

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LOS
RECURSOS HUMANOS**

**Seminario de Investigación
Administrativa**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

P r e s e n t a n

**GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO
PABLO GUADALUPE MOLINA LEON
ARMANDO PEREZ CORIA**

DIRECTOR DEL SEMINARIO: L.A.E. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO

MEXICO, D. F.

1977

- 8658

A MI PADRE ANASTACIO DIAZ ROMERO (Q.E.P.D)

Por su honestidad.

A MI MADRE GUADALUPE CASTRO ROMANO

Con amor y admiración por su ded-
cación a sus hijos.

A MIS HERMANOS

Con cariño y agradecimiento por su
apoyo.

UN AGRADECIMIENTO AL

SR. L.A.E. Y C.P. JORGE ALVAREZ ANGULANO

AL SR. L.A.E. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO

POR SU ORIENTACION Y CONFIANZA

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

A MIS MAESTROS

AL HONORABLE JURADO

A MIS AMIGOS

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I- GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	3
1.1 GENERALIDADES	4
1.2 CONCEPTOS	5
1.3 OBJETIVOS Y PLANES	7
1.4 ALCANCE E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	8
CAPITULO II- GENERALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS	11
2.1 GENERALIDADES	12
2.2 CONCEPTO	13
2.3 OBJETIVOS Y POLITICAS	14
2.4 FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS	17
2.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCION	19
2.6 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	24
2.7 ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO	25
2.8 SINDICATO	33
2.9 ROTACION DE PERSONAL	35
2.10 SUELDOS Y SALARIOS	38
2.11 MORAL DEL PERSONAL	41
2.12 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	43
2.13 COMUNICACIONES EN LOS RECURSOS HUMANOS	45
2.14 SERVICIOS Y PRESTACIONES AL PERSONAL	51

	PAGINA
CAPITULO III- EL PROCESO ADMINISTRATIVO ENFOCADO A LA AU- DITORIA ADMINISTRATIVA	54
3.1 LA PREVISION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	56
3.2 LA PLANEACION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	57
3.3 LA ORGANIZACION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATI- VA	68
3.4 LA INTEGRACION EN LA AUDITORIA ADMINISTRA- TIVA	73
3.5 LA DIRECCION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	76
3.6 EL CONTROL EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	82
 CAPITULO IV- PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	 87
4.1 PLANEACION	88
4.2 PROGRAMA	89
4.3 ANALISIS PRELIMINAR	94
4.4 ENTREVISTAS	101
4.5 DETERMINACION DEL TIEMPO NECESARIO PARA E- FECTUAR LA AUDITORIA	103
4.6 QUIENES REALIZAN LA AUDITORIA ADMINISTRA- TIVA	107
4.7 PRESUPUESTO PARA LA AUDITORIA ADMINISTRA- TIVA	112
4.8 OBTENCION DE LA INFORMACION	112

	PAGINA
4.9 LA EVALIACION DE LA INFORMACION	119
4.10 INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	122
CONCLUSIONES	126
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

La humanidad lucha constantemente por la satisfacción de sus necesidades de todo tipo. El ámbito en el que se desplazan las relaciones humanas continuamente presenta innovaciones, producto de las investigaciones tecnológicas que lo obligan a ponerse al día en todo aquello que lo lleve a obtener las mayores satisfacciones con el mínimo esfuerzo.

Para el logro de esto, las organizaciones han buscado las mejores técnicas que les auxilien en la consecución y administración de los recursos humanos y materiales que la forman, encaminando su acción a la aplicación de las más recientes técnicas administrativas.

La competencia tan enconada que se ha desatado entre las organizaciones productivas, a causa de la continua evolución de la tecnología y la optimización de la operación de sus recursos, obliga a estas a utilizar herramientas científicas que las auxilien en el control y evaluación de sus operaciones en la forma más expedita y fidedigna posible.

Ante esta situación, la Auditoria Administrativa se presenta como la herramienta más adecuada para lograr el control y evaluación de las operaciones de la empresa, ya que al realizar una

aplicación periódica, se puede lograr información continua que sera de gran utilidad al reflejar el desarrollo de las operaciones en cualquier área que nos interese.

Etimológicamente hablando la palabra AUDITORIA se deriva del Latín Audite, Audire, Auditum que significa oír. Auditar es examinar, verificar e informar.

La presencia constante de la evaluación en todas las áreas de una organización es un medio extraordinariamente útil para la optimización de sus operaciones.

El Licenciado en Administración es el profesional más indicado para el manejo de la Auditoría Administrativa; a través de ella se hace una aportación muy valiosa al ámbito organizacional del país.

CAPITULO I
GENERALIDADES DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA

1.1 GENERALIDADES

A través de la historia, se le ha dado suma importancia a la administración de las organizaciones, ya que el hombre no vive aislado sino en la sociedad. En su mayoría, las aportaciones provinieron de administradores empíricos; pero a principios de este siglo por el gran desarrollo industrial, surgen los ingenieros como los primeros en el manejo de la administración, destacando entre ellos Taylor con su obra "Los Principios de Administración Científica".

Algunos planteamientos sobresalientes son:

- Optimizando rendimientos se obtienen menos desperdicios.
- Toda gerencia debe basarse en políticas y procedimientos.
- El obrero, así como el personal requieren más de la gerencia en el plano científico.
- Dicha gerencia planeará, registrará y estudiará las experiencias de los trabajadores con miras a mejorarlas.
- Administrar, usando el principio de excepción.

En base a lo anterior podemos definir a la administración como: "la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia con el mínimo esfuerzo en la coordinación de las actividades de las personas para lograr los objetivos.

1.2. CONCEPTOS

La Auditoría Administrativa es un producto de la administración científica moderna, por ello es que los autores que la han estudiado y definido son muy recientes. Entre los autores más importantes encontramos las siguientes definiciones:

WILLIAM P. LEONARD: Auditoría Administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

ROBERTO MACIAS PINEDA: 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 la auditoría hace, la cual suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes o de alguna de ellas, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio.

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS: Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objeto mismo

de su exámen.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS: Considera que la Auditoría Administrativa consiste en una revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales tomando como principal base los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura e individualidades de los integrantes de la misma.

MANUEL D'AZAOLA: Conjuga en su tesis de Auditoría administrativa la evaluación, calificación y comparación de la actuación gerencial en coordinación con la atingencia administrativa y hace hincapié en la importancia de la revisión administrativa, con base en un programa confiable, reduciendo así las eventualidades.

EN EL ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO: Encontramos definida a la Auditoria Administrativa como: "Un análisis de potencialidad de la productividad", es decir, que se trata de encontrar todos los elementos componentes de una función en donde el resultado final de un esfuerzo depende de una gran variedad de parámetros operativos que es preciso interpretar justamente para poderlas modificar con vistas al logro de un mejor resultado.

EL INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION: Menciona que cualquier empresa, sea cual fuere su giro, tiene áreas generales que pueden ser investigadas y que como resultado de estas investigaciones se

puede obtener una evaluación de la administración.

ALFONSO MEJIA FERNANDEZ: Enfoca a la Auditoría administrativa, simplemente como la medición de la actuación gerencial, en base a una serie de operaciones, que, en su origen, obedezca a la finalidad específica de solucionar un problema administrativo.

CARLOS ENRIQUE ANAYA SANCHEZ: La Auditoría Administrativa es la técnica que tiene como objetivo; revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa.

En nuestro concepto definimos Auditoría Administrativa como un análisis de la operación de los recursos humanos técnicos y materiales de la organización que nos dará a conocer la eficiencia con que se satisfacen las metas y los objetivos propuestos.

1.3 OBJETIVOS Y PLANES

El objetivo primordial a perseguir en una Auditoría Administrativa consiste básicamente en ayudar a utilizar con mayor eficiencia, precisión y seguridad los recursos con que contamos.

En un gran número de empresas la administración incurre en no aplicar la previsión en sus objetivos y planes establecidos; esto es un error muy grave, pues se pierde el objetivo básico. Siendo lo

organización en un ente dinámico los objetivos y planes deberán ser reorientados continuamente en base a la realidad del momento.

Al establecer el mecanismo básico para la actualización continua de los objetivos el administrador debe pensar en realizar Auditorías Administrativas programadas que le muestren en forma periódica hasta donde se están consiguiendo las metas propuestas.

La Auditoría Administrativa es en todo momento un instrumento para afinar los objetivos de la empresa, ya que ello representa el medio más eficiente para investigar la operación de todos los recursos de la misma, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

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

1.4 ALCANCE E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Al hablar del alcance de la Auditoría Administrativa nos estamos refiriendo al marco de actividades que la misma abar-

cará en su realización y en la organización.

El Maestro Alvarez Anguiano así lo define en sus apuntes al decir que "Lo ideal es que sea abarcandolo todo para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir síntomas con causas".

En todas las actividades del ser humano encontramos que está sujeto a la constante evaluación de sus actividades. Quienes rodean a un individuo siempre emiten juicios sobre su conducta, los cuales resultan casi siempre subjetivos, ya que se basan en la mera observación.

Este mismo problema se presenta en las organizaciones a nivel general: en ellas se pretende evaluar la conducta de los recursos humanos y el rendimiento de la operación, en una forma apreciativa.

De lo anterior se deduce que para contar con bases confiables debemos auxiliarnos de métodos de control objetivos. La Auditoría Administrativa en su propósito de ser completamente objetiva se auxilia de las ciencias exactas como las matemáticas, estadística, la probabilidad, la investigación de operaciones, y otras muchas como la técnica del análisis factorial, entrevistas, encuestas, etc., que nos van a ayudar a detectar errores o deficiencias expresadas en una forma precisa y confiable.

La importancia de la Auditoría Administrativa es muy grande en vista de que basados en ella los ejecutivos toman decisiones presentes que orientan a las futuras.

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1 GENERALIDADES

Con objeto de presentar un estudio lo más analítico posible habremos de observar todos los factores que constituyen la función de los recursos humanos; la cual es considerada como la espina dorsal de las organizaciones.

Hoy día el hombre se constituye en el primer elemento dinámico de la empresa, ha dejado de ser considerado una máquina para ser más importante que la misma empresa. Aunado a este hecho vemos como los recursos humanos se han vuelto multidisciplinarios especializándose cada día más las actividades dentro de las empresas; esto ha motivado a la administración de los recursos humanos que pretenda desarrollar lo máximo de las capacidades del elemento humano, tanto individual como en grupo en una forma justa y racional como los requieren los objetivos de las organizaciones.

Las organizaciones deben estar conscientes de que todo capital asignado al desarrollo de los recursos humanos representa una inversión para la organización generando un proceso de beneficio y crecimiento tanto para la organización como para el individuo.

La correcta aplicación de las técnicas y sistemas y la pro-

fundización de las mismas, han hecho evolucionar los estudios sobre las relaciones humanas a un punto tal en que dentro de los objetivos principales se tienen la realización personal, la motivación, el crecimiento intelectual y la capacitación en general.

Con esta mentalidad se logra hacer de los integrantes de la empresa elementos positivos y activos, esto es, que no solo pensarán en satisfacer sus necesidades personales sino que comenzarán a aportar a la organización, innovaciones que redundan en el desarrollo de la organización en particular y de la comunidad en general.

2.2 CONCEPTO

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

"La Administración de Personal tiene como finalidad lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los trabajadores." (1)

La administración de los recursos humanos es un conjunto de técnicas enfocadas a la optimización de las actividades que realiza el elemento humano en la organización mediante la continua atención a sus necesidades económicas, psicológicas y culturales.

2.3 OBJETIVOS Y POLITICAS

Consideramos que la Administración de los Recursos Humanos dependiendo del adecuado enfoque del potencial de las cualidades físicas y mentales del elemento humano llegará a la obtención de los objetivos de la organización con mayor rapidez.

En principio para destacar la importancia del elemento humano como factor contribuyente al proceso productivo de las organizaciones públicas o privadas y aprovechando las innatas capacidades, logrará el individuo responder eficientemente a actividades encomendadas manteniendo un agradable clima de trabajo para el y sus compañeros; empresarios o funcionarios y a la vez mejorando el servicio al público consumidor.

Al planear un departamento de recursos humanos debe estar precedido de un estudio amplio de las necesidades tanto de la organización como del elemento humano con objeto de lograr

una coordinación de estos frente a los recursos materiales y técnicos con que se cuente en los diferentes niveles en la organización una vez que se tiene el estudio se puede mejorar el desempeño de su capacidad y establecer derechos y obligaciones.

POLITICAS

Una política es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la institución sobre una función determinada, para alcanzar sus objetivos.

Una política es una guía básica para la acción: prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Las políticas en los recursos humanos sirven para:

- a) Orientar a los subordinados en las decisiones particulares que deben tomar.
- b) Evitar frecuentes consultas sobre asuntos fundamentales.
- c) Favorecer la coordinación, uniformidad en el funcionamiento y el trabajo en equipo.

Las políticas bien definidas en los recursos humanos lograrán

una administración más eficaz, ya que serán los criterios generales que sirvan para orientar la acción que realizan los elementos humanos en las organizaciones. Debe preverse la libertad de acción que tienen el elemento humano y así lograr enmarcar en un orden los elementos que se conjugan en la actividad productora logrando así aprovecharlos racionalmente para obtener los productos o servicios a un costo adecuado, con la calidad requerida y en el tiempo indicado.

A continuación se enuncian algunas políticas que deben regir en el área de recursos humanos.

- a) Se acepta que todo el elemento humano contribuye al desarrollo de la organización.
- b) Que el elemento humano de la organización tenga un trato adecuado a su personalidad.
- c) Que siempre todo el elemento humano de la organización tenga un trato justo y equitativo.
- d) Mantener las condiciones de seguridad a un nivel adecuado para proteger al elemento humano.
- e) Que la autoridad esté basada en un medio de mutua confianza y respeto a todo nivel en la organización.
- f) Que todo el elemento humano entienda las normas de su puesto.

- g) Que el sueldo sea equitativo, conforme al puesto.
- h) Procurar las mejores prestaciones posibles al elemento humano.
- j) Que las relaciones con el sindicato tengan un marco justo y se cumpla con todos los acuerdos celebrados.
- k) Mantener un programa de investigación para optimizar el empleo de los recursos humanos.
- i) La información deberá ser clara precisa, concisa y comunicada oportunamente.
- m) Deberán mantenerse los adecuados canales de comunicación para hacer llegar la información a todo nivel.

2.4 FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS

A causa del desarrollo, las organizaciones han ido adquiriendo especialización en todas las actividades de sus diferentes áreas, esta situación ha llevado a los administradores a encargar a una de sus áreas para que realice todas las funciones relacionadas con la administración de los recursos humanos, concentrando en ella todo el apoyo que se requiere para el reclutamiento, selección, introducción y desarrollo del personal de la empresa.

Al encargar estas funciones a un área específica se evitan cuellos de botella en los diferentes departamentos, ya que

los jefes de estos no tendran que aplicar su tiempo a entrevistar, seleccionar, hacer pruebas y otras actividades que reducen la agilidad en la consecución de los recursos humanos efectivos.

El área de recursos humanos debe administrar y desarrollar los objetivos, programas, políticas y procedimientos que prevean el futuro desarrollo de la estructura, logrando proporcionar una seguridad al individuo y creando un ambiente en donde todos sean eficientes.

El administrador de los recursos humanos debe partir de el principio de " el hombre adecuado en el puesto adecuado"; aplicandolo invariablemente como un medio para tener un inventario de recursos humanos adecuado.

La función de los recursos humanos debe ser dinámica ya que actua como intermediario entre las diversas partes de la estructura organizacional. Asi mismo es un catalizador de los conflictos naturales que surgen entre los individuos y las diversas áreas de la organización.

Lo mas preocupante en la actualidad es el hecho de que las pequeñas y medianas empresas, en donde no está definida esa función, y el quien debe realizarla, surgen continuamente

problemas que traen consecuencias graves, cuando podrían ser resueltos con sencillez si existieran actividades avocadas al análisis y solución de las necesidades de los recursos humanos. Es un hecho que en la actualidad en México, el 75% de el total de las empresas existentes, son empresas pequeñas y medianas.

2.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El problema principal que hoy en día se presenta en todas las organizaciones es el de contar con personal adecuado, de aquí se desprende la vital importancia del reclutamiento y selección de personal.

Entendemos por reclutamiento el atraer y reunir a un número de solicitantes con el fin de realizar la mejor selección posible del personal adecuado a los puestos vacantes.

Existen como fuentes del reclutamiento:

Internas:

- 1.- Promoción de obreros, empleados, funcionarios.
- 2.- Parientes o recomendados de los obreros, empleados y funcionarios actuales.
- 3.- El Sindicato.

Externas

- 1.- Periódicos y revistas
- 2.- Agencias de colocación
- 3.- Escuelas tecnológicas, comerciales, institutos, universidades y otros centros docentes y educativos.
- 4.- Clubes o sociedades de hombres de negocios,
- 5.- La puerta de la calle
- 6.- Bolsas de trabajo
- 7.- Otras empresas del ramo

SELECCION

Escoger el mejor candidato, el más adecuado a los requisitos y necesidades del puesto, por lo tanto, se supone que debemos definir los requisitos del puesto:

1.- Solicitud de Empleo

Es con el objeto de conocer las características generales del candidato. Es un medio que nos sirve para valorar su historial personal como son su nombre, su edad, sexo, estado civil, registro federal de causantes, sus datos familiares, su experiencia laboral y escolar, su sueldo deseado, su interés por ingresar a la organización, además es importante que la solicitud este diseñada de acuerdo a las características socioeconómicas, políticas de la organización y también de acuerdo a los

niveles del puesto que pretende ocupar el solicitante.

2.- Entrevistas

Es un medio de comunicación interpersonal que nos permite escuchar y observar las manifestaciones de los solicitantes y así obtener mayores datos con más preguntas que nos complementen con los datos anotados en la solicitud y a la vez iremos profundizando como lo requiera la entrevista para bien del solicitante y de la organización donde veremos sus proyecciones económicas, personales, familiares si son acordes a la organización y cuales son sus proyecciones futuras y así no crearle ilusiones falsas al solicitante o a los solicitantes. Se sugiere que el entrevistador sea una persona que tenga dominio en el área como puede ser un Psicologo Industrial, un Licenciado en Administración de Empresas, un Licenciado en Relaciones Industriales o una persona con especialidad en el área, para así evitar riesgos a la organización.

PRUEBAS PSICOTECNICAS

Como etapa del proceso de la selección encontramos que debemos realizar una valorización de la capacidad, habilidad, personalidad potenciales del elemento humano que son requerimientos del puesto y cualidades que se pueden desarrollar

para esto recomendamos pruebas psicológicas ya experimentadas propias para cada tipo de puesto y tener una amplia batería de pruebas psicológicas actualizadas para medir coeficientes de inteligencia, habilidades, coeficientes de retención, proyecciones de la personalidad, tanto estática como dinámica en su estructura. En fin, encontramos varias pruebas que nos auxilian para encontrar la persona más idonea recordando que estas pruebas nos dan un porcentaje alto de confiabilidad.

ENCUESTA SOCIOECONOMICA O INVESTIGACIONES

Consiste en una entrevista con el solicitante, sea en la organización o en la visita a su domicilio donde el nos proporcionará los documentos que sean necesarios que requiera el puesto y además nos proporcionará los siguientes datos: antecedentes personales, antecedentes de trabajo, antecedentes escolares, accidentes. Realizaremos una prueba dactiloscópica, todos los datos proporcionados por el solicitante serán verificados para adaptarse a los objetivos y políticas de las organizaciones.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION:

Siempre se debe realizar este al final cuando ya va a ser contratado el solicitante para conocer su potencial o estructura física orgánica, saber que enfermedades familiares congénitas psíquicas y contagiosas y que hábitos padece que le pue-

dan afectar en lo presente y en lo futuro a la organización en caso de obtener resultados negativos de antemano tendremos ausentismo y demás causas negativas que repercutirán en las metas de lograr una eficiente productividad en base al artículo 16 y 17 de la Ley Federal del Trabajo periodicamente se deben realizar exámenes médicos de su estado general de salud.

Si todo lo anterior es positivo para los intereses de la organización continuamos a la contratación del solicitante.

INDUCCION O INTRODUCCION

Es importante ser adaptado y familiarizarlo con la organización lo más rápido posible pensando en un procedimiento que sea lo más agradable, porque de aquí le estamos grabando en su mente la primera imagen de lo que es la organización y que se recomienda que sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato que le deberá explicar el objetivo general de la organización y el objetivo de su departamento y en lo que consistirá su trabajo, para eso se puede auxiliar de lo que es la descripción del puesto que además le proporcionará un folleto de bienvenida que sea bastante claro y explicarle que allí se empieza un período de prueba y que en un tér-

mino posterior de días ó meses será la entrevista de ajuste final para su estancia definitiva en la organización.

2.6 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Para poder lograr obtener los mejores resultados marcados por los objetivos de la organización que pueden ser económicos, sociales y de servicio, debemos planear los inventarios de los recursos humanos. Partiendo en no permitir improvisaciones en los recursos humanos que dañan a las organizaciones. El elemento humano merece el mejor trato y para esto se debe realizar una planeación de inventarios a corto, mediano y largo plazo pensando en tener una excelente actuación del potencial humano para ir adaptando a las nuevas necesidades que día con día se requieren; para esto deben apoyarse en una capacitación, adiestramiento y desarrollo que lleve a lograr una organización dinámica y objetiva que pueda afrontar la competencia que cada día se agudiza. Por esta razón se debe considerar de primordial importancia a los inventarios de los recursos humanos en el sector privado y en el sector público. De esta manera cuando se tenga que cubrir un puesto en donde se encuentre una vacante o que se cree un puesto se podrá contar con información suficiente. No se deberá olvidar el presupuesto financiero con que cuenta para ello la organización.

2.7 ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO

Como etapa de la función de recursos humanos, como antecedente encontramos que el inicio de la aplicación de las técnicas de adiestramiento capacitación y desarrollo es después de la primera guerra mundial aplicadas a la industria.

En México estas técnicas se presentaron en la época de la colonia y así transcurre el tiempo donde la época de la reforma cuando el Lic. Benito Juárez siendo presidente de la República en su primer informe de gobierno pronunció lo siguiente: "Pretendientes ineptos y viciosos que si son colocados hacen del empleo un puesto de descanso y comodidad..... paralizando el giro de los negocios y perjudicando al Estado que sufre el perjuicio de pagar con puntualidad a unos hombres que no le sirven de la misma manera, y si no son considerados y si se les separa por su ineptitud o mal manejo van luego a ingresar a las filas de los ambiciosos que distraen la atención del gobierno con sus amagos de revolución (datos del primer informe de gobierno citada en la administración pública federal de Miguel Duhalt Krauss)".

En la época de la revolución los legisladores constituyen-

tes de Queretaro en 1917 donde promulgaron nuestra Carta Magna de la Constitución Política donde se promulga el Artículo 123 constitucional donde establece los derechos y garantías para los trabajadores así continua la defensa de los derechos de los trabajadores, encontramos en la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 donde señala que las empresas están obligadas a tener aprendices, en la Nueva Ley Federal del Trabajo de 1970 los legisladores, dándose cuenta de la importancia que tiene institucionalizar el entrenamiento. Así la legislación actual en sus artículos 132 fracc. XV y Art. 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de los individuos por las organizaciones. El Artículo 132 fracc. XV, al hablar de las obligaciones de los patrones dice: organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o a las autoridades de trabajo y previsión social de los estados, Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especial-

mente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.

El mismo Artículo 132, en su fracción XIV, habla de la concesión de becas:

Hacer por su cuenta, cuando empleen más de 100 y menos de 1,000 trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales, extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designando en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón solo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año, observe mala conducta; pero en estos casos será sustituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios, deberán prestar sus servicios durante un año, por lo menos, al patrón que los hubiere becado.

El Artículo 159 dice textualmente: Las vacantes definitivas o por duración mayor de treinta días o cuando se cree

un puesto nuevo, serán cubiertos por el trabajador, de categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio, si concurren dos ó más trabajadores de la misma antigüedad, será preferido el más capaz, si el patrón cumplió la obligación prevista en el Artículo 132, fracción XV, el trabajador al que corresponda el puesto deberá acreditar que posee los conocimientos y la aptitud necesarios para desempeñarlo, en los contratos colectivos se establecerá el procedimiento para que el trabajador compruebe los conocimientos y aptitudes bien con el certificado que se le hubiese extendido al terminar los cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento, con el certificado de algún instituto o escuela de capacitación, por medio de un exámen o de un período de prueba no mayor de treinta días por varios de estos procedimientos o por alguna otra modalidad que se convenga, si el resultado de la prueba o pruebas no es favorable al trabajador, será llamado el que le siga en antigüedad. En los mismos contratos colectivos se establecerá la manera de cubrir las vacantes cuando no exista dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitudes necesarios para desempeñar el puesto.

Con respecto al sector público federal, en 1965 se creó la comisión de administración pública en donde se esta-

blecen las bases institucionales y los instrumentos operativos para el desarrollo y mejoramiento administrativo en el organismo estatal, y es hasta la presente administración cuando se formalizan las bases de una reforma administrativa. Donde se dispuso por acuerdo presidencial del 26 de Junio de 1971, que las dependencias del, ejecutivo federal y los organismos públicos incorporados al régimen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado procuren la mejor capacitación administrativa de su personal.

El 28 de Diciembre de 1970 fué creado el Centro Nacional de Capacitación Administrativa dependiente del ISSSTE con el objeto de realizar en favor de los trabajadores y de los familiares y derecho-habientes, para que mejoren su preparación técnica y cultural. Otro acuerdo presidencial publicado el 5 de Abril de 1973, dispuso que los organismos de capacitación de las distintas dependencias del ejecutivo deberán integrarse con la participación de aquellas personas que determine el titular, con representantes de las Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del Instituto de Seguridad y Servicio Sociales de los Trabajadores del Estado y del Sindicato de las dependencias de que se trate, dichos organismos deberán impartir cursos de capacitación y desa-

rrollo al personal en base de su dependencia y al de aquellas que lo soliciten, a fin de instituir para dicho personal una formación de servicio público en los campos, administrativos, técnicos y profesionales. A la Secretaría de la Presidencia le corresponde coordinar la capacitación de los empleados de confianza (que hoy se llama servicios coordinados administrativos de la presidencia).

Bases Legales -

El marco legal en que se fundamenta la capacitación administrativa de los trabajadores al servicio del estado, está contenido en las siguientes disposiciones.

Constitución General de la República.

Artículo 123 - El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre trabajo, las cuales regirán: Con respecto al apartado B.

B) Entre los poderes de la unión, los gobiernos del Distrito y los Estados y sus trabajadores.

VII.- La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El estado organizará escuelas de administración pública.

VIII.- Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.

La Ley Federal de los Trabajadores del Servicio del Estado, reglamentaría del apartado B del Artículo 123 Constitucional.

Artículo 43 - Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artículo 1 de esta Ley:

VI.- Cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes:

F) Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Artículo 44 - Son obligaciones de los trabajadores:

VIII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Artículo 3 - Se establecen con el carácter de obligatorias las siguientes prestaciones:

V.- Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia.

Artículo 38 - El Instituto en cumplimiento de las fracciones IV y V del Artículo 33; contando con la cooperación y apoyo de los trabajadores, otorgará prestaciones y realizará promociones sociales que mejoren su nivel de vida y el de su familia, mediante una formación social y cultural adecuada disponiendo de servicios que satisfagan las necesidades de educación, de alimentación, vestido, de descanso y esparcimiento.

Artículo 41 - La preparación y formación social y cultural de los trabajadores y de sus familiares derecho-habientes se realizará mediante el establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa; de guarderías y estancias infantiles; de centros vacacionales y de campos deportivos.

2.8 SINDICATO

Un sindicato es la asociación de trabajadores o patrones para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. Los sindicatos de trabajadores pueden ser:

Gremiales - Son los sindicatos que están formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.

De Empresa - Los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa.

Industriales - Los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos ó más empresas, de la misma rama industrial.

Nacionales de Industria - Formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instalados en dos ó más entidades federativas.

De oficio varios - Son los formados por trabajadores de diversas profesiones.

Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos

y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración, actividades y formular sus programas de acción. Una vez que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social haya registrado un sindicato, enviará copia de la resolución a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, si es aceptado por ambas partes el sindicato será reconocido legalmente ante todas las autoridades.

Obligaciones de los Sindicatos - Proporcionar los informes que le soliciten las autoridades de trabajo siempre que se refieran exclusivamente a su actuación como sindicato. Comunicar a la autoridad ante la que este registrada dentro de un término de diez días, los cambios de su directiva y las modificaciones de los estatutos. Informar a la misma autoridad cada tres meses por lo menos de las altas y bajas de sus miembros.

Prohibiciones de los Sindicatos - Intervenir en asuntos religiosos - Ejercer la profesión de comerciantes con fines de lucro.

Contrato Individual de Trabajo - Es aquel en virtud del cual una persona llamada trabajador presta a otra llamada patrón un trabajo personal en su servicio, bajo su dirección y mediante el pago de una retribución.

Contrato Colectivo de Trabajo - Es un contrato relativo a las condiciones de trabajo celebrado entre los representantes de un sindicato o de cualquier otro grupo de trabajadores por una parte y por la otra los representantes de varios patronos o de uno solo, determinando las obligaciones y derechos contraídos por ambas partes que deben sujetarse a los contratos de trabajo individuales.

El contrato colectivo de trabajo deberá contener los siguientes datos:

Los nombres y domicilios de los contratantes, las empresas o establecimientos que abarque, su duración, la expresión de ser por tiempo indeterminado o por obra determinada, la jornada de trabajo los días de descanso y vacaciones, el monto de los salarios.

2.9 ROTACION DE PERSONAL

Las organizaciones atienden al interés de conservar siempre sus recursos humanos ya que son de gran importancia y es donde se ve reflejada su estabilidad y se crea una imagen mala o buena en el público, ya que cuando se ven constantemente cambios en el personal se está manifestando una deficiencia en la organización. En cambio, cuando se presenta la mínima rotación de personal se crea buena imagen demos-

trando ser eficiente.

Por otra parte, la baja rotación de personal ayuda a cuidar el presupuesto financiero del departamento de recursos humanos, ya que los movimientos constantes lo afectan cuando se tienen que realizar funciones como reclutamiento, selección, capacitación, adiestramiento, etc. Todo lo anterior tiene un costo que deberá ser controlado adecuadamente.

Imaginemos antes de introducir un nuevo elemento humano a un departamento que costos vamos a tener. Es importante estar recomendando que debe establecerse a rango constitucional la capacitación y adiestramiento, para que al seleccionar los recursos humanos tengamos al personal idóneo que tenga el adecuado desarrollo y además prever que no tenga problemas de distancia, que no tenga problemas de transporte, el observar cosas tan sencillas que crean una rotación de personal que afecta al capital de las organizaciones.

Las ventajas que logramos tener al utilizar elementos humanos jóvenes son grandes, principalmente cuando se trata de una organización cuya actividad sea tratar con el público directamente donde se debe mantener una imagen adecuada.

Cuando se trata de personal administrativo recientemente contratado se sabe que es portador de nuevas ideas a la organización pensando en forma paralela a los objetivos generales de la organización.

Por ejemplo los recursos humanos jóvenes en una tienda de autoservicio serán muy importantes, no así en una fábrica de motores para automoviles en la que la rotación que tenemos puede ser mucho más baja.

Otra ventaja es la financiera, ya que se logra disminuir las primas de antigüedad para casos de indemnización.

El Departamento de Recursos Humanos debe cuestionarse siempre: "Que rotación tenemos?" La continua revisión logrará que se obtengan ahorros al saber que tenemos nuevo personal contratado con menores sueldos comparandolos con los de mayor antigüedad.

Debe conservarse un equilibrio de rotación de personal. Observando las causas positivas y negativas.

Por muerte natural o accidental, por jubilación, por incapacidad permanente por pérdida de miembros, por enfermedad, por renuncia voluntaria del trabajador, empleado, funcionario.

Por cambio de la política gubernamental de sexenio. Por despido (rescisión de contrato), por razones de inestabilidades naturales (psicológicas, sociológicas, académicas), por transferencia a un puesto de igual jerarquía, por ascensos a un puesto de mayor jerarquía en base a una antigüedad del trabajador, empleado, funcionario, por su capacidad y aprovechamiento, su antigüedad, por descensos a un puesto de menor jerarquía.

Lo anterior no se puede aplicar al cien por ciento como causas negativas, porque las organizaciones se enfrentan a los sindicatos de obreros, de empleados, de funcionarios que luchan por conservar sus ingresos, pensando en el impacto económico que afecta a la familia y el desempleo. Además problemas psíquicos y sociológicos. Con esto se está creando una clase trabajadora altamente agresiva a las organizaciones por lo que debe buscarse el equilibrio para ambos.

2.10 SUELDOS Y SALARIOS

Concepto: Etimología - Salario de "Sal" ya que alguna vez se pago con ella. Sueldo proviene "Solidus" moneda de oro de peso cabal.

Salario se aplica a trabajadores manuales o de taller, se

se paga por hora o por día.

Sueldo se aplica a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina, se paga por mes o quincena.

"Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo"

Clasificación:

	En moneda
Por el medio empleado de pago	En especie
	Mixto
	Nominal
Por su capacidad adquisitiva	Real
Por su capacidad satisfactoria	Individual
	Familiar
Por su límite	Mínimo
	Máximo
	Personal
Por quién produce el trabajo	Colectivo
	De equipo

2.11 LA MORAL DEL PERSONAL

La moral en el personal de la empresa es un factor muy importante que puede en un momento dado hacer la diferencia entre el logro y el fracaso de los objetivos de la misma.

La experiencia ha demostrado que las organizaciones en las que se ha cuidado el tener en alto la moral de su personal lo han capitalizado enormemente al hacer que sus recursos humanos vivan satisfechos en sus necesidades emotivas y de status, esto mismo algunos lo hubieran considerado como pérdida de tiempo y de dinero.

Los medios para mantener en alto la moral, ya sean intrínsecos o extrínsecos deben ser utilizados continuamente con objeto de mantener al individuo con motivación suficiente; esta motivación no se constituye a través de un solo acto sino en toda una actitud de los jefes hacia sus subordinados y de la empresa misma hacia todos sus elementos humanos.

Los medios a utilizarse pueden ser desde el mantener el lugar de trabajo limpio, bien iluminado, con elementos decorativos como pueden ser plantas de ornato y decora-

ción selecta; hasta la utilización de los recursos más sofisticados y que son tratados por los especialistas llamados ergónomos (especialistas dedicados a estudiar lo relacionado con el lugar de trabajo) quienes recomiendan el uso de cintas musicales psicológicamente situadas, cambios continuos en la decoración.

Otros aspectos motivacionales serían aquellos de carácter intrínseco y que deben ser proporcionados por los jefes directos a sus subordinados al hacerles saber a cada uno el mérito y la importancia de su trabajo.

El hecho de que el trabajador sepa que su labor es útil a la organización constituye quizás el factor más importante de la motivación y el medio más indispensable para que éste no se desmoralice.

Todo trabajador tiene la necesidad de ver su trabajo plasmado en resultados concretos; algunas actividades, por su índole hacen muy difícil que quién las realiza sepa que huella ha dejado su actividad, y es ahí donde la labor del jefe directo debe hacerse presente al ayudarle a su subordinado a identificar los resultados logrados, pudiendo utilizarse para ello el método de medición del desempeño.

Otros medios para motivar al personal los constituye los premios e incentivos; el uso de ellos en la forma más adecuada ayuda a lograr que la moral del personal se mantenga en los niveles correctos. Al hablar de moral del personal se debe de tener cuidado en no caer en verla como un arma para la utilización deshumanizada de los recursos humanos, sino como un medio que los beneficie primeramente a ellos y en segundo lugar a la empresa.

Por lo anterior el tipo de premios e incentivos que se apliquen deberán ser estudiados siempre con mucha atención a fin de evitar caer en aquellos que desencadenan competencias desmedidas o que llevan al trabajador a dar más allá de lo que debe dar en estricta justicia.

2.12 HIGIENE Y SEGURIDAD

El ausentismo se debe principalmente a la diversidad de enfermedades y accidentes de trabajo, los cuales se dan con frecuencia en las organizaciones, por esto dentro de la administración de los recursos humanos se debe de tener presente la importancia de la protección de la vida y la salud, pensando en los riesgos de las actividades desarrolladas que pueden ir en detrimento de la productividad planeada. Por otra parte, las organizaciones están obligadas por la Ley Fe-

deral del Trabajo en sus artículos 473 y 475.

"Riesgos de Trabajo (Titulo Noveno)

Artículo 473 - Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

Comentarios:

Se sustituye el concepto de riesgo profesional por el de riesgo de trabajo, que la doctrina extranjera utiliza para incluir en éste los accidentes y enfermedades que sufran los trabajadores en el desempeño de sus labores o con motivo de éstas. No tiene mayor importancia el cambio terminológico.

Artículo 475 - Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo se vea obligado a prestar sus servicios. El hecho de que se presenten accidentes, enfermedades repercute en los costos presupuestados y en la economía de la organización, para evitar estos fenómenos debe crearse una administración integral científica, para evitar errores de administración de recursos humanos.

Para el establecimiento adecuado de la función de higiene y seguridad, debe crearse una área de responsabilidad que coordine las medidas requeridas en la organización donde el responsable tenga todos los conocimientos necesarios para capacitar al personal de la empresa a través de cursos específicamente preparados. La seguridad se da en todas las áreas de la organización, así mismo la higiene debe ser atendida por todas las áreas en forma consistente.

Ciertamente algunas empresas tienen mayores riesgos, como son las industrias metal-mecánicas, fundidoras, fábricas de vidrio, constructoras, etc., sin embargo, por mínimo que sea el riesgo debe siempre estar previsto por un programa de seguridad que sea del conocimiento de las personas que laboran en el área involucrada.

Los accidentes de trabajo representan para el país una sangría económica de proporciones considerables. Todo lo que se pueda hacer en el campo de previsión de riesgos representará siempre un beneficio para los trabajadores y para la economía de la organización.

2.13 COMUNICACIONES EN LOS RECURSOS HUMANOS

Las comunicaciones en los recursos humanos constituyen el

el sistema nervioso para el correcto funcionamiento de la organización. Cuando esta establece líneas de comunicación adecuadas ha avanzado mucho ya en la consecución de sus objetivos. Existen empresas con grandes recursos económicos y materiales que no logran sus objetivos a causa de la mala comunicación entre sus funcionarios, entre sus funcionarios y empleados, y entre sus empleados; lo cual es muy explicable si razonamos que todas las instrucciones de trabajo, la aplicación de métodos, sistemas y en general la infraestructura científica requieren de una muy buena comunicación para el entendimiento de los objetivos.

La mala comunicación es negativa no solo en el sentido de limitar los beneficios que pudiera obtener la organización sino en el sentido, más grave aún, de dañar seriamente a la organización al ocasionar comunicaciones erróneas, malos entendidos, y situaciones que llegan a provocar fricciones entre los elementos que la componen.

Comunicación proviene (del Latín *Communicatio*, - *tionis*) que quiere decir acción y efecto de comunicar o comunicarse, trato, correspondencia, reciprocidad amistosa entre dos ó más personas. La comunicación es ante todo un proceso; y se entiende así porque es un conjunto de acciones según las cua-

les se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el acuerdo común.

Los elementos necesarios para llevar a cabo la comunicación son : un emisor, un mensaje, un medio, y un receptor.

El emisor es quién exterioriza la comunicación.

El mensaje es la idea que se transmite y deberá manejarse con exactitud, claridad, y cortesía de manera que cree un impacto y para ello el mensaje debe tener los siguientes requisitos:

- 1.- Ser real y veraz, para que descubra el objetivo de nuestra labor.
- 2.- Que la finalidad de la comunicación sirva a algo concreto.
- 3.- Que sea clara sin lugar a otras interpretaciones.
- 4.- Que tenga continuidad y consistencia.
- 5.- Que utilice los canales adecuados eliminando barreras al receptor.
- 6.- Contar con la disposición del receptor, ya que esto reduce el esfuerzo al emisor.

Por medio de comunicación entendemos los diversos canales que se utilizan para hacer que lleguen los mensajes del emisor al

al receptor. El área de recursos humanos debe ser modelo de buenas comunicaciones y proponer a la organización la optimización de esos medios o canales. Toca a esta área proponer e implantar medios tales como: tableros estratégicamente ubicados, boletines informativos, reuniones sociales como días de campo, visitas a lugares de interés histórico, etc. En todo caso el área de recursos humanos es el principal asesor de las demás áreas en el delicado manejo de las comunicaciones entre los individuos. En su labor debe identificar aquellos canales que surgen espontáneamente para la comunicación fomentando aquellos que sean positivos y encausando aquellos que sean negativos, de manera que aquella comunicación informal que pueda ser útil se convierta en medio de comunicación formal generalizándola a todos los niveles de la comunicación.

De lo anterior decimos que los canales pueden ser informales y formales. Los canales informales son aquellos que surgen espontáneamente sin haber sido planeados y obedecen a corrientes de simpatía y acercamiento mientras que los formales son aquellos que se planean con un objetivo formal.

Por su dirección los canales de comunicación pueden ser :

- 1.- Verticales descendentes - Son aquellos que se basan en la autoridad y provienen de un ejecutivo.
- 2.- Verticales ascendentes - Son aquellos que utiliza todo individuo y satisfacen la necesidad de que el ejecutivo

obtenga información sobre los intereses y el desempeño de los empleados.

- 3.- Canales horizontales - Son los que se realizan en un mismo nivel jerarquico. Este canal también se puede llamar canal de coordinación.

Las barreras de la comunicación se deben tener bien identificadas de manera que se puedan distinguir unas de otras y se sepan atacar en su oportunidad.

Las barreras forman dos grandes grupos que son las barreras semanticas y las barreras psicologicas y administrativas.

- 1.- Barrera Semantica - Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos sus sentidos, estas se prestan a diferentes interpretaciones, esto hace que el receptor entenderá cosas que no dijo el emisor o les dará una interpretación particular.

- 2.- Barrera Psicologica - Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- .1 No tener en cuenta el punto de vista de los demás
- .2 Sospecha o aversión
- .3 Precaución o emociones ajenas al trabajo

- .4 Timidez
- .5 Explicaciones insuficientes
- .6 Sobrevalorización de sí mismo.

¿Como reaccionan?

¿Cuales son las ideas que bullen en su mente?

Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- 1.- Alto status (cultural o social)
 - 2.- Poder para emplear o despedir
 - 3.- Uso del sarcasmo
 - 4.- Actitud despotica
 - 5.- Criticas punsantes
 - 6.- Uso de conocimientos precisos y detallados
 - 7.- Facilidad en el uso del lenguaje
 - 8.- Maneras extremadamente formales
 - 9.- Apariencia fisica imponente
 - 10.- Interrupción al interlocutor
- 3.- Barreras Administrativas - Estas son causadas por las estructuras organizacionales mal planeadas, y por la operación deficiente de los canales establecidos .

La comunicación deberá ser de dos tipos según sus requerimientos y esta es comunicación oral o escrita, cada una de ellas

tendrá una aplicación concreta según el tipo de mensaje que se desea transmitir y según la importancia que el mismo revista.

2.14 SERVICIOS Y PRESTACIONES AL PERSONAL

Se entienden por servicios todas aquellas actividades que son costeadas por la organización y que pueden ser materiales o sociales.

Entendemos por prestaciones, todas las aportaciones financieras a través de las cuales la organización incrementa indirectamente el monto del salario de los obreros, así como sueldos de los funcionarios y empleados por el sólo hecho de pertenecer formalmente a la empresa.

Por prestación se entiende según el diccionario que: prestación es acción y efecto de prestar cosas o servicios exigidos por una autoridad o a consecuencia de un pacto, cosa o servicio que un contratante da o promete a otro, renta, tributo personal, servicio personal obligatorio exigido por la ley para obra y servicios que el Estado y las instituciones públicas o las organizaciones privadas puedan dar a sus empleados.

La prestación surge de la iniciativa empresarial, como participación en la obligación moral y social, y se adapta siempre a la posibilidad y capacidad económica de la organización.

Considerando que las prestaciones tienen un valor social y un beneficio económico que fortalece la dignidad del trabajador no como un símbolo de dependencia paternalista de los accionistas, sino como una actitud de respuesta a la coparticipación que todos tienen en las actividades de la empresa.

Las prestaciones deberán ser sometidas a constantes evaluaciones para revisar su aplicación y su repercusión en los presupuestos financieros donde pueden identificarse los costos tanto de los servicios como de las prestaciones.

Existen varias clasificaciones de prestaciones. Entre las más conocidas está la siguiente:

En especie, en dinero, y en actividades y servicios.

De esta clasificación no deben considerarse como prestaciones aquellos que sean servicios o beneficios porque la ley establece de manera impositiva algunas de ellas como las vacaciones, las gratificaciones, el reparto de utilidades, puesto que son derechos que la ley ha considerado que consti-

tuyen parte del salario; sin embargo, encontramos en el medio organizacional que algunos establecen las prestaciones antes mencionadas como beneficios adicionales al salario normal.

Las prestaciones que otorgan la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, la Ley del ISSSTE, la Ley del INFONAVIT y el reglamento de las instituciones de crédito y organismos auxiliares, son los ordenamientos que en general regula las prestaciones y servicios de las áreas que en ellas se señala.

La Ley Federal del Trabajo puesta en vigor el 10. de Mayo de 1970, prevee una protección que cubra todas las necesidades del trabajador en su medio cultural, familiar y social, aunque estas prestaciones en algunos casos particulares no resultan deseables.

CAPITULO III

EL PROCESO ADMINISTRATIVO ENFOCADO A LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El proceso administrativo en la Auditoría Administrativa es una secuencia lógica para guiar adecuadamente a las organizaciones. Se lleva a cabo a través de la estructura de las organizaciones que se constituyen de medios técnicos, materiales y humanos.

El proceso administrativo se inicia con el trabajo del conjunto de hombres y con el tiempo el aumento de trabajo origina una división que lleva a los hombres a funcionar en conjunto, identificándose a un objetivo común de lograr eficiencia. En nuestros días se ha llegado a tomar la división del trabajo como un elemento primordial de las organizaciones, diferenciándolas de los recursos materiales y técnicos de tal manera que se le da importancia al hombre como individuo y como en grupo, pues el proceso de integración del ser humano a la organización es un factor de importancia primordial. El proceso administrativo en sus seis elementos que los usamos con el objetivo de ordenar en forma eficiente las diversas funciones que se llevan a cabo dentro de las organizaciones. A continuación, tenemos tres elementos que pertenecen a la fase mecánica y los tres siguientes pertenecen a la fase dinámica.

3.1 LA PREVISION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una organización habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma organización.

Esta es la primera etapa del proceso administrativo; la cual implica la idea de anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, sin la cual sería difícil hacer planes.

PREVER significa "Ver anticipadamente".

La previsión consiste en investigar los caminos que hay que seguir con un objetivo bien definido, para que esos caminos tengan una meta realizable. Como la previsión significa el anticiparse a los hechos, existe un grado de riesgo, que se puede disminuir en esta etapa de revisión y se investiga basándose en hechos y no en subjetivismos.

Indudablemente que la primera función de la Auditoría Administrativa, consiste en la previsión de lo que sucederá en la organización en un período que intentemos revisar, mediante el control de la Auditoría Administrativa, esta previsión deberá abarcar todos los aspectos de la organización.

Una previsión sólo es posible, precisa y eficiente; en cuanto a los objetivos de una organización inmediatos y finales, estén perfectamente establecidos y coordinados entre sí. Si en el fin común, condiciona la manera de ser de todo organismo, es evidente que mientras mejor se fijan los objetivos inmediatos y los fines del mismo organismo, tanto mejor podrá hacerse la previsión; por el contrario, mientras estos objetivos sean vagos y no estén convenientemente subordinados, toda previsión tendrá forzosamente que resistir como consecuencia de errores y deficiencias.

3.2 LA PLANEACION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarla y las determinaciones de tiempo y de números, necesarias para su realización.

Planear, es decir en forma anticipada que se va a hacer, cuándo y quién deberá llevarla a cabo.

La formulación de objetivos expresados cuantitativamente está comprendida en el qué hacer. Los programas y las secuencias enmarcan el cuándo deberá hacerse, la delegación de autoridad, la división del trabajo y la coordinación de éste, comprende a quién ejecutará las tareas.

En la actualidad, la planeación se ha convertido en un requisito previo para el buen desarrollo de una organización. Sin importar sus características y magnitudes, es indispensable para lograr su existencia en marcha ascendente, el establecer objetivos, métodos adecuados y políticas de operación que influyan para que la organización cuente con una estructura ideal.

Como última actividad, es necesario ejercer un control que no es más que la evaluación de los resultados obtenidos.

La lucha que existe por los mercados actualmente, tiene consecuentemente riesgos que llevados al extremo pueden traducirse en la eliminación de una organización en la competencia por el mercado. La razón por la que la planeación es indispensable consiste en que al realizarse de una manera clara y objetiva, los riesgos pueden reducirse al mínimo y por otra parte, tener una visión más clara y así aprovechar las oportunidades que llegásen a presentar.

Para el auditor administrativo es de vital importancia, conocer como se llevan a cabo los planes, los proyectos, etc., de tal forma que la planeación no es dejada al azar.

El auditor administrativo deberá verificar que cada uno de los planes tengan como propósito el facilitar el alcance de los objetivos de la institución, así mismo, deberá realizar

una evaluación en la que determinará si se alcanzan los objetivos y se justifica el costo y tiempo en ellos invertido. Es una situación muy frecuente el que los planes sí contribuyan al logro de los objetivos, pero a costos - muy elevados.

Dentro del proceso de planeación, el Licenciado en Administración de Empresas, debe considerar un cierto orden en la elaboración de sus planes, para que éstos cuenten con la estructura adecuada y tengan mayores posibilidades de éxito. Los pasos que deben seguirse dentro de la elaboración de planes, aunque no se consideran de ninguna manera, ni obligatorios, ni exhaustivos, son los requeridos para lograr una planeación cuidadosa y se menciona a continuación algunos de sus puntos.

A.- Persivir la oportunidad ó el problema -

A esta etapa puede considerársele como el génesis de la planeación, puesto que la administración de la empresa tendrá que medir de una manera general si está en condiciones o no de aprovechar la oportunidad o resolver el problema. De este vistazo general depende la formulación de objetivos.

B.- Formulas los objetivos -

Es una actividad dentro de la administración de suma importancia en cuanto a las organizaciones, ya que éstos serán la meta a lograr utilizando en forma racional los recursos con que

cuenta. Los objetivos deberán siempre contar con características que los hagan comprensibles y precisos. El auditor administrativo deberá apoyar su estudio en las características que revisten los objetivos de la organización. Esto es, que deberá verificar si son claros y precisos todos los elementos de la organización conociéndolos e interpretándolos en la forma adecuada. Es importante conocer si los objetivos generales de una empresa están seccionados departamentalmente, éstos deberán ser formulados por el personal ó jefe del departamento, ó sección siempre y cuando se tengan conocimientos de cuáles son los objetivos principales. El que las personas colaboren en este tipo de trabajo estimula una permanencia satisfactoria de la organización.

Cuando el alto nivel ejecutivo impone los objetivos a cada departamento, difícilmente podrá generar un amplio sentido de compromiso por parte de los subordinados. El funcionario encargado deberá trabajar con sus empleados, pero siendo él es el responsable de aprobar los objetivos planteados por su personal.

El estudio que el auditor administrativo realice sobre los objetivos de una organización, incluye el considerar que éstos se encuentran interrelacionados, y que cada uno de ellos apoye a los demás a conseguir los resultados marcados, es frecuente que dentro de una organización cada departamento trabaje

para cumplir las metas propias del área, pero no respalden a las de las otras secciones, lo que se traduce en un obstáculo en el cumplimiento de los objetivos institucionales de las organizaciones.

El punto de mayor importancia es que los objetivos de la organización estén fijados en términos cuantitativos, es la forma más fácil de hacerlos verificable, ya que es difícil que las personas se desempeñen adecuadamente al no perseguir las metas perfectamente definidas. Es en este punto donde el auditor administrativo podrá decir si los objetivos establecidos son adecuados o inadecuados a la realidad de la organización.

C.- Selección de Alternativas -

Toda decisión implica riesgo. Dentro del proceso de decisiones, ponderar el riesgo y elegir el camino más conveniente, son requisitos para decidir en forma objetiva y correcta.

Primero deberá existir una meta a alcanzar, en segundo término no deberán ser captados todos los caminos por los que se pueda lograr, posteriormente se procederá a analizar y evaluar los recursos alternativos de acción y por último se efectuará la selección de la alternativa más conveniente. Los Directivos, Ejecutivos o Funcionarios en tiempos pasados tomaban decisiones sin saber el porqué y con la experiencia adquirida

a través de los años era la base principal de sus resoluciones, pero al desarrollarse más, el complejo mundo de los negocios, los administradores no sólo deben apoyar determinaciones en la experiencia, sino que deberán fundamentarlas en un análisis lógico de los problemas.

Surge la necesidad de tomar una decisión que comienza cuando algo funciona mal ó es factible de aprovechar la oportunidad.

Al conocer el problema y examinarlo se podrá saber qué inversión requerirá en tiempo, capital, personal, etc., lo cual se tendrá muy presente al considerar los recursos de acción que puedan seguirse para su solución.

Para el Licenciado en Administración de Empresas representa un verdadero problema el determinar las alternativas posibles que solucionen su problema, ya que no solamente hechará mano de su experiencia, sino que deberá utilizar sus conocimientos, imaginación e iniciativa a fin de encontrar la mejor solución, si el administrador no toma estos factores en consideración, su decisión final será un rotundo fracaso.

Para que sea posible la elección del mejor plan, el administrador está obligado a recolectar cualquier dato interesante

a analizarlo y así poder determinar las ventajas y desventajas de cada alternativa.

Finalmente, el auditor administrativo, considerando los resultados de su análisis, procederá a elegir la manera de actuar de la organización.

Al evaluar lo referente a la toma de decisiones, el auditor administrativo considerando los resultados procurará determinar si los encargados de los departamentos, como son: los gerentes y jefes de departamentos, no sólo tomen decisiones correctas, sino las más económicas, además el observar si estos ejecutivos delegan en sus subordinados, las decisiones que no requieren de una investigación exhaustiva, será de gran ayuda para el auditor administrativo puesto que frecuentemente se encuentran ejecutivos con exceso de trabajo que pueden ser realizadas con exactitud por su personal subordinado.

Es clásico encontrar en diversas organizaciones el hombre orquesta, él abarca todos los aspectos de la organización y por esto mismo descuida los que en realidad importan, por prestar atención a los problemas de simple solución. Es evidente que el auditor administrativo deberá investigar aquellas situaciones en las que la organización se compromete a gastos fuertes ó programas que por su importancia

requieran de más personal, equipo, capital, etc., con el propósito de determinar si estas decisiones son atendidas únicamente por la alta gerencia.

La revisión de políticas y estrategias implantadas por una organización deberán estudiarse concienzudamente, para poder determinar si éstas están de acuerdo con los objetivos de la organización.

Para que una organización pueda lograr sus finalidades, es necesario que implante políticas administrativas adecuadas. Las políticas no son guías para el pensamiento y la actuación de aquellas personas que deban tomar decisiones, además sirven de criterio y orientación a aquellas personas que deban interpretar las ideas emanadas de la dirección de las organizaciones.

La estrategia es la manera en que deben utilizarse los recursos de una organización frente a una situación conflictiva. A diferencia de las políticas, la estrategia señala un curso de acción determinado.

Las políticas y estrategias representan la estructura de los planes de la organización y la manera en que las decisiones habrán de ser tomadas.

El auditor administrativo tiene como objetivo en la revisión de estos aspectos el que las políticas y estrategias estén perfectamente delineadas, y que estas hayan sido comprendidas por aquellas personas que se les estén dirigidas. Si la administración de la organización ha logrado lo anterior, podrá concluirse que la estructura de los planes será más sólida y efectiva.

Para el auditor administrativo es de gran importancia el revisar tanto las políticas implantadas por la organización, - como aquellas que son originadas por una práctica usual dentro de la organización, así mismo, deberá revisar las políticas generales que generan en los departamentos y secciones con el fin de verificar que se encuentran interrelacionados, si el auditor administrativo encuentra la falta de manuales donde están marcadas las políticas y estrategias, podrá decir que estas son deficientes, ya que al no estar escritas en el Manual, darán la oportunidad a emitir juicios subjetivos.

Las características que deben reunir las políticas y estrategias para que sean efectivas, son las siguientes:

- 1.- Contribuir a los logros de los objetivos de la organización.

- 2.- Que contengan consistencia.
- 3.- Que sean elásticos.
- 4.- Que sean escritos.
- 5.- Que estén en un lenguaje usual, claro y preciso.

Adí mismo, el auditor administrativo tendrá que cerciorarse de que el personal conoce y entiende el significado de las políticas, en caso de no lograrse así, proponer los medios más adecuados para su logro.

Los presupuestos como técnica de planeación.- Las funciones que realiza una organización son factibles de planear con anterioridad por la dirección para la cual se vale de la técnica presupuestal, el presupuesto es un plan que representa lo que se pretende lograr. Los presupuestos dentro de la planeación son las expresiones numéricas de los planes, los que pueden estar dados en dinero, horas-hombre, horas-máquina, unidades producidas, etc.

El presupuesto no sólo es un elemento ó etapa de planeación, sino que pueden estar representados en una herramienta de control, ya que no basta únicamente conocer lo que sucede, sino porqué sucede. El hecho de poder determinar tal o cual situación podrá señalar las causas que originan las desviaciones de lo planeado y con esta información proceder a realizar correcciones pertinentes.

Así mismo, da oportunidad a la dirección de analizar la planeación futura y así establecer responsabilidades y estimular el esfuerzo que también permiten establecer una supervisión, al poder vigilar las operaciones individuales, así como la administración en su conjunto.

Como definición de presupuesto podemos mencionar lo siguiente:

" Es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad sirven a la ciencia de la investigación para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una organización con el fin de obtener el máximo rendimiento con un mínimo de esfuerzo".

Los presupuestos deben ser formulados para un período definido, para que de esta manera, puedan ser comparados con los resultados reales obtenidos en las operaciones de dicho período.

Para la dirección de una organización es de gran utilidad el poder establecer comparaciones entre las operaciones presupuestadas y las reales, para dar con ello el cumplimiento al principio de las excepciones, en el que únicamente se presentará

atención a aquellas variaciones de importancia y no se desperdicie tiempo y recursos en aquellas variaciones relevantes.

Revisión de Programas -

Los programas son el resultado de conjugar armónicamente los objetivos, las políticas y los presupuestos. El programa nos señala lo que se tiene que hacer y la secuencia de las actividades.

Permiten cuantificar los recursos humanos, materiales y técnicos que serán necesarios para cubrir el programa. La revisión de programas debe considerarse que éstos describan de manera precisa y adecuadamente las actividades, que es necesario realizar, las fechas de iniciación, terminación, etc.

Los programas pueden estar representados en forma gráfica utilizando técnicas como: la gráfica GANTT, la ruta crítica PERT.

Los programas deberán estar apoyados por un plan financiero en el que se detallen todos los fondos requeridos para llevarse a cabo.

3.3 LA ORGANIZACION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

"Como lo vamos a hacer" - Es la estructuración técnica de las

relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

El proceso de organización, es el elemento ó fase siguiente a la planeación. Es un tema amplio y en que en unas - cuantas páginas es complicado de desarrollar. La dificultad que este tema presenta es porque las organizaciones están - íntimamente relacionadas con el medio ambiente que las rodea por lo tanto, para que una organización quede debidamente - estructurada debe tomar en consideración todas aquellas situaciones y factores que en una u otra forma la afectan.

Algunos de ellos son importantes, ya que pueden ayudarla a - conseguir sus metas o en su defecto pueden frenar o impedir su desarrollo.

Los factores ambientales señalan ciertos límites a las organizaciones, éstos a veces son fácilmente perceptibles, - pero en otras ocasiones no lo son.

Así como el medio ambiente es importante en la estructura de una organización, ésta a su vez, es determinante en la -

formación, podemos decir que las organizaciones intervienen en la localización de la comunidad, su magnitud y su actividad determinan en cierta forma su bienestar en general.

Para poder determinar la estructura organizacional no solamente se debe tomar en cuenta el medio ambiente circundante puesto que existe otro elemento que es de gran importancia al configurar la estructura de la organización, que se trata del recurso humano. De la misma manera que las personas influyen en la organización, éstas se ven influenciadas por ella, es lógico afirmar que se está en un proceso de mutua influencia, lo cual es evidente, pues a la organización le interesa dirigir los esfuerzos de los recursos humanos, motivándolos y tratar de modificar su conducta para que se acorde a las necesidades de la organización.

Por lo que el auditor administrativo tendrá que evaluar si el tramo de control asignado a un jefe o funcionario es adecuado, es decir, si un conjunto de actividades organizacionales están adecuadamente asignadas y así se logra un correcto control de las mismas.

Como factor de importancia en el proceso de organización se presentan lo que se conoce como delegación de autoridad. Cuando los diversos niveles de autoridad interrelacionan las actividades de

los departamentos de una manera coordinada se podrá observar que la organización cuenta con una estructura organizacional adecuada, lo cual contribuye a la consecución de los planes establecidos. Haciendo referencia al tramo de control, podemos mencionar que siempre hay un límite en lo que se refiere a subordinados - con los que un jefe o funcionario puede contar, cuando este número es el adecuado no se presenta problema alguno en lo que se refiere a la toma de decisiones, y la ejecución del trabajo y el control del mismo. Cuando nos encontramos que el número de subordinados que es mayor al número adecuado, el jefe o funcionario se verá obligado a delegar autoridad en los subordinados.

Para que el Auditor Administrativo pueda observar si es correcta o incorrecta la delegación de autoridad, deberá verificar si se capacita y adiestra a los individuos y si se establece controles con los cuales medir la actuación de estos en una nueva tarea. En el proceso de delegación de la autoridad comprende no sólo el adiestramiento y control del individuo sino que abarca también la asignación analítica de las actividades y la responsabilidad y ejecución de estas que serán evaluadas por el Auditor Administrativo.

Como conclusión podemos decir, que la intervención del auditor administrativo en el estudio de la fase organizativa estará centrada en si la autoridad se ejecuta en apoyo al cumplimiento de los objetivos y planes de la organización.

El principio de división del trabajo tiene por objeto llegar a una producción mayor y de mejor calidad con el mismo esfuerzo. A medida que la sociedad crece, las organizaciones le acompañan con un aumento en sus operaciones, lo cual requiere que las actividades sean seleccionadas y desempeñadas por varias personas cuando es ejecutado en un mismo trabajo en un periodo relativamente largo, se tiene como consecuencia una alta especialización, lo que lleva consigo a un mayor rendimiento.

Las desventajas que trae como consecuencia la división del trabajo son: que las labores resulten sumamente monotonas y quien las ejecuta pierde el interés en desarrollarlas. También requiere de mayor personal debido al alto grado de especialización y división de las labores. Dentro de la división del trabajo, el auditor administrativo, deberá realizar una revisión de las funciones que en la organización se llevan a cabo, si las funciones o actividades de cada individuo son definidas con claridad se conseguirá una contribución mayor por parte del mismo a los fines de la organización.

El Dr. Fabián Martínez señala que una empresa debe realizar ciertas funciones y actividades para cumplir con sus objetivos, las cuales se muestran a continuación en el siguiente cuadro:

<u>FUNCION</u>	<u>SUBFUNCION</u>	<u>ACTIVIDAD</u>
VENTAS	PUBLICIDAD	VISITAS
	INVESTIGACION DE MERCADOS	ENTREVISTAS
	PROMOCION DE VENTAS	ENCUESTAS
PRODUCCION	FABRICACION	PLANOS
	INGENIERIA INDUSTRIAL	TORNEAR
	COMPRAS	PERFORAR
	CONTROL DE CALIDAD	ENSAMBLAR
FINANZAS	CONTROL DE FONDOS	FACTURACION
	CREDITO Y COBRANZAS	COBRANZAS
	CONTABILIDAD	REGISTROS CONTABLES

Los medios de que el auditor administrativo puede hechar mano para llevar a cabo esta revisión son las siguientes como las entrevistas y la utilización de cuestionarios formulados con anterioridad, la observación, etc.

Cuando una organización realiza correctamente el enfoque de la fase organizativa, provera de mayores oportunidades al sistema total para lograr sus objetivos específicos.

3.4 LA INTEGRACION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo.

Entendemos por integración la selección, introducción y articulación de los elementos reales dentro de la estructura formal. La fase de integración ya forma parte de la dinámica del proceso que se está realizando, de hecho los planes establecidos, es decir, la integración se encarga de la obtención de los elementos materiales y recursos humanos, que llenan los cuadros teóricos formados por etapas anteriores. Como anteriormente mencionamos, es el primer paso de la etapa dinámica, y por lo mismo de ella depende en gran parte que la etapa dinámica tenga los resultados planeados. Aunque la integración se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo, tanto para prever su crecimiento normal como para substituir los elementos materiales y los recursos humanos y técnicos.

Si la integración, como todas las demás partes de la administración ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo, y al mismo tiempo usar reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas.

Del carácter administrativo de la integración - Al analizar los sistemas de las áreas funcionales de la organización, encontramos que cada una de éstas áreas tiene su problema técnico específico. Mediante la integración, tendremos una solución para convertir en eficiencia los recursos de la organización a través de la dirección de una persona idónea en cada una de las áreas funcionales planeadas para lograr entre si una coordinación administrativa legal.

De la delegación y control - Si toda la administración supone delegación, en materia de integración de recursos humanos, técnicos y materiales, con mayor interés debe delegar la alta gerencia dentro de un sistema equilibrado, la responsabilidad para todos, estableciendo sistemas de control para obtener constantemente resultados. Debemos recordar que la centralización de los recursos técnicos es quizá la más peligrosa de todas las centralizaciones. Recordando que a toda delegación debe corresponder un sistema fijo y establecer el control de los resultados en conjunto.

Reglas y técnicas de la integración de personas - Existe el proceso de la integración y de las técnicas que se consideran de las que resulta más claro y objetivo presentar conjuntamente las reglas que presente el proceso de integración y las técnicas para lograr la articulación de personas con una jerarquía partiendo del reclutamiento, selección, introducción, desarrollo y capacitación.

3.5 LA DIRECCION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La dirección es áquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, - delegando dicha autoridad, y que vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Cuando la estructura de una organización ha quedado debidamente definida, se llega al momento de hacerla funcionar para lo cual es necesario que cada uno de los jefes dicte las órdenes e instrucciones necesarias para poder obtener el mejor rendimiento de áquellos recursos humanos que se encuentren bajo su mando. Para que los ejecutivos puedan ejecutar con certeza la función de dirección, deberán considerar con que elementos cuentan y la forma en que estos puedan ser utilizados en un punto óptimo.

Para que la misión de la dirección contribuya a la realización de los objetivos y metas, debe existir una clara identificación de las áreas de mando, de dirección general, de dirección departamental ó funcional y áreas de ejecución.

La Dirección comprende actividades como son:

- Planeación
- Delegación de Autoridad
- Comunicación
- Coordinación de Actividades
- Motivación del Personal
- Tomar decisiones
- Supervisión
- Controlar y Establecer el Departamento de Auditoria Administrativa

Como una técnica de dirección, el administrador cuenta con delegación de autoridad. La delegación de autoridad es el proceso mediante el cual un jefe o administrador ordena o instruye a sus subordinados para que cumplan o realicen determinadas labores. El realizar las labores encomendadas a los subordinados implica que éstos deban tomar decisiones, motivo por el cual el administrador deberá tener conocimiento pleno de las características de su personal, y poder determinar en función a dicho conocimiento, las labores que cada quién llevará a cabo. Es de gran importancia el comentario anterior, ya que frecuentemente se presentan casos en que el administrador deberá estar consciente de que magnitud transmitirá autoridad en cada uno de los subordinados.

El auditor administrativo deberá vigilar que estas relaciones, entre ejecutivos y empleados, estén en una adecuada comunicación eficiente. Cuando a un empleado se le asignan ciertas tareas y no

capta bien lo que de él se requiere, el error resultante no será muchas veces por causa de falta de capacidad, sino por falta de una adecuada comunicación.

La comunicación dentro de la organización puede decirse que es similar al sistema nervioso, debe estar ramificada hacia todos y cada uno de los rincones de la organización. El que una persona cuente con adecuados canales de comunicación le dará confianza a la dirección de que los planes y objetivos son conocidos por todos y no solamente conocidos sino comprendidos, lo cual es muy importante. La comunicación puede ser atendiendo a su contenido:

- 1.- Formal
- 2.- Informal

Atendiendo al receptor:

- 1.- Individual
- 2.- Colectiva

Por razón de su forma:

- 1.- Oral
- 2.- Escrita
- 3.- Gráfica

Por su sentido:

- 1.- Ascendente
- 2.- Descendente

La auditoría administrativa no debe ignorar la importancia de la comunicación que existe dentro de la organización, y atendiendo a los conceptos antes descritos, el auditor debe revisar exhaustivamente la naturaleza de los canales de comunicación. Al evaluar la comunicación que en la organización existe, el auditor administrativo deberá tomar en cuenta los siguientes principios:

Debe ser clara - Los medios de comunicación deben ser los adecuados a las circunstancias.

Deberá formularse un lenguaje común - A toda comunicación descendente corresponderá una ascendente. Para ejecutar materialmente la revisión el auditor administrativo podrá utilizar, los manuales de organización, las gráficas de flujo y la observación personal entre otras.

Para poder introducir alargándose así un estado armónico, es menester coordinar todas las actividades y recursos con que se cuenta. Cuando una organización se preocupa por establecer una acertada coordinación, está en posibilidad de aprovechar al máximo los recursos con una consecuente reducción en los costos por desperdicios, tiempos perdidos, mermas, duplicidad de funciones, etc.

La coordinación existe en la organización, es factible evaluarla

y ésta tarea es del auditor administrativo. Se concentrará en descubrir problemas actuales que necesitan primordial atención para evitar costos innecesarios.

En la actualidad es importante que los administradores conozcan el proceso de motivación del ser humano. En la formación de la personalidad y la conducta de los individuos intervienen factores ideológicos, psicológicos y sociológicos. De tal forma que no se debe perder de vista esta integración, a fin de entender más acertadamente su conducta.

La motivación juega un gran papel dentro de la conducta del ser humano, ya que se le puede considerar como un motor que impulsa al organismo.

Las organizaciones funcionan de acuerdo al esfuerzo y comportamiento de sus miembros. Por lo tanto, la dirección de la organización deberá buscar la manera de que los miembros de ésta se sientan más satisfechos, y como consecuencia tendremos que la organización funciona acertadamente. Para una gran mayoría el trabajo es solamente un medio para poder subsistir y poder conseguir otras cosas. El administrador deberá considerar que el trabajo sea lo más atractivo.

Dentro de la evaluación del auditor administrativo, se deberán revisar los incentivos, las prestaciones, condiciones, higiene y seguridad etc.

La evaluación del auditor administrativo tiene como finalidad, el poder determinar si las personas que integran la organización alcanzan sus objetivos personales y si se desarrollan de una manera efectiva, así mismo calificar la actitud de la dirección en lo que a motivación se debe referir.

Para que la dirección de la organización conozca el desempeño de sus empleados, tendrá que ejercer una supervisión constante de las actividades que ellos realizan.

Por lo que se refiere al estudio del auditor administrativo deberá averiguar de que manera se realiza esta supervisión, porque si la dirección o la alta gerencia pasa por alto esta función se perderá la huella de lo que los subordinados realizan, además de darles manga ancha para que ellos ejecuten su trabajo como mejor les convenga, propiciando así con ellos que se cumpla con las políticas y procedimientos establecidos.

Como control de la etapa 6 del elemento de dirección, se cuenta con la auditoría administrativa, la que tiene por objeto el mostrar que es lo que la organización ha logrado, revisando todas las funciones de la organización y evaluando la eficiencia con que los recursos humanos se han desarrollado, y como han sido aprovechados los recursos materiales y técnicos.

3.6 EL CONTROL EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, mejorar y formular nuevos planes.

El proceso del control lo define George R. Terry como:

"El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve de acuerdo a lo planeado. Podemos decir que el control es toda acción ejecutada por cualquier miembro de la organización para verificar el curso de los planes y corregirlos si es necesario. La etapa ó elemento del control es la que cierra el ciclo del proceso administrativo y en gran parte de esta función depende el destino de la organización. Para que un sistema de control sea establecido deberá justificar su costo en función del beneficio que se tenga para la organización. Para que la función de control sea llevada a cabo con eficiencia, es requisito indispensable que se tenga conocimiento de los objetivos y planes establecidos, con el fin de que se faciliten el análisis de los hechos.

La función de control se debe ejercer sobre todas las actividades de una organización, estableciendo medios de vigilancia

y el resultado de las operaciones.

El proceso de control marca tres fases:

- 1.- Determinar las bases de control
- 2.- Medición y evaluación del desempeño
- 3.- Corrección de desviaciones.

El establecer las bases de control se refiere a aquello que debe realizarse o esperarse.

Estas bases representan los objetivos de planeación. Para poder ejercer la función de control con éxito, es necesario tener conocimiento de los objetivos, planes de la organización, los objetivos expresados cuantitativamente y en algunos casos cualitativamente, son bases de control muy útiles para poder medir y analizar los hechos ocurridos y las operaciones relacionadas. Cabe mencionar que también como bases de control se cuenta con:

- Las políticas -
- Los sistemas -
- Los procedimientos -
- Los programas -
- Los presupuestos -

El objetivo de la función de medición y evaluación del desempeño es poder conocer los resultados y compararlos con las bases

de control, indicando si lo previsto se ha logrado. Posteriormente se detectan las desviaciones ocurridas para proceder a corregirlas.

Para que el sistema de control pueda ser calificado de eficiente, debe hacer resaltar en forma inmediata las desviaciones de terminadas. El conocer con oportunidad las desviaciones permitirá a la dirección, o a quién corresponda, el tomar las medidas correctivas adecuadas.

Un control eficaz debe señalar que algo anda mal, pero también deberá indicar porqué es responsable de ello.

Una vez que se han evaluado los resultados con las bases del control, será necesario proceder a corregir las desviaciones. Antes de plantear las medidas correctivas, deberá evaluarse si las desviaciones son de importancia o si vale la pena invertir tiempo y dinero en corregir algo que no se cumplió.

Quando el auditor administrativo se encuentra analizando los procedimientos que la organización ha establecido como controles, deberá observar si éstos operan de acuerdo a como fueron proyectados ó ideados al ponerse en práctica, ver que los informes que se rinden sean los adecuados, que la inversión realizada sea compensada con los resultados objetivos y que exista una supervisión competente.

Por último, deberá pensar si existe una mejor manera de controlar ó si la existente es la adecuada.

El auditor administrativo tendrá que señalar a la dirección de la organización que el mejor control no es áquel que - corrige deficiencias, sino áquel que es capaz de lograr captar o conocer con anticipación las desviaciones y que se aplique las medidas correctivas antes de que la acción concluya.

En la evolución histórica del estudio del proceso administrativo, encontramos que en 1866 Henry Fayol nos menciona el control y así continuaron los investigadores como - Koontz O'Donnel, en 1955 también nos menciona el control. Luego continua en 1960 Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzman V. en 1961, José Fernández Arenas, en 1967. Todos estos personajes estudiosos del proceso administrativo, nos han indicado la importancia de lo que es el control en una actividad o función que tienen que cumplir los recursos generales .

CAPITULO IV

CAPITULO IV

PLANEACION DE LA AUDITORIA

4.1 PLANEACION

La planeación la debemos entender como la fijación del curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

En la planeación se determina que es lo que debe hacerse para lograr los objetivos, eliminar las improvisaciones, haciendo eficientes y económicas las actividades y para hacer posible las normas de control, de los recursos humanos.

Cabe señalar dónde influyen las diferentes etapas del proceso administrativo que deben ser establecidas con actualidad y flexibilidad que hagan posible su corrección y la creación de nuevos planes que satisfagan a lograr los objetivos.

- 1.- Políticas - Que constituyen los criterios generales que sirven para orientar las actividades de la organización.
- 2.- Presupuestos - Que consisten en la determinación de programas en términos cuantitativos.
- 3.- Procedimientos - Donde se señalan las secuencias cronológicas que ofrezcan mejores resultados, en actividades productivas.

4.- Programas - No sólo señalan la secuencia, sino también el tiempo requerido para realizar las actividades.

Actualmente, los ejecutivos de la mayoría de las organizaciones progresistas se han dedicado más que nunca a la importante función de planear a corto, mediano y largo plazo.

Cuando se quiere hacer una organización fuerte y más productiva, la organización debe tomar en cuenta que los recursos humanos son uno de los factores más importantes. La dirección tiene la responsabilidad no sólo de ver con que recursos humanos cuenta, sino también como aprovecharlos - con mayor efectividad, como mantenerlos y hasta donde sea posible como desarrollarlos y aumentarlos.

Para lograr lo anterior, deberán definirse las necesidades de la organización, contestando varias interrogantes clave para lograr una adecuada planeación de los recursos humanos.

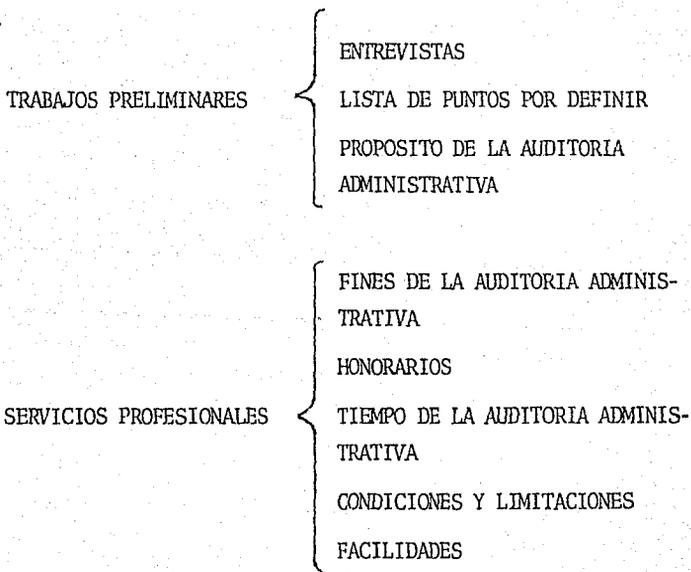
4.2 PROGRAMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para realizar una auditoría administrativa, es primordial un programa de trabajo que nos guíe o determine específicamente la acción que se habrá de realizar, en el programa encontraremos un plan detallado que nos señalará los pasos a seguir -

y los procedimientos que se estimen necesarios para la obtención de la información o datos necesarios para poder orientar al auditor administrativo en su actividad ó función donde se le da o marca un ordenamiento adecuado para que se cumplan todos los puntos necesarios ó establecidos en el plan del programa para evitar desviaciones del objetivo de la auditoria administrativa y sin olvidar los tipos de organizaciones de que se trate, ya que cada organización tiene sus peculiaridades específicas ó especiales.

A continuación enunciamos modelo:

PROGRAMA DE TRABAJO



INFORMACION GENERAL DE
LA ORGANIZACION

CARACTERISTICAS JURIDICAS
CARACTERISTICAS DE ACTIVIDAD
CARACTERISTICAS DE SU ESTRUCTURA ORGANICA
FUNCIONES PRINCIPALES
DIAGRAMAS DE ORGANIZACION
MANUALES DE ORGANIZACION
REGLAMENTOS

FUENTES DE INFORMACION

FORMAS DE PAPELERIA
ARCHIVOS
LUGARES DE TRABAJO
PERSONAL QUE SE ENTREVISTARA
OTROS REGISTROS
EXTERNA

PERSONAL A EMPLEAR

AUXILIARES
ANALISTAS
SUPERVISORES
ESPECIALISTAS
OTROS

FACILIDADES QUE OTORGA
LA ORGANIZACION

PERSONAL
LOCAL
INSTRUMENTOS
EQUIPO
DISCUSION DE PROBLEMAS

SECUENCIA DE LA AUDITORIA

FUNCIONES
DEPARTAMENTOS
SECCIONES
PUESTOS

FORMULACION DE CUESTIO-
NARIOS

ADMINISTRATIVOS
TECNICOS
DEPARTAMENTALES
SECCIONALES
OTROS

JUNTAS O REUNIONES

DIRECTOR GENERAL
GERENTES
SUPERVISORES
EMPLEADOS
OBREROS

TECNICAS

DIAGRAMAS
MATEMATICAS
DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
DE INGENIERIA INDUSTRIAL
OTRAS

INFORME

CONSEJO DE ADMINISTRACION
DIRECTOR GENERAL
GERENTES
SUPERVISORES
OTROS

PLAN DE REORGANIZACION

DIAGRAMAS
MANUAL DE ORGANIZACION
PERSONAL
FECHA DE INICIACION
TIEMPO

4.3 ANALISIS PRELIMINAR

El análisis preliminar es la fase en la cual podemos observar y comentar con los ejecutivos de la organización que situación guardan sus estructuras fundamentales y que diferencias podemos observar y comparar con los objetivos generales de la organización, así el auditor administrativo aplicará el programa de trabajo más adecuado.

Tomando en cuenta que la finalidad de la auditoría administrativa es ayudar o asesorar a la Dirección a lograr una administración eficiente de las funciones que la integran, resulta imprescindible ubicarla dentro del contexto estructural de las organizaciones. La auditoría administrativa debe estar en un punto de la organización en donde pueda funcionar, mientras mayor sea su libertad, más eficientes serán sus resultados.

En la estructura de la organización es conveniente que las funciones de la auditoría administrativa se encuentren ubicadas en donde le permitan la consecución de sus fines, que puede ser en el departamento de auditoría interna, finanzas, contraloría, en consejo de administración, ó en la gerencia donde tenga libertad absoluta para el desempeño de sus funciones.

En aquellas organizaciones en que la función de la auditoría administrativa sea realizada como labor de asesoramiento, será de mayor importancia a la dirección de las organizaciones en todos sus aspectos.

Se deberá contar con la aprobación y respaldo al programa de auditoría administrativa. La designación de auditores, el tiempo de realización y el costo de ésta deben ser aprobados y dados a conocer por la dirección de las organizaciones. La elección de los auditores administrativos idóneos para la realización de la auditoría administrativa es la clave para lograr los resultados deseados, y tendrá que realizarse con una excelente capacitación y despertar cualidades en el personal de auditores administrativos.

El auditor administrativo deberá poseer una instrucción a nivel universitario de preferencia en el área de administración, para que tenga un criterio más analítico.

En la realización de la auditoría administrativa y en el control de los recursos humanos, será necesario contar con especialistas en el desempeño de la función enunciada, ya que es una labor completa en la que resulta difícil deslindar obligaciones y responsabilidades si no se conoce a fondo el funcionamiento en toda su magnitud.

Al realizar una auditoría administrativa, el primer paso consiste en una revisión de todas aquellas funciones importantes de una organización. Es valiosa toda la información que podamos recabar de la organización, con el objeto de formarnos un criterio general de cuales son los objetivos y planes de la misma, así como su estructura orgánica y sus políticas, ya que es por este medio como nos podemos ubicar y ver que el control de los recursos humanos en la organización.

Los Objetivos de la Auditoría Administrativa

Después de haber realizado un análisis preliminar, de habernos enterado de los objetivos que pretenden los ejecutivos de la organización, de los planes, políticas y estructura orgánica, podremos proseguir a la determinación de los objetivos.

La auditoría administrativa se propondrá lograr alcanzar los siguientes objetivos:

- 1.- El objetivo principal es la evaluación total de la eficiencia de los recursos humanos y su desempeño por alcanzar los objetivos fijados por la alta Gerencia de la organización.
- 2.- Analizar y someter a una minuciosa revisión de la organización interna, con el objeto de encontrar si esta función es la apropiada a la estructura actual de la organización.

- 3.- Evaluar la actuación de los ejecutivos responsables de las áreas funcionales de la organización.
- 4.- Investigar la eficiencia de las áreas funcionales, lo mismo que su imagen, actuación de su interrelación de responsabilidades y delegación de autoridad, de la capacitación y desarrollo del personal.
- 5.- Evaluar la eficiencia de los sistemas y procedimientos de los controles de las áreas funcionales.
- 6.- Localizar las principales deficiencias en los métodos de planeación y programación de los recursos humanos implantados.
- 7.- Hacer un análisis de la aplicación de como se realizan las entrevistas, selección, capacitación, adiestramiento, sueldos y salarios de los recursos humanos.

La Responsabilidad del Coordinador de los Recursos Humanos

Será responsable de planear y fijar programas, hacer análisis de puesto y fijar los puestos y salarios.

Comunicará a todas las áreas funcionales de la organización

a través de reportes y de cualquier otro tipo de información que sea necesaria para lograr el funcionamiento de las mismas, así como del área de recursos humanos. También se elaborarán resúmenes semanales de esos recursos.

El Coordinador de recursos humanos deberá controlar, conservar, y motivar los recursos humanos en los trabajos de la organización. Así como conservar los recursos materiales para los dispositivos especiales de la organización. Informará sobre las constantes desviaciones ó cambios que se produzcan en los recursos humanos conforme se había pronosticado. En la relación anterior no se considera como un cartabón para todas las actividades y responsabilidades del coordinador de los recursos humanos, todo depende del tipo de organización, de productos o servicios a que se dedique, a esto se podría añadir innumerables responsabilidades.

La generalización de las funciones de la programación de recursos humanos incluye un manejo de altas y bajas de recursos humanos, por lo cual una naturaleza de una programación a corto plazo para el cumplimiento que tiene la organización la programación deberá coordinar al máximo los esfuerzos técnicos y humanos y la operación de la capacidad

instalada que tiende a desarrollar el sistema ó procedimiento, con objeto de lograr cada día el aprovechamiento total de los esfuerzos que coordina.

Es responsabilidad de la programación, llevar controles de avances de trabajo de su archivo y manejo, así como de informar al ejecutivo o coordinador de los recursos humanos el estado actual en que se encuentra, así como de los demás departamentos que estén relacionados con este, donde deberán tener gráficas del control del personal para la fácil comprensión de las necesidades que el crecimiento de población exige.

La evaluación de la eficiencia ejecutiva de un ejecutivo es una de las más delicadas y complejas que se presentan en la auditoría administrativa. Para la realización de esta función es necesario que el auditor tenga hasta esta fase de la auditoría un criterio bien formado de lo que es la coordinación de los recursos humanos y debe conocer las funciones principales y cuales son sus objetivos, políticas y procedimientos y lo que es más importante, el papel que desempeña en la estructura orgánica de la administración.

La auditoría administrativa del control de los recursos humanos debe incluir una evaluación de naturaleza ejecutiva, ya que es el ejecutivo del área de recursos humanos quién dirige,

planifica, organiza y controla todas las actividades que se realizan en el mismo. Además siempre dependerán factores como el desempeño, desarrollo y motivación del personal subordinado del ejecutivo que da la pauta a seguir en todos los aspectos.

La eficiencia del ejecutivo dependerá hasta cierto punto para lograr infundir y motivar al personal subordinado a su libre superación, manifestando su capacidad creativa su iniciativa, ambición e iniciativa personal, logrando con esto el libre desarrollo de los mismos, además de lograr tener personal eficientemente preparado para que pueda cubrir los puestos superiores y conseguir una adecuada rotación.

La función de control de recursos humanos es compleja, e interesante dentro de un organismo, ya que esta requiere de una persona de mucha iniciativa que posea un cúmulo de conocimientos suficientes para que pueda entender y comprender y opinar sobre todos los problemas que presenta la organización donde tendrá que dominar todas las técnicas modernas de los recursos humanos apegado constantemente a los cambios sociales que presenta la sociedad actual.

Consideramos que el Licenciado en Administración de Empresas reúne los requisitos necesarios para la coordinación ejecutiva

de los recursos humanos y demás áreas funcionales y además puede ejercer función independiente como asesor.

4.4 ENTREVISTAS

A través de la historia el hombre se ha preocupado por comunicarse con sus semejantes. Lo que ayer era difícil de difundir, hoy en cambio resulta sorprendentemente fácil, por la actual tecnología de nuestro tiempo.

En cambio la entrevista que es el tema en el cual nos vamos a adentrar, es un comprometerse con la otra persona, es un dar y recibir.

Una entrevista es un método para investigar en un proceso de comunicación, de un grupo más o menos voluntariamente integrado, que incluye dos ó más personas, una de las cuales es un experto en el área a tratar, sobre todo en el manejo de las relaciones interpersonales, las cuales son - necesarias para lograr su propósito.

Tiene como fin, perseguir la meta que nos hemos fijado. Es una conversación con un propósito, en donde el hombre es un

organismo complejo y no existe un método simple para valorarlo. El aprender a como entrevistar es similar al aprender como tocar un instrumento musical.

Los objetivos principales de toda entrevista son :

- 1.- Obtener Información - Una entrevista cuidadosamente planeada y bien conducida puede ayudar a obtener una información adecuada a la persona, analizando su pasado y presente para así poder predecir hasta cierto punto su comportamiento o conducta en el futuro.
- 2.- Ordenar dicha Información - En la entrevista se obtiene un cúmulo de datos que es preciso darles uniformidad, para poder desechar aquellos que son intrascendentes para el objetivo fijado en la entrevista.
- 3.- Objetivizarla - Es preciso que la información que obtengamos del entrevistado no sea contaminada por nuestros problemas personales, como prejuicios, deficiencias físicas o intelectuales o bien culturales.
- 4.- Analizarla - Cada dato por muy insignificante que parezca en ocasiones es trascendental, hacer un análisis más

integral de la información, por lo tanto, considero que es importante, tomar en cuenta hechos, sucesos, actitudes, etc., expresados o manifestados por el entrevistado durante su interacción con el entrevistador.

- 5.- Interpretarla - En base a conocimientos comparativos ó sea todo lo que puede ayudar a comprobar lo que nos está diciendo el entrevistador, ó sea fuentes adicionales ya sean escolares, familiares, laborales.

- 6.- Traducirla - A un lenguaje coherente universal, que no se mezclen términos sólo entendibles para cierto tipo de profesionistas (administradores, psicólogos, etc.) - que sea traducible para legos en general.

4.5 DETERMINACION DEL TIEMPO NECESARIO PARA EFECTUAR LA AUDITORIA

La administración está orientada cada vez más hacia los métodos científicos más modernos para la solución de los problemas, los métodos científicos raramente son el resultado de la casualidad. Son el producto sistemático a la definición de un problema y al desarrollo de una solución, el tiempo requerido para llevar a cabo una auditoría administrativa varia de acuerdo con la magnitud y profundidad de la -

investigación de tal forma que la auditoría de una sólo área como es la de Recursos Humanos posiblemente requiera de unas cuantas semanas en tanto que una auditoría integral de la organización se llevaría meses.

Además existen otros factores que deben tomarse en cuenta que son los siguientes:

- 1.- La magnitud de la organización ó area a examinar.
- 2.- La eficiencia o ineficiencia de los controles existentes
- 3.- El número de personas encargadas de la auditoría
- 4.- La cooperación del personal de la organización.

En la actualidad en la administración moderna se usa el mismo tipo de enfoque sistemático para la solución de problemas.

Las dos herramientas de las técnicas de esta administración son las matemáticas y la informática.

Las reglas fundamentales del empleo de estas dos anteriores son importantes. Tanto a las matemáticas como la tecnología de la informática son campos muy especializados, no obstante las personas no técnicas deben ser capaces de usarlas y entenderlas. Es recomendable un sistema ordenado matemáticamente siempre que sea posible sacar provecho de la velocidad

y de los ahorros que pueden generar.

Tanto el P.E.R.T. (Program Review and Evaluation Technique, Revisión de Programas y Técnicas de Evaluación) y el C.P.M. (Critical Path Method, Método de Camino Crítico) satisfacen estos requisitos, por lo tanto, intentaremos programar la auditoría administrativa a base de estas técnicas.

Los métodos de camino crítico y Pert son técnicas que permiten la planeación, programación y control lógica y sistemática del conjunto de operaciones que constituyen un proyecto.

Requisitos para la implantación del Método de Camino Crítico:

- 1.- Determinación de la tarea a desarrollar y de los objetivos primarios y secundarios que se pretenden alcanzar con su realización.
- 2.- Determinación de los recursos disponibles para la ejecución del proyecto (humanos, técnicos, económicos, etc.)
- 3.- Determinación de las distintas formas ó métodos de realizar el proyecto de acuerdo con los recursos disponibles.
- 4.- Estudio de las condiciones externas que afectan la ejecución del proyecto: plazos fijados, disposiciones legales,

clima, tecnología, medio ambiente.

Fijados los objetivos y conocidos los recursos así como su capacidad de operación, la influencia del medio ambiente, debemos comunicar éstos a todas las personas responsables de la elaboración del plan para obtener una mejor coordinación del esfuerzo.

La programación del Método de Camino Crítico - Primero se enumerarán las actividades, para poder realizar un proyecto es necesario conocer las actividades de que se compone, una ó más personas que conozcan los trabajos y operaciones del proyecto, elaborarán esta lista en la que se incluyan sin importar el orden en que se mencionen, todas las actividades a llevar a cabo.

Segundo, la secuencia de actividades después de establecer lo que se va a hacer, mediante la enumeración de las actividades, debemos determinar como lo vamos a hacer fijando las secuencias y dependencias de todas las actividades entre sí, para lo que es necesario analizar cada actividad por separado.

Para efectuar el análisis de actividades bastará determinar la actividad que antecede a la analizada, la actividad que

sigue a la analizada, las actividades que pueden efectuarse simultáneamente y asignación de tiempo a cada actividad.

4.6 QUIENES REALIZAN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para la selección del personal, es importante que este posea una buena comprensión de la teoría correspondiente, con un perfecto conocimiento de los fundamentos de organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas. Será conveniente que posean una amplia preparación académica a nivel universitario. Esta preparación incluirá un adiestramiento completo en administración de empresas, contabilidad, materias afines como son: economía, finanzas, mercadotecnia, estadística, además conocimiento de lógica, filosofía, psicología, sociología antropología, ciencias políticas, geografía, idiomas.

Características Personales - Al ser de carácter eminentemente subjetivas, no existe un criterio universal para determinar estas características, pero la mayoría de los estudiosos coinciden en que el personal de auditoría administrativa debe ser con las siguientes características:

- 1.- Tener inclinación natural al análisis detallado.
- 2.- Una gran imaginación y responsabilidad.
- 3.- Capacidad de expresión, y redacción clara y lógica.
- 4.- Experiencia en auditoría administrativa o semejantes a esta.
- 5.- Competencia profesional en un campo específico.

Materias específicas en las que debe tener conocimientos, se refiere exclusivamente al personal asesor de la auditoría, es decir a las personas encargadas de llevar a cabo la auditoría por parte de la organización asesora y en quienes recaerá la responsabilidad de efectuarla.

Basándonos en el criterio de William P. Leonard, será necesario que el personal seleccionado, además de las características personales deberá ser calificado con relación a:

- 1.- Sistemas y Procedimientos.
- 2.- Capacidad de trabajar en equipo, logrando la información deseada sin provocar fricciones en el personal operativo.
- 3.- Medición del desempeño, evaluar objetivamente
- 4.- Planeación y control de presupuestos.
- 5.- Estadística administrativa.
- 6.- Toma de decisiones.
- 7.- Problemas de Mercadotecnia, experiencias en trabajos anteriores.

8.- Relaciones humanas

9.- Análisis de la organización.

Existen algunos aspectos que deben considerar los integrantes del conjunto de auditores durante el desarrollo de la misma, como son:

- 1.- Al iniciarse el trabajo, reunirá a todos los integrantes del conjunto de auditores explicándoles exactamente las metas de la auditoría, así como los métodos y la utilización de los instrumentos con que se contará.
- 2.- Siempre tratará de ganarse la confianza de sus colaboradores y de la organización para eliminar el natural hermetismo y hostilidad por parte de ellos.
- 3.- Organizará reuniones periódicas de control y coordinación.
- 4.- Vigilará de cerca que no se olvide ningún detalle
- 5.- Se evitarán las indiscreciones. Se debe estar consciente de lo que se puede preguntar y revelar a cada persona.

4.7 PRESUPUESTO PARA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La elaboración del presupuesto para la auditoría administrativa constituye por si misma una técnica compleja en ocasiones y en otras laboriosa, los factores que debe tomar en cuenta el costo de la auditoría administrativa, son los siguientes: la naturaleza e importancia de los servicios exigidos por el trabajo y prestados por el auditor - en su tiempo empleado y número de ayudantes, deberá tomarse en cuenta la situación económica de la organización.

Honorarios de los auditores - Estos pueden ser fijados en atención a:

- 1.- Honorario fijo global- Se efectua una planeación del trabajo a desarrollar y conforme a esta se fija un precio total por la auditoría.
- 2.- Honorario por hora - Se puede fijar una cuota por la hora trabajada que varía de acuerdo a la categoría del auditor y de sus colaboradores.
- 3.- Gastos - Se carga a la organización los gastos originados por la revisión como son transportes, comidas, hospedajes.

El auditor administrativo nunca debe bajar sus honorarios a insistencias de los ejecutivos de las organizaciones. Tomando en cuenta la importancia referente a la situación económica, ya que esta debe contar con los fondos suficientes para poder realizar el gasto que representa el efectuar una auditoría en forma completa o general.

El presupuesto representa para la ejecución y cumplimiento de la auditoría un elemento de indiscutible validez para la coordinación de los elementos materiales y humanos necesarios para la consecución de los objetivos fijados, pues los resume, los programa, los cuantifica y evalúa de tal manera que elimina al menos en gran parte la incertidumbre, aumentando el grado de probabilidad del cumplimiento de las metas propuestas.

Una vez realizada la planeación de la auditoría, el auditor administrativo y el cliente se pondrán de acuerdo sobre el propósito de la auditoría, las condiciones y limitaciones del trabajo y facilidades que proporcionará el cliente y los honorarios que se cobrarán quedando esto establecido en una carta convenio.

4.8 OBTENCION DE LA INFORMACION

Lo primero y más importante que se debe hacer al iniciar una auditoría, es planear la forma de recopilar y mantener un registro de información básica. Habiendo completado el análisis preliminar y haber armado un programa de auditoría, a efecto de registrar los datos que sirvan para elaborar un análisis y una interpretación.

En este primer paso, dentro de la etapa de exámen en la auditoría administrativa también es llamado "obtención de información", la cual se logrará con los siguientes instrumentos:

- a) Cuestionarios
- b) Entrevistas
- c) Listas de confrontación o verificación.
- d) Observación directa de hechos y registros.

Concepto de cuestionario - "Un cuestionario podría definirse como un mecanismo para obtener respuesta a ciertas preguntas, por medio del uso de una forma escrita que el interrogado llena o redacta por si mismo".

"El cuestionario de ninguna manera constituye una prueba, sino que únicamente debe ser considerado como un instrumento y que toda la información obtenida a través de él, debe ser completada y verificada por medio de la observación de hechos y registros"

Importancia y Reglas - La validez de cualquier examen está en relación directa con la precipitación de los medios utilizados para obtener la información. Por lo anterior, podemos afirmar que la validez de una Auditoría Administrativa estará fundada en un buen cuestionario, bien preparado, por lo cual es bueno recordar las reglas de su formulación tales como:

A) Naturaleza de las preguntas -

Estas pueden ser cerradas o abiertas, según permitan una contestación única ó categórica, o respuestas variables que incluyan en si explicaciones y modalidades adicionales, ambos tipos tienen sus ventajas y desventajas, por lo cual será necesario precisar el objetivo - perseguido con claridad.

B) Unidad - Se deberá formular un cuestionario diferente para cada asunto en concreto de las áreas a investigar, con el fin de aplicar a las personas directamente afectadas, o bien, aquellas que intervienen en operaciones

y actividades propias del área, que serán quienes mejor nos puedan orientar, gracias a su experiencia y al conocimiento de su función.

C) Secuencia - Basados en el principio de unidad, podemos ordenar las preguntas siguiendo una secuencia adecuada. Las preguntas deben tener un encadenamiento lógico, procurando que la anterior lleve a la siguiente de manera natural y de acuerdo con el grado de dificultad.

D) Claridad - Referida al aspecto redacción, deberán ser comprensibles para el interrogado, y por tanto, habrá que adecuar las preguntas a la capacidad media del interrogado.

Las ideas vagas deberán ser eliminadas, ya que las respuestas carecerán de objetividad, factor primordial en la auditoría administrativa.

Así mismo, las palabras ambiguas o estereotipadas hacen que la respuesta pierda precisión, y posteriormente en la interpretación de la misma podría conducirnos a juicios erróneos, por tal motivo también deberán eliminarse.

Por último, las preguntas múltiples y las negativas también

obstaculizan la claridad. Las primeras porque lógicamente no tendrán las mismas respuestas en todos los casos, y las preguntas negativas producen confusión por el hecho de que al negarlas resulta una afirmación.

ENTREVISTAS -

Es una conversación o comunicación, oral y personal, entre dos personas, con un propósito definido, que en nuestro caso es el de investigar algún aspecto, y conducirla bajo un sistema apropiado.

La entrevista requiere ante todo dos personas en actitud de algún modo distinta, el investigador, que es la persona que desea obtener los datos, y el entrevistado que es de quién se desea obtener.

Quedan por lo mismo excluidas las entrevistas telefónicas, por carta y algunas otras más que sean parecidas.

Se supone además que se usará de la palabra hablada. En los casos en los que carezca de la palabra el entrevistado, apenas y se puede pensar en realizarla.

Los fines de la entrevista son los siguientes:

- 1.- Obtener información
- 2.- Proporcionar información.
- 3.- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado.
- 4.- Para una auditoría administrativa completa, la aplicación de los cuestionarios deberá ser complementada con una serie de entrevistas para ampliar y comprobar la información obtenida.

Las entrevistas propuestas serán:

Entrevistas preliminares - Consisten en entrevistar a algunas personas directamente relacionadas con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas cuidadosamente entre empleados, funcionarios, ejecutivos, clientes y proveedores.

Posiblemente de estas entrevistas surjan algunas ideas acerca de los problemas fundamentales a estudiar en la auditoría administrativa.

Entrevistas de sondeo - Se utilizan cuando se desea captar una situación específica en poco tiempo. Generalmente estas entrevistas corresponden a la etapa de interpretación,

si se detecta que no se han localizado determinados elementos, bien porque los investigadores no hayan sido bastante tenaces, este tipo de entrevistas son indispensables.

Entrevistas de posición - Sirven para ubicar a los entrevistados según su jerarquía dentro de la empresa ¿Son iguales los puntos de vista de obreros, empleados, supervisores o gerentes? En caso de divergencias de opinión ¿qué información es la más real y objetiva?

Entrevistas de comprobación de hipótesis - Esta clase de entrevistas se celebran durante la recolección de datos y la interpretación. Es preciso multiplicar los sondeos aislados, formulando preguntas completas a personas seleccionadas al azar e interrogando detalladamente a especialistas y técnicos que hayan estudiado problemas similares a los que deseamos comprobar.

Reglas generales para la entrevista - En los casos en los cuales se haya optado por el sistema de entrevistas, habrá que tomar en cuenta que es una conversación, pero desarrollada en forma metódica, lo cual deberá adaptarse a un plan. A esta clase de entrevistas se les denomina de fondo y tienen como fin la recolección de datos en forma analítica.

- 1.- Deberá explicarse al entrevistado el fin que perseguimos y los beneficios que deseamos obtener.
- 2.- Crear un ambiente de confianza entre el auditor e interrogado.
- 3.- Se permitirá al entrevistado expresar sus ideas sin ninguna presión de parte del entrevistador.
- 4.- Se le formularán preguntas concretas e individuales.
- 5.- Se deben anotar inmediatamente todas las respuestas obtenidas.
- 6.- Se eliminarán, en lo posible, las interrupciones.
- 7.- Se evitará contradecir al interrogado, aunque nos conste la falsedad de los datos proporcionados.
- 8.- Se observarán todos los detalles secundarios tales como, actitud del entrevistado.

Ordenar y depurar la información - Una vez que hemos obtenido la información básica, y antes de pasar al análisis

de la misma, debemos ordenar y depurar esta efectuando una revisión concienzuda a través de los siguientes instrumentos:

1.- Eliminación de la información no confiable.

2.- Eliminación de la información obsoleta.

3.- Entrevistas para sondeos rápidos.

4.- Entrevistas de posición.

5.- Entrevistas de comprobación de hipótesis.

4.9 LA EVALUACION DE LA INFORMACION

La auditoría administrativa es una técnica moderna de análisis que ayuda a conocer todos y cada uno de los aspectos necesarios a evaluarse o revisarse en un organismo, para encontrar las posibles soluciones a los problemas e insuficiencias administrativas.

Siendo la auditoria administrativa una técnica científica esta deberá realizar su estudio de una forma objetiva, general, universal y de naturaleza comprobable.

En la realización de la auditoría administrativa, debe haber una evaluación de cada función para fundamentar las conclusiones y sugerencias. Esta evaluación deberá ser lo más objetiva posible apegada a los datos obtenidos. Esta debe realizarse, a través de la cuantificación de la información obtenida y de la apreciación subjetiva del auditor.

No existe en algún estudio realizado hasta el momento, un modelo de valores preciso y adecuado a medir la eficiencia del desempeño de una determinada función. Estos hasta el momento, son a juicio del auditor, ya que dependen de la organización ó departamento a auditar.

Es indiscutible que los aspectos a evaluar, no tienen un mismo valor en cuanto a su contribución, por alcanzar los objetivos de los recursos humanos, aunque todos se encuentren dirigidos a los mismos fines, tampoco los tendrá de una organización a otra.

Para realizar una ponderación cuantitativa se tendrán que medir ó asignar puntos de los esfuerzos relacionados en cada una de las actividades que se sometan a evaluación.

Este puntaje deberá ser asignado a criterio del auditor ya que el conocerá la importancia del desempeño de cada uno de los aspectos a evaluar.

Todos estos criterios servirán de base para poder realizar lo más objetivamente, una evaluación cuantitativa de los factores a analizar. Esta ponderación cuantitativa, que-remos hacer la aclaración, no debe ser el único criterio que nos guiará en el desarrollo del análisis e interpretación obtenida.

Queremos hacer hincapié en que la evaluación cualitativa o sea la apreciación subjetiva del auditor es la más importante. Aquí se externarán los conocimientos y criterio del auditor, durante el desarrollo de esta última y la más importante fase de la auditoría administrativa, ya que en esta se analizarán y se someterán a su juicio y criterio, todas las observaciones pertinentes recabadas. También analizará los resultados de las entrevistas realizadas, así como la tabulación de los datos de los cuestionarios practicados. Todo este análisis realizado, ayudado de una asignación por puntos de las principales funciones evaluadas, le darán una visión completa para informar de las irregularidades encontradas, de los problemas existentes y de la -

localización de las deficiencias de las funciones también les servirán para identificar las soluciones a todas estas anomalías y sugerirlas a la dirección a través de un informe final.

Es conveniente que una vez que se haya adoptado el estudio en una forma permanente, sea supervisado por el auditor en una forma periódica previamente programada con el objeto de determinar si se sigue los puntos contenidos en el estudio, si se hace necesaria alguna modificación o si sigue siendo beneficioso para la organización siguiendo así relacionados en este medio, ya que pudiera surgir algunas operaciones subsecuentes.

4.10 INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El objetivo final de la auditoría administrativa es presentar un escrito o informe final sobre el estudio realizado.

El informe de la auditoría administrativa tendrá que ser un documento claro, lúcido y con la información necesaria para poder informar a la dirección o interesados de los problemas e insuficiencias de las funciones auditadas.

En el informe tendrá que incluirse también comentarios sobre aquellas funciones que marchan adecuadamente, así como el planteamiento de los que no funcionan satisfactoriamente y sugerir o recomendar las soluciones pertinentes a las insuficiencias encontradas. Escribir con claridad para lograr comunicar de una manera eficaz las ideas, por lo que éstas deben ser claras. Para examinarlas e interpretarlas con sentido crítico, y todo será más eficaz.

Es conveniente tener un esbozo del informe, inicialmente, el cual seguirá cierta uniformidad de diseño, sin borrar la personalidad individual de quién lo redacta.

El formato de un informe debe contener:

- 1.- Finalidad y Alcance
- 2.- Puntos sobresalientes.
- 3.- Aspectos comentados con la supervisión
- 4.- Prácticas detalladas
- 5.- Discusión ó Comentarios
- 6.- Recomendaciones
- 7.- Ilustraciones

Mediante la presentación de los aspectos de mayor importancia al principio del informe, se logrará la captación del

mensaje y el interés en seguir leyendo.

Puntos esenciales que debe contener un buen informe. -

La exactitud que consiste en que lo que se dice esté basado en una información definida. La concisión que implica una exposición precisa de lo que se informa. La cortesía que evitará ofensas en las exposiciones de los juicios críticos.

La redacción que debe ser clara, precisa y veráz, emplear un vocabulario sencillo evitando tecnicismos. Debe ser constructivo y positivo.

El estilo de informe a escoger dependerá de las necesidades particulares de la organización de quién será el receptor, quienes tendrán copia del mismo, la forma, el estilo.

Se presentarán aspectos confidenciales que primero serán tratados en forma verbal.

La presentación del informe puede consistir en un cambio de impresiones verbal, respecto a los aspectos de mayor importancia, en un escrito donde figuren hallazgos y recomendaciones.

Cuando sean auditorías de larga duración se emitirán tres estilos de informes:

- 1.- Preliminar que es delinear finalidad y alcance de la auditoría.
- 2.- De evolución- demuestra lo que se ha venido haciendo, situaciones excepcionales descubiertas, medidas correctivas aplicadas, y otras recomendaciones.
- 3.- Finales son un resumen de lo anterior y se emplea en la discusión de aspectos importantes con la dirección.

Otras presentan previamente los resultados para cambiar impresiones directamente con los afectados.

CONCLUSIONES

A través del tiempo, vemos que la auditoría administrativa es una herramienta eficaz para el control en las organizaciones.

Para que la integración de los recursos de la empresa sea satisfactoria, la organización debe cumplir con su responsabilidad social; capacitando a los trabajadores y contribuyendo a formar ejecutivos, de esta manera se logra la estabilidad y la permanencia del personal básico.

La auditoría administrativa por su naturaleza puede funcionar internamente y permitir examinar y evaluar los sistemas y procedimientos que se realizan en la organización, también se puede tener auditoría administrativa interna, la cual es importante por otorgar un criterio profesional a las decisiones de sus clientes.

El control de los recursos humanos a través de la auditoría administrativa es de vital importancia en las organizaciones, aunque se tenga una planeación y administración de los recursos humanos, porque cada elemento humano tiene una personalidad -

propia que no se puede estandarizar a resolver sus problemas, ya que estos requieren una solución humana.

La auditoría administrativa como una adopción de medidas de carácter preventivo para proteger en primer término al capital invertivo, en segundo término conservar la fuente de trabajo como sentido social y coadyuvar al mantenimiento económico de los recursos humanos y empresarios logrando un equilibrio armónico con ambición de que se llegue a establecer un sistema nacional de auditorías administrativas con la finalidad de lograr siempre un incremento de la productividad.

Además crear una comisión mixta de auditorías administrativas entre las organizaciones.

Así mismo, deberá crearse un centro de investigación permanente sobre diversos tópicos de la auditoría administrativa y el cual tenga una continua relación de intercambio con las universidades e institutos superiores de enseñanza del país.

Dada la singularidad que reviste al dictámen de la auditoría administrativa y en vista de que el el Licenciado en Administración de Empresas quién cuenta con la preparación necesaria

para emitirlo, hemos considerado que los colegios profesionales debieran reglamentar que las llamadas auditorías administrativas u operacionales deban ser realizadas por el Licenciado en Administración de Empresas.

B I B L I O G R A F I A

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
William P. Leonard
Editorial Diana
México, 1974

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
L.A.E. y C.P. José Antonio Fernández Arena
Editorial Diana
México, 1974

APUNTES AUDITORIA ADMINISTRATIVA
L.A.E. y C.P. Jorge Alvarez Anguiano
Edición Especial para la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
C.P. Carlos Anaya Sánchez
Editorial Nueva México

EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Dr. y C.P. Fabián Martínez V.
Ediciones Contables y Administrativas

APUNTES SOBRE METODOLOGIA Y TECNICAS PARA LA INVESTIGACION
Prof. Santiago Zorrilla A.
Prof. Fernando Arias G.
Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA
PRIMERA Y SEGUNDA PARTE
Prof. Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa
México, 1976

ADMINISTRACION DE PERSONAL
Prof. Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa
México, 1974

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Dr. y Psic. Fernando Arias Galicia
Editorial Trilias
México, 1973

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
George R. Terry
Cía. Editorial Continental

PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS
L.A.E. Guillermo Gómez Ceja
Editorial Diseño y Composición Litográfica

EL ANALISIS FACTORIAL - GUIA PARA ESTUDIOS
DE ECONOMIA INDUSTRIAL
Alfred W. Klein
Nathan Grabinsky
Banco de México