida? Sí, todo el tiempo
- b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo? Sí, ya que es un compromiso de superación y desarrollo para él mismo.
- c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros? Sí, por que hay una persona que depende de mí en estos momentos.
- d) Tiene el empleado que tomar decisiones y / o resolver problemas? Sí, para detectar el clima laboral

14. - RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN:

TIPO DE SUPERVISIÓN	# DE PERSONAS
<u>Supervisión Inmediata</u>	<u>Actualmente 1</u>
<u>Supervisión Indirecta</u>	<u>Personal Sindicalizado</u>

15. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS CON LOS QUE SE RIGE EL PUESTO:

- _____ Reglas e instrucciones detalladas
- _____ Procedimientos específicos y detallados
- _____ Seguimiento a programas
- _____ Normas, Políticas y métodos muy definidos

ANÁLISIS DE PUESTOS

El presente cuestionario tiene como objeto describir fehacientemente las actividades que realiza cada persona, por lo que solicitamos anote sus respuestas de la forma más explícita posible.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1.- PUESTO: Analista de Reclutamiento y Selección

2.- DEPARTAMENTO:

d. área: Recursos Humanos

e. dirección a la que pertenece: Dirección de Servicios Corporativo

f. Ubicación del centro de Trabajo: Centro 1 Col. Aztecas

3.- PUESTOS BAJO SU SUPERVISIÓN: (enunciar nombre del puesto y el número de personas que ocupan cada puesto)

PUESTO	# DE PERSONAS
<u>Jefatura de Reclutamiento y Selección</u>	<u>No aplica</u>
<u>Jefatura de Capacitación de Desarrollo</u>	<u>No aplica</u>
<u>Secretaria</u>	<u>No aplica</u>

4.- PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:

Jefatura de Recursos Humanos

5. SI LE REPORTA A ALGUIEN MAS REGISTRELO A CONTINUACIÓN:

PUESTO

ACTIVIDAD QUE REPORTA

Gerente de Administración y Finanzas

Resultados Mensuales de Trabajo

6.- PUESTOS O ÁREAS CON LAS QUE TENGA CONTACTO PERMANENTE

CON:

a) Todas las direcciones

7.- ¿QUÉ PUESTOS SON INMEDIATOS AL SUYO?

Jefatura de Reclutamiento y Selección

8.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Proveer a la empresa el personal idóneo en el momento oportuno, mediante la excelente selección.

9.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

El departamento de Recursos Humanos realiza acciones concretas que permiten proporcionar un servicio claro y oportuno para el personal que conforma parte del grupo Marvin, mediante procesos de selección de Personal con objeto de procurar que quienes presenten sus servicios cuenten con un mínimo de conocimiento para el desarrollo de sus actividades; así como de capacitación mediante el cual se actualicen y perfeccionen las habilidades y actitudes para lograr una formación integral y bajo un programa de seguridad e higiene que nos proporcione un ambiente favorable. Apegándose a la normatividad y lineamientos establecidos en las políticas y procedimientos de la organización.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

10.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS: debe especificar los conocimientos que son esenciales para desempeñar su puesto.

Reclutamiento y Selección, Fuentes de Reclutamiento, Ferias de Reclutamiento, Entrevistas masivas, aplicación, evaluación e interpretación de exámenes psicométricos.

11 - EDUCACIÓN FORMAL:

Licenciada en Administración, Mínimo Pasante Deseable Titulado

Licenciada en Psicología Industrial, Mínimo Pasante Deseable Titulado

12. EXPERIENCIA:

1 año y medio en puesto similar

13. CRITERIO:

- e) El trabajo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida? Sí, todo el tiempo
- f) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo? Sí, ya que es un compromiso de superación y desarrollo para uno mismo.
- g) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros? Sí, a mis superiores.
- h) Tiene el empleado que tomar decisiones y / o resolver problemas? Sí, para detectar el clima laboral

14. - RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN:

TIPO DE SUPERVISIÓN	# DE PERSONAS
<u>Supervisión Inmediata</u>	<u>Ninguna</u>
<u>Supervisión Indirecta</u>	<u>Ninguna</u>

15. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS CON LOS QUE SE RIGE EL PUESTO:

- _____ Reglas e instrucciones detalladas
- _____ Procedimientos específicos y detallados
- _____ Seguimiento a programas
- _____ Normas, Políticas y métodos muy definidos

CUESTIONARIO POR ÁREAS

Área funcional: Departamento de Recursos Humanos

Jefe de la unidad: _____ Auditor: _____ Fecha: _____

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL OBJETIVOS Y POLITICAS DE PERSONAL

1. ¿Se han formulado planes y objetivos por escrito? ¿Son claros y adecuados?
2. ¿Los planes y objetivos del departamento siguen la misma dirección que los objetivos generales de la empresa?
3. ¿En qué aspectos pueden mejorarse los planes y objetivos?

POSICIÓN Y FUNCIONES

1. ¿Es adecuada la estructura orgánica del departamento ¿Está de acuerdo con los objetivos fijados?
2. ¿Se delegan adecuadamente y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?
3. ¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejorar las actividades?

PROCESOS DE SUMINISTRO DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿EL proceso de reclutamiento y selección tiene resultados positivos?
2. ¿Se lleva cabo un proceso adecuado de colocación del personal de nuevo ingreso?
3. ¿Existe un programa de capacitación y cubre las necesidades de la empresa?

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

1. ¿Se cuenta con una estructura salarial y con una adecuada administración?
2. ¿Todos los puestos que conforman la empresa han sido analizados?
3. ¿Existe un programa de valoración de trabajo? ¿Es adecuado?
4. ¿Se lleva a cabo un programa de calificación de méritos?

ACTITUDES

1. ¿Se da un reconocimiento apropiado a los empleados por un desempeño (rendimiento) meritorio?
2. ¿Está fluyendo adecuadamente la información a través de los variados canales de comunicación dentro de la empresa?
3. ¿Se provee a todo el personal de un procedimiento a través del cual puedan procesar sus quejas y agravios?

RELACIONES LABORALES CONTRATACIÓN COLECTIVA

1. ¿Están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales?
2. ¿Se cuenta con políticas que indiquen aspectos contractuales?
3. ¿Todo el personal entiende el sistema de incentivos?

REGLAMENTO DE TRABAJO

1. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo actualizados?
2. ¿Se siguen las normas legales para la formulación del reglamento?
3. ¿Conocen los trabajadores el reglamento interior?

RELACIONES LABORALES

1. ¿Existen reuniones periódicas con el sindicato?
2. ¿Existe un proceso de quejas claramente establecidos?
3. ¿Se considera que las relaciones entre la dirección de la empresa y el sindicato son cordiales?

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

1. ¿Las instalaciones cubren los requisitos marcados en el reglamento respectivo?
2. ¿Son adecuados los procedimientos existentes para la protección de la planta y la seguridad de sus trabajadores?
3. ¿Se revisan periódicamente las medidas de prevención de accidentes y los utensilios para contrarrestarlos?

Con todo lo anterior se presenta la propuesta todo esto con el propósito de desarrollar mejor sus actividades, es decir; a pesar del que el departamento solo cuenta con 2 personas, estas últimas harán su trabajo sin ningún contratempo, a pesar del recorte que hubo en la empresa.

Asimismo tendrán una mejor visión sobre como se encuentra actualmente el departamento y como debería estar, para así poder realizar una adecuada planeación para futuras contrataciones. Por lo cual nos permitimos presentar nuestras conclusiones.

CONCLUSIONES

Con toda la información recabada sobre como desarrollar un programa de auditoría administrativa en el área de Recursos Humanos de una constructora, podemos mencionar que:

PRIMERO.-

Es posible que con el programa de auditoría administrativa; el personal que labora en el departamento de Recursos Humanos, va a tener un mayor control, sobre sus actividades, es decir, una coordinación de funciones.

SEGUNDO.-

Es posible mencionar que a lo largo del trabajo se verificó que la propuesta del programa de auditoría administrativa, resulta ser una herramienta de fundamental importancia, ya que permite detectar posibles desviaciones de los procedimientos así como descubrir áreas de oportunidad de mejora.

TERCERO.-

Se detectan las capacidades habilidades y conocimientos, que cuenta el departamento de Recursos Humanos.

CUARTO.-

Se puede garantizar que el personal estará cumpliendo en forma oportuna y eficaz todas las obligaciones que se tienen que realizar en Recursos Humanos.

QUINTO.-

Recordar que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.

Con base en lo anterior resulta factible el mencionar que la correcta aplicación del Programa de Auditoría Administrativa coadyuvará al mejor desarrollo del sistema de Recursos Humanos de la empresa seleccionada para el presente estudio.

BIBLIOGRAFÍAS

1. **American Management Association México 2000**
2. **Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas, 1990**
3. **Freeman Edward, Administración, Pretince Hall Hispanoamericana S.A de C.V. 1994**
4. **Stoner James, Administración, Pretince may Hispanoamericana S.A de C.V. 1994**
5. **Fernández Arena, Auditoría Administrativa, Diana 1982**
6. **H. Koontz, Administración, Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A de C.V 1990**
7. **Hernández, Suerdilk, Varela, Sherman, Administración de Personal, Grupo Editorial Americano, 1990**
8. **Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Normas y Procedimientos de Auditoría, Tomo I 1995**

9. J. Ragazzini, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, PAC S.A de C.V
1988

10. J. Rodríguez Valencia, Sinopsis de la Auditoría Administrativa, Trillas,
1990

11. J. Villafaña, Auditoría Administrativa de la Función de los Recursos
Humanos, Cursos Tomado, 2001

12. L. William, Auditoría Administrativa, Diana 1977

13. Ley de IMSS

14. Ley Federal del Trabajo

15. Manual de la Empresa Marvin 2002

16. P. Robbins, Administración, Teoría y Práctica, Prentice Hall
Hispanoamericano, S.A. México D.F. 1987

17. Ponce Reyes, Administración de Empresas, Limusa, México D.F. 1976
Primera edición

18.R. Sánchez, Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, Curso Tomado, 2000

19.V. Rubio, J. Hernández, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, PAC S.A de C.V. 1988