



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

15  
28

AUDITORIA OPERACIONAL DE LA  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

ADOLFO BRIONES HERNANDEZ

PROFESOR DEL SEMINARIO  
C.P. SILVANO GARCIA ASPE

1995

FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

AGU. 21 1995

COORDINACION DE  
EXAMENES PROFESIONALES

U/0987/95

**D E D I C A D O    A :**

MIS QUERIDOS PADRES, GELASIO Y OLIMPIA, POR EL APOYO, DEDICACION, ATENCION Y ORIENTACION QUE SIEMPRE ME HAN DADO SIN MEDIDA, CIMIENTOS DE MI FORMACION PERSONAL Y PROFESIONAL.

MIS HERMANOS: LUZ, MARIA, ALFREDO, ROSA, LUISA, MARTIN, FLORA, CARLOS, RICARDO Y OSCAR; QUE SIEMPRE ME HAN ESTIMULADO PARA SEGUIR ADELANTE.

MIS FAMILIARES: MUCHAS GRACIAS POR EL INTERES DEMOSTRADO HACIA MI Y POR SUS PALABRAS DE ALIENTO.

A MIS AMIGOS FRATERNOS: JESUS FABIAN, CARLOS ANTONIO, VERO, MIGUEL ANGEL, PATY, LORENA, ISMAEL, MONICA, ADRIANA, ALBERTO, ELOISA, FRANCIS, CARLOS DANIEL, ANTONIO Y LUIS; PORQUE SON PARTE IMPORTANTE DE MI Y SU APOYO ME HA RESULTADO FUNDAMENTAL.

**MI SINCERO AGRADECIMIENTO A:**

MI PROFESOR, C.P. SILVANO GARCIA ASPE, POR SU VALIOSA ASESORIA  
EN LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

C.P. ANDRES FRANCO ORTIZ, POR EL APOYO INCONDICIONAL QUE ME  
PROPORCIONO PARA ELABORAR EL PRESENTE.

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, QUE A TRAVES DE MI  
QUERIDA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION ME DIO LA  
MARAVILLOSA OPORTUNIDAD DE CURSAR MI CARRERA PROFESIONAL.

MIS PROFESORES.

A DIOS, GRACIAS POR SIEMPRE.

## I N D I C E

INTRODUCCION .....	1
--------------------	---

### CAPITULO I LA AUDITORIA OPERACIONAL

1.1. CONCEPTO DE AUDITORIA .....	5
1.2. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA .....	6
1.3. ORIGEN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL .....	7
1.4. CONCEPTO DE AUDITORIA OPERACIONAL .....	9
1.5. OBJETIVO Y NATURALEZA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL .....	10
1.6. QUIEN DEBE REALIZARLA .....	12
1.7. PERFIL DEL AUDITOR OPERACIONAL .....	13
1.8. PRECEPTOS NORMATIVOS QUE LA RIGEN .....	15
1.8.1. Normas de auditoría .....	15
1.8.1.1. Normas personales .....	15
1.8.1.2. Normas de ejecución del trabajo .....	16
1.8.1.3. Normas de información .....	18
1.8.2. Código de Etica Profesional .....	18
1.9. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA .....	20

### CAPITULO II LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1. GENERALIDADES .....	23
2.2. ADMINISTRACION .....	24
2.3. RECURSOS .....	24
2.3.1. Recursos materiales .....	24
2.3.2. Recursos técnicos .....	24
2.3.3. Recursos humanos .....	25
2.4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS .....	25
2.5. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS .....	27
2.5.1. Reclutamiento y selección .....	27
2.5.2. Motivación al personal .....	35
2.5.3. Capacitación y desarrollo .....	38
2.5.3.1. Capacitación .....	38
2.5.3.2. Adiestramiento .....	42
2.5.3.3. Desarrollo .....	47
2.5.3.4. Evaluación del desempeño .....	48
2.5.4. Administración de sueldos .....	53
2.5.5. Servicios y prestaciones .....	56
2.6. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES CON OTRAS AREAS .....	59

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

3.1. GENERALIDADES .....	62
3.1.1. Auditoría operacional de la administración de recursos humanos .....	62
3.1.2. Alcance .....	63
3.1.3. Objetivo de la auditoría operacional de la administración de recursos humanos .....	64
3.1.4. Planeación de la auditoría .....	65
3.2. METODOLOGIA .....	70
3.2.1. Familiarización .....	70
3.2.1.1. Estudio ambiental .....	71
3.2.1.2. Planeación .....	81
3.2.1.3. Organización .....	82
3.2.1.4. Dirección .....	83
3.2.1.5. Control .....	84
3.2.1.6. Visita a las instalaciones .....	85
3.2.2. Investigación y análisis .....	86
3.2.2.1. Revisión de la documentación y análisis de la información .....	86
3.2.2.2. Entrevistas y cuestionarios .....	97
3.2.2.3. Hallazgos efectuados .....	107
3.2.3. Diagnóstico .....	109
3.2.3.1. El Informe .....	109
3.2.3.1.1. Concepto e importancia .....	109
3.2.3.1.2. Estructura .....	110
3.2.3.1.3. Informe definitivo .....	112
3.2.3.1.4. Seguimiento .....	116
CONCLUSIONES .....	118
BIBLIOGRAFIA .....	122

## INTRODUCCION

La Contaduría es una disciplina que comprende un número importante de áreas: finanzas, contabilidad, costos, auditoría, fiscal, etc., por lo que para avocarse a su estudio y/o práctica, se requiere de dedicación plena, por su misma amplitud.

Las áreas de la Contaduría, se dividen a su vez en subáreas, tal es el caso de la auditoría, la que puede ser: auditoría financiera, gubernamental, interna, o como la que es tema de este trabajo, operacional.

Algunas clases de auditoría son mas socorridas que otras, por parte de los contadores públicos; como por ejemplo la auditoría financiera o la fiscal.

Lo anterior da oportunidad a que otros profesionistas asuman trabajos como el de auditoría operacional, y que vayan absorbiendo este campo de trabajo, que poco a poco pierde el contador público, por su mínimo interés a realizar un trabajo de esta naturaleza.

Es cierto que pocas empresas recurren a la práctica de la auditoría operacional, pero estoy convencido que, ante su necesidad creciente de una mayor eficiencia de operación, irá en aumento también la solicitud de servicios de auditoría operacional. Como resultado, se podrá practicar varias clases de auditoría operacional, entre ellas la de la Administración de Recursos Humanos.

Estos hechos: la necesidad de retomar el campo de la auditoría operacional, por parte de los contadores públicos y la demanda de servicios de auditoría operacional de la administración de recursos humanos, para aumentar el nivel de eficiencia de las empresas, son motivos que originaron la realización del presente trabajo, para ofrecer una herramienta en la práctica de esta clase de auditoría.



Compuesto de tres capítulos, el primero es un capítulo introductorio a la auditoría operacional, aparecen en él aspectos como: concepto de auditoría; clasificación de la auditoría, dentro de la cual se clasifica la auditoría operacional; origen de la auditoría operacional; el perfil del auditor operacional: cualidades y habilidades que requiere para la realización de trabajos de esta índole; y por último, las normas de auditoría y el código de ética profesional, los que regulan la práctica de la auditoría operacional. Todo esto, para tener una idea o visión general de lo que es una auditoría operacional.

En el segundo capítulo se muestra el funcionamiento de la administración de recursos humanos; sus objetivos, cuales son algunas de las actividades que realiza, las que pueden variar de empresa a empresa ( reclutamiento y selección, adiestramiento y capacitación, motivación, administración de sueldos y salarios, etc. ); y cuales son sus relaciones con otras áreas de la empresa. Lo anterior permite presentar un panorama general de la función de la administración de recursos humanos.

De esta manera, conociendo los aspectos relevantes de la auditoría operacional y de la administración de recursos humanos, el tercer capítulo se dedica a revisar la auditoría operacional de la administración de recursos humanos. Se inicia con una explicación de lo que es la auditoría operacional de la administración de recursos humanos, así como el objetivo que persigue. Reconoce la necesidad de planear el trabajo de auditoría, considerando desde la elaboración del contrato; pasando por las fuentes de donde obtener información, el personal que efectuará la auditoría y los procedimientos de auditoría básicos a aplicar; hasta el informe de auditoría. Por supuesto, incluye la metodología a seguir, la que debe adaptarse a la situación de cada empresa en particular. La metodología se inicia con la familiarización, con la que el auditor se compenetra con las funciones de la administración de recursos humanos y dónde se efectúan, y le permite adquirir información necesaria para detectar actividades problemáticas; posteriormente está la fase de investigación y análisis, de la que el auditor obtendrá los puntos débiles para elaborar las recomendaciones necesarias para mejorar la operación de los recursos humanos y alcanzar una mayor eficiencia.

Por último, está la fase del diagnóstico, de la que el auditor conocerá una serie de hechos que le permitirán saber hasta qué nivel está la eficiencia operacional de la empresa auditada. En esta etapa se encuentra la entrega del informe de auditoría, el que deberá contener los hallazgos obtenidos que obstaculizan la eficiencia operativa de la entidad; además de recomendaciones y sugerencias orientadas a eliminar esos problemas.

# CAPITULO I

## LA AUDITORIA OPERACIONAL

### 1.1 CONCEPTO DE AUDITORIA

De todas las materias que se enseñan dentro de los planes de estudio de la contaduría, la auditoría es considerada la más interdisciplinaria.

Actualmente, es necesario que muchos tipos de información sean sometidos a la auditoría; por esta razón la labor de un auditor queda a la vista del público usuario (sean administradores, socios, instituciones de crédito, gobierno, etc.); por lo que debe procurar realizar su trabajo con la mayor calidad posible.

Pero, ¿qué es una auditoría?, Fernando Espinosa Reyes y Víctor García Paniagua<sup>1</sup>, dicen;

"La auditoría debe ser un servicio integral, útil y oportuno para la administración de la entidad y debe formar parte del proceso administrativo. Es un encargo profesional regulado por principios éticos y técnicos, con características propias y objetivos específicos, tendiente a verificar una situación, hechos, circunstancias o, en su caso, un problema. Esta actividad debe realizarla un profesional (no necesariamente un licenciado en Contaduría, excepto para el examen de los estados financieros) y debe culminar con un informe."

Para Miguel Ángel Dávila Guzmán<sup>2</sup>, la auditoría :

"Es simple y llanamente un proceso de revisión, con el objeto de hacer una evaluación y brindar una opinión profesional."

---

<sup>1</sup> Espinosa Reyes, Fernando y García Paniagua, Víctor, Auditoría Integral, Facultad de Contaduría y Administración UNAM, México, D.F., 1990, p. 18.

<sup>2</sup> Dávila Guzmán, Miguel Ángel, Auditoría Cuantitativa UNAM, México, D.F., 1991, pp. 26-27.

"Auditoría es el género, la cual puede tener diversos atributos específicos de acuerdo a los cuales tendrá ciertas características que harán a una, distinta de la otra. Los atributos específicos que darán a cada auditoría su singularidad, pueden ser, entre otros, el quien la practica, el objetivo que se persigue, el objeto sujeto a revisión, el alcance, el enfoque, la periodicidad, el usuario final, procedimientos y técnicas, etc."

En cambio, Donald H. Taylor y G. William Glezen<sup>3</sup>, consideran a la auditoría como:

"Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".

De los conceptos enunciados, puede decirse entonces que la auditoría:

"Es un proceso de revisión, verificación o examen de hechos, circunstancias o si es el caso, un problema; para proporcionar una opinión profesional a las personas interesadas".

## 1.2. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

Puede considerarse que la auditoría se divide de la siguiente manera:

### A. Por su ámbito.

- a) Auditoría Interna. Es la auditoría que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad; esta enfocada a realizar juicios evaluatorios sobre todas las actividades de la organización, en apoyo o ayuda a ella misma.

---

<sup>3</sup> Taylor, Donald H. y Glezen, G. William. Auditoría. Ed. Limusa. México, D.F., 1967, p. 111.

- b) Auditoría Externa. Esta auditoría es practicada por profesionales independientes a la entidad, con objeto de emitir una opinión o juicio sobre la situación que guarda el área auditada. No necesariamente es una auditoría de estados financieros.

B. Por su tipo.

- a) Auditoría Financiera. Es aquella que comprende el examen de las transacciones, operaciones y registros financieros con objeto de determinar si los estados financieros se apegan a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, a fin de que la información financiera que se produce sea confiable, oportuna y útil.
- b) Auditoría Operacional. Con esta auditoría se buscan las mejoras, el cambio constructivo, es decir, brindar alternativas en guiar a la organización a alcanzar las metas trazadas.
- c) Auditoría Gubernamental. Es una función independiente, de apoyo a la función directiva y se orienta a la verificación, examen y evaluación de las operaciones y sistemas de control de las dependencias y entidades, con el propósito de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se están alcanzando las metas y objetivos.

Existen por supuesto, un gran número de auditorías diferentes a las ya mencionadas, tales como: auditorías de legalidad, fiscales, técnicas, etc., sin embargo, no es necesario profundizar más al respecto, no porque no sean de importancia, sino porque no son objeto del presente trabajo.

### 1.3. ORIGEN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Existen señales de que hace muchos años, ya se practicaba la auditoría. Tratando de ordenar los hechos cronológicamente, presento a continuación algunos de tales acontecimientos.

• En el antiguo Egipto era necesario el uso de un "sistema contable", pues al tener que pagar tributo al faraón, se requería registrar -aunque rústicamente- sus transacciones.

- En Babilonia, cuando se llenaban sacos y recipientes con cereal, una persona contaba las medidas y otra las verificaba.
- En México, se sabe que los aztecas registraban sus cuentas de gastos y tributos por lo que dicen los códigos de Mendoza y Osuna.
- Un acontecimiento muy importante dentro de la Contaduría tiene lugar en Italia, en 1494; fecha en que Luca Pacioli es la primera persona en publicar un tratado de Contabilidad ( por lo cual se le conoce como Padre de la Contabilidad ) y él mismo es el autor de la Teoría de la Partida Doble.
- En el siglo XVI en Inglaterra se origina la auditoría; el rey Enrique VIII pide a los directores del Hospital Bartolomé un informe para conocer la marcha de sus obras y de sus finanzas.
- En 1774 el rey de Piamonte norma para que sólo personas autorizadas tuvieran derecho a ejercer funciones de Contador Público.
- Napoleón Bonaparte en 1805 establece que si alguien se interesaba en practicar funciones contables estaba obligado a pasar un examen, luego de haber trabajado con un profesionista experimentado.
- Con el gran avance tecnológico y económico ocurrido por consecuencia de la Revolución Industrial, hubo necesidad para los empresarios de aquél entonces de poscer información financiera clara, veraz y oportuna para la toma de decisiones; para este efecto tenían a su servicio a quién llevara sus registros contables. Sin embargo, para tener todavía mayor seguridad, se contrato a profesionistas independientes, para que verificaran tal información. Con el correr de los años, en 1900, en los E.U. se exige, para cotizar en bolsa, que los estados financieros los certifique un Contador Público.
- Por cierto que en México, el primer Contador Público Titulado fue Fernando Díez Barroso, a principios de siglo.

• Una vez que la profesión de Contador Público se va estableciendo con cierta solidez, la idea de agruparse para unificar criterios crece y toma forma en E.U., donde nace el Instituto Americano de Contadores Públicos. En nuestro país la primera agrupación se llamo Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, lo que hoy se conoce como Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

• En 1941 se fundó The Institute Of internal Auditors y en 1969 se crea el Instituto de Auditores Internos de México.

• Finalmente, en diciembre de 1972 el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, a través de su Comisión de Auditoría Operacional, emitió su primer boletín sobre Auditoría Operacional, para "identificar el trabajo de Auditoría Operacional realizado el Contador Público, independiente o no, y con la intención de unificar criterios sobre el tema"<sup>4</sup>.

En la actualidad la Auditoría sigue evolucionando y procura satisfacer cada vez mejor las necesidades de sus usuarios.

#### 1.4 CONCEPTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, a través de su Comisión de Auditoría Operacional <sup>5</sup>, la define como:

"El servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad".

El Comité Especial del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) para Auditoría Operacional y Administrativa, define a la Auditoría Operacional como :

"Un examen sistemático de las actividades de una organización (o de un segmento estipulado de la misma), en relación

-----  
<sup>4</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos Comisión de Auditoría Operacional Auditoría Operacional, México, D.F., 1991 p9

<sup>5</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos Comisión de Auditoría Operacional Auditoría Operacional, México, D.F., 1991 p9

con objetivos específicos, a fin de evaluar el comportamiento, señalar las oportunidades de mejorar y generar recomendaciones para el mejoramiento o para favorecer la acción" 6.

Miguel Angel Dávila Guzmán, considera que la Auditoría Operacional :

"Está más orientada al futuro, al cambio constructivo y a las mejoras , es decir, en brindar alternativas y en guiar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos" 7.

Por su parte, Fernando Espinosa Reyes y Víctor García Paniagua opinan:

"Es el servicio que presta el Licenciado en Contaduría cuando examina ciertos aspectos administrativos, con el propósito de lograr incrementar la eficiencia de la operación de la entidad a través de proponer las sugerencias que considere adecuadas " 8.

Considerando los conceptos enunciados, opino que la Auditoría Operacional está orientada a promover y lograr la eficiencia de operación de la entidad, para guiar a ésta al logro de las metas establecidas, a través de las recomendaciones que considere adecuadas el C.P., después de efectuado su examen.

## 1.5 OBJETIVO Y NATURALEZA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

### A. Objetivo

La Auditoría Operacional tiene como meta detectar problemas y a la vez proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; dar recomendaciones para simplificar el trabajo así como informar sobre los problemas que se dan para el cumplimiento de los planes establecidos.

---

6 Taylor, Donald D. (1973). p. 48.  
7 Dávila Guzmán, Miguel Angel (1973). p. 78.  
8 Espinosa Reyes, Fernando (1973). p. 12.



El objetivo de la Auditoría Operacional se logra cuando el C.P. da las recomendaciones que considera pertinentes como resultado de su examen.

#### **B. Naturaleza**

La naturaleza de la Auditoría Operacional está estrechamente vinculada y armonizada con los objetivos de la empresa y su filosofía., podría resumirse así :

- a) Conocimiento y familiarización de las operaciones y problemas operativos de la empresa;
- b) Análisis, examen crítico y evaluación de los controles de la entidad, para asegurar su correcta adecuación en la estructura organizacional;
- c) Recomendación y sugerencias de los métodos de control más eficientes para asegurar el logro de la meta principal de la organización.

Conforme a lo enunciado anteriormente, a continuación se citan algunas de las características de la Auditoría Operacional, como las señala Fernando Espinosa, en su obra ya citada:

- Es una auditoría no numérica;
- Se enfoca principalmente a la verificación de los sistemas y procedimientos;
- Se efectúa detalladamente;
- En su caso, debe ser objeto de una contratación especial;
- Su aplicación aislada podría no ser adecuada;
- Por el objetivo que persigue, debe realizar el estudio y evaluación del control interno;
- Tiene una metodología propia y exclusiva;
- Es una actividad profesional, tendiente a promover y lograr la eficiencia de la operación.

El objetivo de la Auditoría Operacional se logra cuando el C.P. da las recomendaciones que considera pertinentes como resultado de su examen.

#### **B. Naturaleza**

La naturaleza de la Auditoría Operacional está estrechamente vinculada y armonizada con los objetivos de la empresa y su filosofía., podría resumirse así :

- a) Conocimiento y familiarización de las operaciones y problemas operativos de la empresa;
- b) Análisis, examen crítico y evaluación de los controles de la entidad, para asegurar su correcta adecuación en la estructura organizacional;
- c) Recomendación y sugerencias de los métodos de control más eficientes para asegurar el logro de la meta principal de la organización.

Conforme a lo enunciado anteriormente, a continuación se citan algunas de las características de la Auditoría Operacional, como las señala Fernando Espinosa, en su obra ya citada:

- Es una auditoría no numérica;
- Se enfoca principalmente a la verificación de los sistemas y procedimientos;
- Se efectúa detalladamente;
- En su caso, debe ser objeto de una contratación especial;
- Su aplicación aislada podría no ser adecuada;
- Por el objetivo que persigue, debe realizar el estudio y evaluación del control interno;
- Tiene una metodología propia y exclusiva;
- Es una actividad profesional, tendiente a promover y lograr la eficiencia de la operación.

### 1.6 QUIEN DEBE REALIZARLA

En la actualidad existen variados profesionistas que pueden realizar la Auditoría Operacional; el Contador Público es uno de esos profesionistas, y pienso que es el más adecuado por la experiencia y conocimientos que posee por los servicios que ha prestado a otras empresas y que le han permitido adquirir una gran gama de experiencias, amén de su preparación en organización y análisis.

En su calidad de auditor externo puede ser un asesor con conocimientos especializados en Auditoría Operacional, o propiamente puede ser el auditor que practique la auditoría operacional.

Si es interno, dependiendo de la organización y de las características de su estructura, puede llegar a desarrollar todo un departamento especializado.

El auditor interno, competente en sus tradicionales revisiones contables y financieras y con estudios especializados de Auditoría Operacional, puede o debe llegar a ser el profesional idóneo para desarrollarla.

Sin embargo, hay que admitir que la Auditoría Operacional es de índole multidisciplinaria; por lo que desde el punto de vista profesional especializado, el Licenciado en Contaduría no puede evaluar o conocer a fondo aspectos de operaciones como: producción, ingeniería industrial, mercadotecnia, etc.

Es pues, con la ayuda de otros profesionales como evalúa y diagnóstica acerca de tales operaciones.

La Auditoría Operacional, por sus características, naturaleza y objetivos, es una actividad multidisciplinaria en que la inclusión o participación de varios profesionales debe ser coordinada, dirigida y vigilada por el Licenciado en Contaduría.

Como resulta evidente, debe tener una amplia gama de cualidades, como las que se mencionan en el siguiente punto; pues de él depende lograr que el trabajo desarrollado resulte verdaderamente de calidad, ya que combinar la labor de un profesional de control de calidad, producción, mercadotecnia, ventas, recursos humanos, cobranzas, etc., con la suya, no es fácil; pero él puede lograrlo con su experiencia.

### 1.7 PERFIL DEL AUDITOR OPERACIONAL

El auditor operacional, como todo un profesional, debe reunir ciertos atributos de carácter profesional y técnico que lo capaciten plenamente en el ejercicio de su profesión; cito a continuación los requisitos mencionados por Víctor Manuel Mendivil Escalante<sup>9</sup>.

#### Requisitos Morales

Son el conjunto de valores intangibles que poseen todos los individuos:

- a) **Integridad.** Capacidad para sostener la verdad por encima de todo y ser firme en las ideas y creencias propias.
- b) **Independencia de criterio.** Es el poder ser imparcial en la emisión de juicios y no modificarlos por alguna razón, sea esta del tipo que fuere.
- c) **Disciplina.** Tener una conducta ordenada y que permita mantener un alto sentido de responsabilidad hacia el trabajo.
- d) **Puntualidad.** Consiste en llegar a tiempo a cualquier cita pactada; además de entregar el trabajo encomendado en la fecha pactada.

---

<sup>9</sup> *Requisitos Morales, Éticos y Técnicos del Auditoría* - CENSA, México, D.F. 1975, p. 21-22.

- e) **Trato Social y Presentación Apropiada.** En primer lugar, el trato social implica saber comportarse adecuadamente con las personas con las que ha de tratar para causarles una buena impresión. La presentación adecuada es el hecho de llevar puesta la ropa adecuada para el momento y lugar adecuados: el traje en la oficina; ropa de trabajo en un inventario, etc.

#### **Capacidad Intelectual**

Se relaciona con la inteligencia personal, la cual es susceptible de ser mejorada y/o enriquecida; se localizan, entre otros, los siguientes elementos:

- Capacidad de análisis.
- Criterio o tacto.
- Habilidad y corrección al expresarse.
- Habilidad para captar y analizar los problemas.
- Habilidad constructiva.
- Cultura general.
- Propósito continuo de estudios.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Capacidad de observación.

#### **Cualidades Técnicas**

Son la base de los conocimientos indispensables para la práctica de la profesión. El Contador Público como auditor operacional requiere:

- Conocimientos sólidos de contabilidad y auditoría.
- Dominio pleno de sistemas contables y de control.
- Nociones de administración de negocios y toma de decisiones.
- Conocimiento de leyes ( civiles, mercantiles, fiscales, laborales, etc. ).
- Conocimientos de economía.
- Conocimientos prácticos de sistemas de cómputo.
- Relaciones humanas.
- Idiomas.

## **1.8. PRECEPTOS NORMATIVOS QUE LA RIGEN**

### **1.8.1. Normas de Auditoría**

" Normas de Auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña, y a la información que rinde como resultado de este trabajo"<sup>10</sup>.

Las normas de auditoría se clasifican en:

- a) Normas Personales.
- b) Normas de Ejecución del Trabajo.
- c) Normas de Información.

#### **1.8.1.1. Normas Personales**

Son un grupo de cualidades que debe reunir el auditor para aceptar la responsabilidad que exige el realizar un trabajo de este tipo. Se dividen en:

##### **A) Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.**

Consiste en que el auditor debe obtener su título legalmente y también su cédula profesional. La capacidad profesional se adquiere en base a la práctica y experiencia profesionales, en tanto el entrenamiento técnico es el medio indispensable para desarrollar la habilidad práctica necesaria para el ejercicio de una profesión.

El Contador Público, al practicar la Auditoría Operacional, deberá contar con capacitación adicional a la que requiere normalmente para la auditoría de estados financieros, puesto que este tipo de examen necesita de conocimientos de áreas que no son de su común competencia.

---

<sup>10</sup> Ley de Auditoría de Banca y Finanzas y Normas Federales de Auditoría, Normas y Procedimientos de Auditoría (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1993, pp. 1-2)

**B) Cuidado y Diligencia Profesionales.**

El auditor debe tener conciencia y esmero en su trabajo para que resulte de excelente calidad pues con ello es posible el éxito de la revisión.

El auditor operacional debe estar consciente que su trabajo - como todos - está sujeto a cierto margen de error; por eso debe esforzarse por reducir a un mínimo ese grado de error, con el cuidado y diligencia profesionales.

**C) Independencia.**

Debe el auditor tener un criterio libre e imparcial en la resolución y emisión de sus juicios de los problemas que encuentre en su examen.

Para la realización de la Auditoría Operacional, el auditor no debe dejarse influir por ningún motivo, en la emisión de su informe y recomendaciones, pues esto puede dar como resultado que el producto final de su revisión no sea acertado.

**1.8.1.2. Normas de Ejecución del Trabajo**

**A) Planeación y Supervisión.**

La planeación consiste en definir previamente que tipo de trabajo es el que se va a realizar, de acuerdo a las características de la empresa; esto garantiza la atención de los puntos más importantes. Asimismo, el auditor se auxilia de ayudantes para realizar su trabajo, por lo que se delegan funciones y autoridad ( sin demeritar la responsabilidad del auditor ), por esta razón debe supervisar el trabajo para asegurarse que sus ayudantes están cumpliendo con un trabajo satisfactorio y así conseguir el objetivo inicial.

Debe aplicarse esta norma también a la Auditoría Operacional, pues de igual manera requiere de la elaboración de un programa de trabajo, que contemple el personal que se ocupará y su grado de preparación, cuestionarios de control, procedimientos de auditoría a utilizar y el momento en que habrá de aplicarse la supervisión.

**B) Estudio y Evaluación del Control Interno.**

El auditor realiza el estudio y evaluación del control interno para determinar el grado de confianza que va a depositar en el, así como la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

De alguna manera, esta norma se ubica más que las otras, en el rango de la promoción de la eficiencia de la empresa; por lo tanto, al realizar la Auditoría Operacional, el auditor sólo debe enfocarla más directamente hacia la promoción de esa eficiencia, efectuando un estudio completo del control interno que le facilite conocer sus defectos y evaluarlo para posteriormente comunicar sus observaciones y recomendaciones al cliente.

**C) Obtención de Evidencia Suficiente y Competente.**

Evidencia es hacerse de pruebas, de resultados y conclusiones que permitan cerciorarse de que la revisión que se hizo, es adecuada o no.

Si se menciona que la evidencia es suficiente y competente, quiere decir que de la certeza moral que los hechos o circunstancias examinados, han sido comprobados acertadamente y se relacionen a su vez con hechos o circunstancias que tienen importancia respecto a lo revisado.

El auditor en este caso, necesita como arma fundamental de estas evidencias, para comprobar ante sus clientes que sus observaciones y recomendaciones son reales y mostrar como respaldo esa evidencia.



### 1.8.1.3. Normas de Información

Como consecuencia de su trabajo, el auditor operacional emite una opinión en la que expresa el trabajo desarrollado y por supuesto, las conclusiones a las que ha llegado.

Las Normas de Información son:

**A) Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión.**

Esta norma, aplicada a la Auditoría Operacional, debe usarse básicamente en lo relativo a " Expresión de Opinión ", pues cuando el auditor haga esto, debe dejar claro cuál es su relación con la entidad auditada y en su caso, las limitaciones destacadas que haya tenido su examen.

**B) Bases de opinión sobre estados financieros.**

Al practicar una auditoría de estados financieros, el auditor debe mencionar en qué consisten las desviaciones y su efecto en términos financieros, sobre la organización; el auditor operacional puede usar parte de estos comentarios para la práctica de la Auditoría Operacional.

### 1.8.2. Código de Etica Profesional

El concepto de profesionalismo lleva implícita una forma de control en cuanto a la actuación de quien practica la profesión. Tradicionalmente este control se traduce en la declaración de un Código de Etica Profesional, que contiene normas de conducta y actividad que el profesional debe reconocer.

Por el solo hecho de serlo, el Licenciado en Contaduría está obligado a observar las normas éticas de su profesión. Por lo tanto, si el contador público se desenvuelve en el área contable, de costos, fiscal, o alguna otra que le sea inherente, como es el caso particular de ser auditor operacional, debe sujetarse al Código de Ética profesional, porque: "El código ha sido elaborado por la propia profesión a fin de tener una serie de reglas que permitan regir a la actuación de todos los Contadores Públicos".<sup>11</sup>

El Código de Ética profesional está estructurado de la siguiente manera:

- A) **Postulados.** Principios de ética aplicables directamente a nuestra profesión.
- B) **Conjunto de normas específicas del tipo de actividad que desarrolla el contador público.**
  - A) Normas generales.
  - B) Del contador público como profesional independiente.
  - C) Del contador público en los sectores público y privado.
  - D) Del contador público en la docencia.
  - E) Sanciones.

La observancia de los postulados y normas emitidos por el Código de Ética Profesional permite regular la actuación de los contadores públicos, con la finalidad de dar un mayor prestigio a la profesión, de enaltecer la imagen del contador en cualquiera de las áreas de la Contaduría en que se desenvuelva y promover un más racional y humano trato con los demás: clientes, patronos (en el caso de estar sujeto a una relación laboral subordinada) y público en general. Por razones como las anteriores es fundamental que al prestar sus servicios, el contador se rija por el Código de Ética, porque invariablemente los resultados le favorecerán.

---

<sup>11</sup> Véase Código de Ética Profesional. México, D.F., 1971, p. 5.

### 1.9 TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Una cuestión muy importante de la Auditoría Operacional es en qué unidad de medida se va a usar. Las auditorías financieras tienen como finalidad emitir una opinión respecto de si los estados financieros de una determinada entidad han sido preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Por lo tanto, los criterios para evaluar las cifras y las revelaciones que aparecen en los estados financieros están bastante definidos. En cambio, la medición de la eficiencia cuando se practica una Auditoría Operacional, es más difícil.

En este sentido, una Auditoría Operacional correctamente practicada debe aportar a la administración diversos beneficios, por ejemplo: mayor rentabilidad, una distribución más eficiente de los recursos, la posibilidad de detectar oportunamente los problemas, una mejor comunicación, etc.

Lo anterior se logrará con el esmero, empeño y cuidado que ponga el auditor en su trabajo, de la adecuada aplicación de las normas y de las técnicas y procedimientos de auditoría.

De los conceptos citados, ya fue comentado el de las normas de auditoría, ahora, por técnicas debe entenderse que son métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público realiza para lograr la información y comprobación necesarias para su opinión.

Las técnicas de auditoría son:

- Estudio general;
- Análisis;
- Inspección;
- Confirmación;
- Investigación;
- Certificación;
- Observación;
- Cálculo.

En cuanto a los procedimientos, estos son un conjunto de técnicas que forman el examen de una partida, hecho o circunstancia. Esto quiere decir que si el auditor operacional está revisando un hecho, partida o circunstancia, usando para el efecto la observación y el análisis, ese es el procedimiento que el ha adoptado para su examen.

## **CAPITULO II**

# **LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.1 GENERALIDADES**

En nuestra época, la Administración de Recursos Humanos representa un reto mayor que en otro tiempo, por la gran complejidad de la sociedad en que vivimos, además de que las nuevas generaciones de empleados están cada vez mejor preparadas., ellos esperan un mejor trato y un liderazgo más brillante.

A tales desafíos las organizaciones han respondido consiguiendo a mejores administradores, a los que eligen a través de un proceso amplio y exigente y del que se hablará más tarde. Ante esta situación, hay un área que cada vez cobra mayor importancia: es precisamente la de la Administración de Recursos Humanos.

### **Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

Al momento de definir sus objetivos, los encargados de la Administración de Recursos Humanos procuraran que estos coincidan con los objetivos generales de la organización. Considero que los dirigentes de la Administración de Recursos Humanos logran su propósito, cuando consiguen alcanzar objetivos como los siguientes:

- Contribuir a las necesidades de tipo social, siempre que estas no afecten a la compañía.
- Contribuir a materializar los objetivos generales de la organización, y que a través de estos puedan los empleados hacer realidad los suyos propios. Permitiendo la mejor contribución de los recursos humanos a la productividad de la organización.

## 2.2 ADMINISTRACION

Un concepto importante para comprender que es la Administración de Recursos Humanos es el de Administración, la que "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"<sup>12</sup>. Resulta obvio decir que el funcionamiento del elemento humano es importante para toda organización, por eso debe prestársele la mayor atención al personal.

## 2.3 RECURSOS

Además de los recursos humanos, una entidad posee otra clase de recursos sin los que no podría funcionar. Administrados correctamente, todos sus recursos le facilitarán y permitirán el logro de sus objetivos. En general, son tres tipos de recursos:

### 2.3.1. Recursos materiales

Comprenden el conjunto de recursos físicos con que cuenta la entidad: el dinero, la maquinaria, sus instalaciones, el mobiliario, las materias primas, su equipo de transporte, etc.

### 2.3.2. Recursos Técnicos

Se integra de elementos tales como: diagramas de flujo, gráficas, procedimientos, organigramas, sistemas en general de la entidad, instructivos, etc.

---

<sup>12</sup> Fernández Arenas. Introducción a la administración. UNAM, México, D.F., 1963.

### 2.3.3. Recursos Humanos

Se forma por todo el elemento humano así como lo que le es inherente: experiencia, necesidades, conocimientos, habilidades, intereses, salud, cualidades, etc. Para mí, es el más importante de los tres recursos, puesto que siempre podrá mejorar el diseño y empleo de los otros dos (recursos).

### 2.4 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Una vez expuesto el concepto de administración y qué conforma a los recursos humanos, es factible establecer qué es la Administración de Recursos Humanos: " Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc; de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general " <sup>13</sup>.

Para William B. Werther, la Administración de Recursos Humanos "Implica el manejo del recurso más preciado de la organización. La eminente dignidad de la persona humana debe guiar toda esta actividad. El sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas no solo no es aceptable en términos éticos, sino profundamente extraño a la administración moderna" <sup>14</sup>.

El boletín 6 " Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos ", del Instituto Mexicano de Contadores Públicos define a la Administración de Recursos Humanos como: " El conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa; establecer las bases de remuneración más adecuadas; manejar con efectividad las relaciones entre la empresa y empleados y de estos entre sí;

---

<sup>13</sup> Artur, Alicia, Segunda Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, D.F., 1999, p. 21.

<sup>14</sup> Werther, William B., Administración de personal y recursos humanos. Mc. Graw Hill, Massachusetts, 1991, p. 110.





Por ejemplo, en algunas organizaciones el departamento de recursos humanos está colocado en un nivel decisorio: en el organigrama se encuentra colocado por lo tanto, a nivel de Gerencia de área. A este nivel tiene funciones de planear, organizar, controlar y asesorar a todo el personal; sólo debe reportar a la dirección o gerencia general. La figura 1 muestra un organigrama estructurado de esta forma.

En otras entidades el órgano de recursos humanos se ubica en un nivel ejecutivo y no decisorio, reportando a un departamento de tal carácter, extraño a sus actividades y que toma las decisiones, resolviendo los asuntos del personal sin conocer a fondo la complejidad del problema. La figura 2 es un ejemplo de este caso.

En conclusión: la ubicación, el nivel, la subordinación, el grado de autoridad y responsabilidad del área de recursos humanos en la organización; así como la cantidad de gerencias que contenga el organigrama dependerá de las características y/o necesidades de cada entidad.

## **2.5. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Para su correcto funcionamiento, la Administración de Recursos Humanos precisa dividirse a su vez en suborganismos que manejen por separado cada una de las actividades concernientes a la dirección de personal. En términos generales, y sin ánimo de querer decir que es la única forma de estructurarse, las partes de que se forma son las siguientes:

### **2.5.1. Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos capaces de ocupar cargos en la organización. Debe ser lo suficientemente eficiente como para lograr llamar la atención de un grupo nutrido de candidatos que permita abastecer satisfactoriamente el proceso de selección.

FIGURA 1

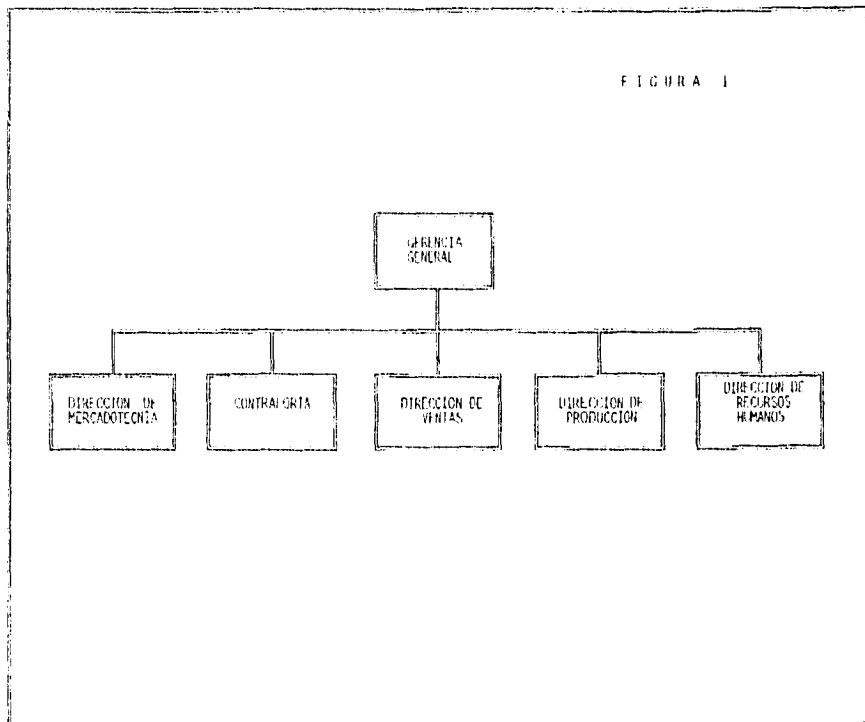
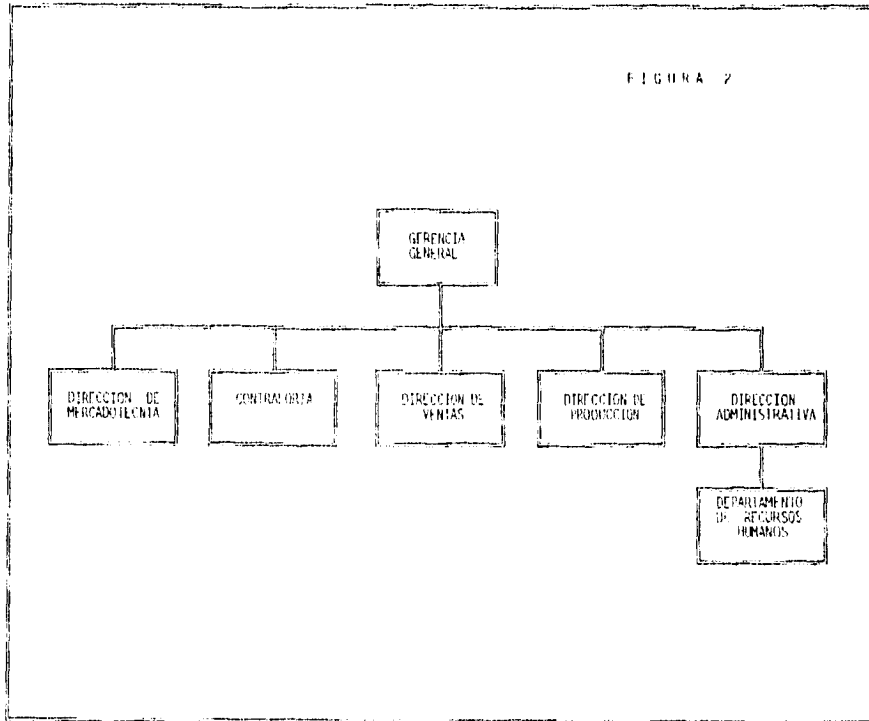


FIGURA 2



Un proceso de reclutamiento se compone de las siguientes fases:

- A. Vacante.
- B. Requisición de personal.
- C. Búsqueda de candidatos en la misma organización.
- D. Acudir a otras fuentes de reclutamiento.
- E. Llenado de formas de solicitud de empleo.

#### **A. Vacante**

El proceso se inicia cuando se tiene un puesto que no tiene titular, es que hay una vacante. Antes de proceder a cubrirla, debe estudiarse la posibilidad de reorganización del trabajo, para que las tareas sean realizadas entre el personal existente; si lo anterior no es posible, entonces se procede a ocuparla.

#### **B. Requisición de personal**

El reemplazo se notifica a través de una requisición de personal al departamento de selección de personal o a la sección encargada de esas funciones, señalando datos muy necesarios como: los motivos que ocasionan la requisición, la fecha en que deberá ser cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, puesto, turno, horario, sueldo, etc.

#### **C. Búsqueda de candidatos en la misma organización**

Consiste en localizar a las personas que laboran en la misma organización y evaluarlas para saber si reúnen los requisitos establecidos, de esta manera se podrán proporcionar elementos que ya conocen a la entidad y que a su vez, son conocidos por esta. Este procedimiento permitirá mantener una alta moral en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. Seguir este procedimiento sin duda alguna es benéfico para la organización, pues primero busca cubrir la vacante por los medios más cercanos a ella, los cuales le ahorrarán tiempo, dinero y esfuerzo.

#### D. Acudir a otras fuentes de reclutamiento

De no existir en el inventario de recursos humanos dentro de la empresa el candidato deseado, se debe acudir a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad. Si de entre estos últimos tampoco se le localiza, se acudirá a otras fuentes de reclutamiento, estas no son más que los medios de que se vale la entidad para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Los candidatos a ocupar el puesto desocupado se pueden convocar a través de: agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

En un país como México, con grandes problemas de desempleo, subempleo y carencias de personal altamente calificado, es vital prestar la mejor atención a las fuentes de reclutamiento. Si el reclutamiento se hace con la anticipación y planeado adecuadamente, se podrá escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

El reclutamiento con los candidatos internos es más económico para la empresa, pues evita gastos como anuncios en los periódicos o con los honorarios de las empresas especializadas en el reclutamiento, los costos de atención a los candidatos, los costos de admisión y de integración de los nuevos empleados, el candidato ya es conocido y ya fué sometido a la consideración de los jefes directos, además de que aprovecha las inversiones ya efectuadas en materia de capacitación y entrenamiento de personal.

Por su parte, el reclutamiento externo: trae nuevas experiencias, nuevas ideas, diferentes enfoques de los problemas internos. La organización como sistema se mantiene actualizada con el ambiente externo y de lo que ocurre en otros organismos,, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando el personal que llega tiene igual o mejor experiencia que los empleados que hay en ese momento.

La otra cara del reclutamiento externo es que es más demorado que el reclutamiento interno; es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios en periódicos, revistas, etc; aunado a lo anterior está el hecho de que de los candidatos externos no se conoce su trayectoria laboral.

#### **E. Llenado de formas de solicitud de empleo**

Los formatos de solicitud de empleo cumplen la función de presentar información comparable con la de los diferentes candidatos. Que la información sea comparable reviste gran interés, ya que solo así se podrá efectuar posteriormente una solución objetiva. Por lo común, toda organización de tamaño medio o grande suele preparar su forma de solicitud y en ella obtiene los datos que le interesan, de acuerdo a sus necesidades y particular situación.

El crecimiento probable implica la necesidad de reclutamiento y por esto es que no hay compañía que no tenga la necesidad periódica de emplear gente, también es posible que se puedan crear nuevas especialidades que no hay en la organización, como fué el caso de la introducción de las computadoras al mundo de los negocios.

Una vez que se ha terminado con el proceso de reclutamiento, allegándose la organización de un contingente de candidatos idóneos, el siguiente paso es la selección.

#### **SELECCION**

Si la tarea del reclutamiento es atraer, la de la selección es escoger entre los candidatos que se han reclutado, al que mejor se ajuste a las características solicitadas.

La selección es la elección del candidato adecuado de entre los candidatos reclutados, para el cargo adecuado, para mantener o aumentar la eficiencia en el desempeño del personal.

Con miras a resguardar la objetividad, la selección debe considerarse como un proceso de comparación entre los requisitos del cargo (requisitos que el cargo exige a sus ocupantes) y el perfil de las características de los candidatos que se tengan.

La selección de recursos humanos debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez., este es extraído de algunas alternativas de información como:

Recolección de informaciones sobre el cargo. Esta recopilación de información puede hacerse a través de:

- a) Análisis del cargo. Contiene los aspectos que el cargo exige de su ocupante. Lo más importante en datos que se pueden extraer de esta fuente son las características y los requisitos que el ocupante del cargo debe poseer.
- b) Análisis del cargo en el mercado. Cuando el cargo es nuevo la empresa tiene la alternativa de verificar en compañías similares, cargos comparables en contenido y los requisitos y características de sus ocupantes.

El siguiente paso, es la elección de algunas o todas las técnicas de selección que a continuación se mencionan:

#### **A . Pruebas de conocimientos o de capacidad**

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través de los estudios, de la práctica o del ejercicio. La manera de aplicar estos exámenes puede ser:

- a) Orales. Preguntas y respuestas verbales.
- b) Escritos. Preguntas y respuestas escritas.
- c) Prácticas. Por medio de la ejecución de un trabajo: una prueba de mecanografía, la maniobra de un vehículo, etc.
- d) Mixtos. Pueden emplearse dos de los tipos de examen anterior o los tres juntos.

#### **B . Test psicométricos**

Los test psicométricos se basan en el análisis del comportamiento humano, para prever sus reacciones en determinado trabajo.

#### **C . Test de personalidad**

Estos tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter y el temperamento de cada persona.

Los test de personalidad y los psicométricos son menos confiables que los exámenes de conocimientos, por cuanto que la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy subjetiva.

#### **D . Entrevista**

La entrevista de selección constituye una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija en el entrevistado y lo compara en relación a otros candidatos.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada y una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad, se pueden adaptar a la selección de todo tipo de empleados y permiten una comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante obtiene datos sobre la organización.

En todo proceso selectivo la entrevista es uno de los factores que más influencia tiene sobre la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al empleo.



### **E . Examen médico**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen grandes razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo normal por evitar el ingreso de un individuo que sufre de una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes y el caso de personas que se van a ausentar con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud. Sin embargo, pese a la importancia que tiene, en México son pocas las organizaciones que lo practican.

### **Decision de contratar**

La decision de contratar al solicitante señala el fin del proceso de selección. Esta decision corresponde generalmente al que será jefe o supervisor directo del candidato. Para efectos de mantener una buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los candidatos rechazados, por la razón que de ellos puede surgir el candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes.

### **2.5.2. Motivación al personal**

Los empleados poseen diferentes necesidades, y las convierten en deseos específicos dentro de la organización, los que se deben conocer; pero no pueden hacerse presunciones fáciles respecto de qué quieren en realidad los empleados recibir de parte de la organización. Enunero algunos que pienso son comunes deseos o necesidades de los empleados de las organizaciones:

- a) Pago.
- b) Seguridad en el trabajo. Que el empleado sienta que su permanencia en el puesto es firme y segura.

- c) Aceptación social. Se fundamenta por la necesidad del hombre de aceptación del grupo al que está vinculado.
- d) Reconocimiento del trabajo realizado. Puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal por el trabajo bien realizado; por recompensas monetarias por sugerencias aceptadas; por el reconocimiento en premiaciones públicas, etc.
- e) Un cargo estimulante. Por la necesidad de reconocimiento que tiene el ser humano y que es un escalón para la autorrealización.
- f) Condiciones de trabajo seguras, confortables y atractivas.

No solamente el empleado tiene necesidades que desea que la empresa le satisfaga, pues también esta tiene ciertos tipos de comportamiento que desea encontrar por parte de aquel. La responsabilidad directiva por generar este tipo de comportamiento, se denomina usualmente "motivación". En esencia, se trata de la capacidad de conciliar los intereses del empleado y la organización, de tal manera que el comportamiento resultante pretenda la ejecución de los deseos de los empleados, como simultáneamente la obtención de los objetivos de la organización.

En la medida de lo permitido, alguna participación de los subordinados en las decisiones que los afecten, tanto a ellos como a la empresa, será probablemente mirada como un reconocimiento de su labor e influirá con seguridad, en sus necesidades humanas de autoestima y autorrealización.

Asimismo el organismo trata de evitar situaciones que castigan al trabajador y busca que se encuentre "a gusto"; es de esperar entonces que los trabajadores insatisfechos se consideren en una situación de castigo, y por lo tanto se ausenten y renuncien a su trabajo con más frecuencia que los individuos satisfechos.

El personal cuyas necesidades propias estén satisfechas con el trabajo, tienen más posibilidades de permanecer dentro de la organización, es por eso que la satisfacción de necesidades tiene valores que es importante desarrollar para formar grupos de trabajo estables.

Sin embargo, existen empleados que no se encuentran satisfechos que nunca se ausentan de su trabajo y mucho menos renuncian a él; esto se debe en ocasiones a su alto sentido de responsabilidad porque saben que nadie conoce la función mejor que ellos, por eso no la abandonan; otras veces es porque la persona tiene una gran necesidad de trabajar y no renuncia porque sabe de la escasez de empleos y la dificultad que puede encontrar para conseguir uno. Por la importancia que tiene para la entidad, una solución -o parte de una solución- consiste en la rotación de puestos, técnica con la que puede lograrse que el personal conozca de varias actividades y le da más experiencia y una sensación de que su labor es más completa.

A pesar de lo que se ha dicho, existe una tendencia a no pensar ni actuar a fondo en el área de la motivación; lo que suele costar muy caro. Se requiere de ella para conseguir de el personal la productividad más alta. Aunque en cierto modo sea sorprendente, las condiciones agradables de trabajo hacen menor efecto en el empleado que el que surte el hecho de que existan oportunidades futuras de ascenso, las bonificaciones, el reparto de utilidades en entidades privadas, etc; pero tampoco tales incentivos llevan a los empleados a producir el máximo de sus capacidades.

Los motivadores mejores y más duraderos no son ni el dinero, ni otros beneficios de corte económico, son los aspectos de trabajo que satisfacen las necesidades de los empleados. Cuando el trabajo ofrece una oportunidad para desarrollarse, o produce el reconocimiento de sus iguales, los empleados encuentran satisfacción.

Para utilizar la técnica de la motivación en el trabajo, los administradores deben darse cuenta de las necesidades del individuo, así como de sus intereses primordiales y las metas de su carrera. Se requiere también que estén interesados en las sugerencias de los empleados para que cada uno de ellos crea que su sugerencia será cuidadosamente estudiada, y si es útil, aceptada. La idea de que puede influir de alguna forma en el destino de su compañía hace mucho para motivar al empleado a desempeñar mejor su trabajo.

" Rensis Likert de la Universidad de Michigan, ha descubierto que es posible identificar el clima organizacional o administrativo, y que a partir de el pueden predecirse la productividad y otros factores como la rotación de personal. Mediante cuestionarios especiales se clasificaron diversos estilos administrativos en una escala continua de cuatro puntos, desde el autocrático hasta el participativo. Mediante el análisis de los resultados de los cuestionarios en cientos de compañías, Likert pudo demostrar los efectos a largo plazo de los estilos administrativos predominantes en las operaciones de un negocio, así como los resultados al cambiar dichos estilos. Sus hallazgos indican la importancia que reviste un departamento de personal consciente del estilo administrativo de la dirección de la firma, y también, de lo vital que es el interés de la misma, por la motivación en el personal "17".

### **2.5.3. Capacitación y desarrollo**

#### **2.5.3.1. Capacitación**

El término "capacitación" comprende la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse toda la vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades. En la actualidad, a la capacitación se le comienza a conocer también como "educación continua".

---

<sup>17</sup> Lindberg, Ray A Auditoría de Operaciones. Editora Técnica, México, D.F., 1989: p. 137

Las razones para proporcionar la capacitación son muy numerosas, se pueden destacar las siguientes:

- Mejora el conocimiento del puesto.
- Eleva la moral de los empleados.
- Es un auxiliar para la comprensión y la adopción de las políticas.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- Ayuda a mantener bajos costos en muchas áreas.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Alimenta la confianza.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores de incompetencia o la ignorancia individual.

#### **Pasos para la capacitación**

1. Evaluación de las necesidades.
2. Objetivos de capacitación.
3. Contenido del programa de capacitación.
4. Capacitación.
5. Evaluación de la capacitación.

### **1. Evaluación de las necesidades.**

Para decidir el enfoque que debe utilizarse, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos que es necesario enfrentar.

El análisis de las necesidades es parte medular antes de lanzar programas de capacitación, pues es necesario conocer los requerimientos actuales y futuros.

### **2. Objetivos de capacitación.**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de los objetivos de capacitación; los cuales deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de los que se dispondrá. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes para lograr el éxito en otra oportunidad.

### **3. Contenido del programa.**

El contenido del programa de capacitación debe ir de acuerdo con la evaluación de las necesidades y los objetivos de capacitación.

Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios y/o de influencia en las actitudes. Debe llenar las necesidades de la organización y las de los participantes.

#### 4. Capacitación.

Antes de revisar los métodos de capacitación es conveniente mencionar que cualquiera de ellos puede utilizarse; el que alguno resulte mejor que el otro dependerá de: los resultados arrojados por la evaluación previa; la efectividad respecto al costo; contenido deseado del programa, acorde a los objetivos planteados; idoneidad de las instalaciones con que se cuenta; preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso; preferencias y capacidad del capacitador; etc.

En términos generales, el capacitador debe conocer cada una de las técnicas siguientes para poder seleccionar la más adecuada para cada caso:

a) Instrucción directa sobre el puesto.

Se imparte durante las horas de trabajo: la instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. En seguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo del capacitador. Las prácticas se repiten hasta que la persona domina la técnica.

b) Rotación de puestos.

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación de personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en periodos de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc.

c) Conferencias, videos y películas, audiovisuales.

#### 5. Evaluación de la capacitación.

En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. A continuación se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación, y la

comparación entre los resultados de ambos, prueba los resultados obtenidos por el programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen por completo sus normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

#### 2.5.3.2. Adiestramiento

En recientes años, ha venido creciendo el interés por el desarrollo de programas de adiestramiento de personal, tanto en el sector privado como en el estatal.

La empresa privada considera fundamentalmente que necesita una mano de obra capaz para poder competir en el mercado y cumplir con sus objetivos sociales y económicos; es más, ahora ante la puesta en práctica en este año 1994 de el Tratado de Libre Comercio ( TLC o NAFTA, por sus siglas en inglés ) para México, Estados Unidos y Canadá es urgente que las compañías consideren la implantación de el adiestramiento de personal en forma permanente y no esporádica, ya que les permitirá elevar su calidad y nivel de competitividad para poder enfrentar este reto con la preparación suficiente y lograr su supervivencia en el mercado.

Si bien es cierto que la responsabilidad de preparar profesional y técnicamente a los ciudadanos que participan en la dirección y ejecución de los procesos de administración y producción de las organizaciones actuales, corresponde al sistema educativo del país, no es menos cierto que a las empresas les compete promover el desarrollo de sus recursos humanos, considerando que tal desarrollo permitirá que desempeñen mejor sus labores y, como consecuencia, alcanzar sus objetivos.

De ahí que el adiestramiento de personal se considere como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

El adiestramiento ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.



Resulta evidente entonces, la necesidad de que ejecutivos y subordinados reconozcan su importancia y promuevan en común programas para adiestrar debidamente organizados, para beneficio de unos y otros.

#### **Objetivos del adiestramiento**

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover una mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales surgidos por motivo del adiestramiento.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones, etc.
- Disminuir las quejas del empleado y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- Reducir los accidentes de trabajo.
- Disminuir los costos de operación.

El supervisor tendrá un papel decisivo en el adiestramiento de sus subalternos. Además de tener responsabilidad de convertirse en el maestro de ellos, debe participar en la planificación del programa de adiestramiento. Esto debido a que el supervisor es quien mejor conoce los deberes y responsabilidades del cargo, destreza y habilidad exigidos para desempeñarlo y la capacidad real de la persona en tal posición.

### **Etapas de los programas de adiestramiento**

La organización de los programas de adiestramiento de una empresa dependerá de muchos factores, tales como objetivos y tamaño de la entidad, existencia de instituciones especializadas en adiestramiento o bien, personas con capacidad para impartir el adiestramiento que pertenezcan a la organización, etc.

Las fases para organizar las actividades de adiestramiento, a grandes rasgos, son :

- 1) Fase inicial
  - Conocimiento de la empresa, su organización y políticas.
- 2) Estudio del personal de la empresa
  - Nivel de supervisores.
  - Nivel técnico.
  - Nivel de oficinistas y obreros.
- 3) Identificación de necesidades y adiestramiento
- 4) Análisis de la información obtenida para:
  - Determinar necesidades de adiestramiento.
  - Establecer prioridades en el adiestramiento.
  - Determinar a quién adiestrar y en qué área.
- 5) Recursos e instalaciones necesarias
- 6) Organización de los cursos
  - Definir objetivos y requisitos de admisión.
  - Programación.
  - Método que debe utilizarse.
  - Duración y evaluación.

- 7) Presentación del programa a la gerencia
  - Presentar gráficas.
  - Obtener apoyo y aprobación.
  - Demostrar el resultado que se pretende alcanzar.
- 8) Reclutar a los instructores, sean de la empresa o externos.
- 9) Publicidad del programa.

#### **Métodos de adiestramiento**

Pueden adoptarse diversos métodos para el adiestramiento, ello depende del nivel de desarrollo de los participantes y del tipo de actividad sobre la que se pretende adiestrar.

Los métodos pueden utilizarse independientemente o combinados. Es de observar que cada uno de ellos presenta características distintas y su uso en el adiestramiento está condicionado a los objetivos que se propone el programa que se desarrolló, los métodos son:

**Método informativo.** Es generalmente usado cuando se adiestra a un grupo numeroso de empleados, o cuando se va a instruir al personal sobre la implantación de nuevos métodos, sistemas y procedimientos de trabajo, o bien, cuando se les va a comunicar cambios en la estructura organizativa de un departamento.

**Método educativo.** Es una orientación recibida por el participante en su función, impartida por un asesor técnico o instructor de vastos conocimientos y experiencia en el área en la cual se recibe el adiestramiento; por la anterior razón es que requiere un número reducido de participantes.

**Método de conferencia (o expositivo).** Un grupo de personas aporta sus ideas con el fin de resolver de manera conjunta problemas colectivos o individuales.

**Seminario.** Los participantes intercambian sus ideas o experiencias sobre el tema que se desarrolla, bajo la dirección de los instructores que intervienen para aclarar, exponer o corregir conceptos.

Otros métodos que también se usan para el adiestramiento son:

- De mesa redonda.
- Práctico o de laboratorio.
- De preguntas y respuestas.
- Simposios y congresos.

Las entidades pueden suplir sus necesidades de recursos humanos internamente mediante la identificación, el adiestramiento y el perfeccionamiento de las cualidades del personal que está apto para la promoción.

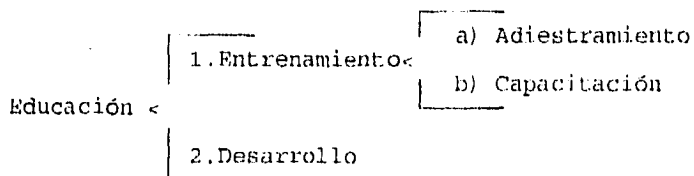
Una vez que las personas con cualidades y posibilidades para ascender han sido identificadas, empieza el procedimiento para prepararlas para su nuevo trabajo, que también debe identificar y describir de antemano el departamento de personal.

El adiestramiento es efectivo solo cuando se prepara al personal para llenar requisitos tanto futuros como presentes: el trabajo y el adiestramiento deben proporcionar al individuo experiencias con significado para él, no saturarlo de conocimientos o prácticas que no le van a servir. El proporcionar a una persona la oportunidad de aprender y no proporcionar la oportunidad de emplear o beneficiarse con lo que ha aprendido, vuelve inútiles las actividades del adiestramiento.

**Diferencia entre capacitación y adiestramiento**

ADIESTRAMIENTO	CAPACITACION
-Requiere adquirir una habilidad, casi siempre a través de practicar trabajos manuales y/o físicos; por lo que es necesario en toda clase de trabajos.	-Se necesita solamente tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos.
-Predomina en niveles inferiores no calificados.	-Conforme se asciende en niveles jerárquicos, tiene mayor importancia.
-Se aplica a tareas específicas (puestos concretos).	-Suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, por lo mismo, es más general.
-Se adquiere destreza a través de trabajos físicos y manuales, ello le da un carácter práctico; y requiere aplicación inmediata.	-Provee de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.

Para ubicar a ambos conceptos, dentro del cúmulo de conocimientos, que como seres humanos recibimos, muestro el siguiente esquema:



**2.5.3.3. Desarrollo**

El desarrollo es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar a las personas para su crecimiento profesional en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo. Sus objetivos persiguen plazos más largos, para dar al personal aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas. Debe obedecer a

un programa implantado con anterioridad y en atención a una acción sistemática que persigue la adaptación de los empleados a la filosofía organizacional.

El desarrollo se refiere pues, a conceptos teóricos, y se distingue de el adiestramiento en que este se dirige principalmente a trabajadores., mientras que aquel se orienta a personal ejecutivo. El adiestramiento es proyectado más a corto plazo y busca un propósito definido como la operación de una máquina, no así el desarrollo, que pretende dar una educación más amplia con propósitos a largo plazo.

La organización tiene sus objetivos bien definidos, y debe alentar a sus integrantes a contribuir a lograrlos. Esto tiene un doble efecto : evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen y asegurarse que todos conocen bien las oportunidades que les brinda la organización.

La gerencia general debe mostrar un vivo interés por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados. Cuando la gerencia se interesa por el desarrollo del personal, es posible que los mandos medios imiten esa actitud.

Análogamente, el personal necesita saber como se juzga en la empresa su desempeño, pues de lo contrario tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra por el camino adecuado. Como respuesta a esta demanda, el departamento de personal puede suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y a través de información relativa a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

#### **2.5.3.4. Evaluación del desempeño**

El procedimiento para evaluar al personal se denomina evaluación del desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es indispensable para la administración, pues por este conducto se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel exigido por el cargo, de motivación, etc.

#### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

- 1) Permitir condiciones de medida del potencial humano para lograr su completa aplicación.
- 2) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada y elevada indefinidamente.
- 3) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

#### **Estándares de desempeño**

La evaluación del desempeño precisa de estándares que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente, al contrario, deben ser resultado del análisis directo de cada puesto.

### Mediciones del desempeño

Requiere asimismo, disponer de mediciones del desempeño, que son los modos de calificar cada función o actividad. Deben ser de uso fácil, confiables, y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Es bueno señalar aquí, que las mediciones del desempeño pueden ser objetivas o subjetivas. Las objetivas son las que pueden ser verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria es un resultado objetivo y verificable. Las medidas objetivas son de carácter cuantitativo. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse como opiniones del evaluador.

Werther<sup>18</sup> cita los siguientes métodos de evaluación:

a) Métodos basados en el desempeño durante el pasado:

- Escalas de puntuación.
- Listas de verificación.
- Método de selección obligatoria.
- Método de registro de acontecimientos notables.
- Métodos de evaluación comparativa.
- Escalas de calificación conductual.
- Método de verificación de campo.
- Establecimiento de categorías.
- Estimación de conocimientos y asociaciones.
- Método de puntos comparativos.



- Método de distribución obligatoria.
  - Método de comparación contra el total.
- b) Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro
- Autoevaluaciones.
  - Administración por objetivos.
  - Evaluaciones psicológicas.
  - Método de los centros de evaluación.

Por su parte, Chiavenato<sup>19</sup> considera los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

- a) Método de escalas gráficas :
- Escalas gráficas continuas.
  - Escalas gráficas semicontinuas.
  - Escalas gráficas discontinuas.
- b) Método de escogencia forzada.
- c) Método de investigación de campo.
- d) Método de los incidentes críticos.
- e) Método de comparación por pares.
- f) Método de superposición de perfiles.
- g) Método de ordenamiento.
- h) Método de las frases descriptivas.
- i) Método del consenso común.

---

<sup>19</sup> Chiavenato, Trabajo de Personal, pp. 320-323.

- j) Método de autoevaluación.
- k) Método de evaluación por resultados.
- l) Métodos mixtos.

Finalmente, para Arias Galicia<sup>26</sup>, los métodos de evaluación del desempeño son:

- a) Método de comparación :
  - Alineamiento.
  - Comparación por pares.
  - Distribución forzosa.
- b) Métodos de escalas
  - Escalas continuas.
  - Escalas discontinuas.
- c) Métodos de listas de comprobación
  - Listas checables ponderadas.
  - Listas checables de preferencia.

Y como los anteriores, se pueden citar otros métodos, lo más importante es que la organización use el que más se adapte a su propio caso.

---

<sup>26</sup> Arias Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición, México, D. F., 1996, pp. 347-348.

#### 2.5.4. Administración de sueldos

Sin duda en muchas organizaciones la compensación económica no llega a motivar a los empleados hasta donde debería; el aspecto de la remuneración ocupa un lugar destacado como instrumento de satisfacción en el trabajo y buenas relaciones interpersonales, pese a que existen otros factores de naturaleza social y psicológica de no menor importancia. Ahora bien, es preciso no perder de vista que la remuneración constituye para el trabajador, empleado o funcionario, el factor condicionante y determinante de su "modus vivendi".

Es evidente por otra parte, que la empresa privada trata de formular una política de remuneración adecuada que permita reducir los costos de producción, para así poder competir en el mercado.

El Estado, por su parte, ante el continuo desplazamiento de la clase técnicamente capacitada que labora en el sector público hacia las instituciones privadas, se ha visto precisado a formular una política racional de remuneración.

La compensación del empleo representa una parte importante en los costos de operación de las organizaciones. "Por lo tanto, su éxito depende de cuán efectivamente estos costos sean controlados y cómo se logre productividad de los empleados a cambio de los sueldos que se les paga"<sup>21</sup>.

Para la mayor parte de los empleados el pago tiene un efecto directo sobre su nivel de vida, y sobre el reconocimiento que pueden obtener dentro de su comunidad, por lo que además de surtir efecto sobre su modo de vida, también lo hace sobre su "status" en su grupo de trabajo.

Así, si hay un sistema objetivo para determinar el valor del trabajo de cada persona y su rendimiento, y hacer que cada quien esté enterado de cómo se llegó a esta determinación, es menos probable que los empleados se perciban a sí mismos como víctimas de inequidad en los pagos.

---

<sup>21</sup> Steven, Robert, *International Human Resource Management*, McGraw-Hill, 1974, p. 1.

Es más probable que los empleados perciban equidad en el pago, y relacionen este con su productividad, si hay un subsistema formal a cargo de los sueldos y salarios de la organización. Los métodos y sistemas de sueldos y salarios que la entidad implante deben marcar la pauta sobre la que se basen las decisiones de pago individuales. Las decisiones serán más equitativas y consistentes que si no hay un sistema específico para tal fin.

#### **Objetivos de los sistemas de sueldos**

Así como otras funciones de la administración de personal se rigen por sistemas específicos, el de compensación debe ser adaptado a las necesidades propias de la compañía. Sin embargo, enuncio en seguida algunos objetivos que generalmente trata de alcanzar el sistema de remuneración :

1. Ayudar a atraer el número y clase de empleados necesarios para la operación de la organización.
2. Permitir a la entidad tener capacidad para competir en la comercialización y venta de sus productos y/o servicios.
3. Ser aceptado por los empleados y motivarlos a trabajar mejor.
4. Dar al personal la oportunidad de lograr sus aspiraciones.
5. Ofrecer a los empleados un motivante para mejorar sus destrezas y habilidades.

Los objetivos, para ser alcanzados, requieren la implementación de políticas acordes a ellos, pues estas sirven de guía para la toma de decisiones. Por ejemplo, algunos criterios para la elaboración de políticas pueden ser :

1. Si el nivel de sueldos y salarios de la empresa en relación a otras ha de ser superior, similar o inferior.
2. Determinar cuánto pueden variar los sueldos de la tarifa establecida por la compañía para conformar necesidades al momento de negociar con un empleado.
3. El nivel de pago al cual los nuevos empleados pueden ser contratados y la diferencia mantenida entre los empleados nuevos y los de mayor antigüedad.

4. Los intervalos en que se deberán hacer aumentos de sueldos y el grado en que antigüedad y méritos deberán influir en esos aumentos.

La forma de pago más común es la cuota diaria, pues es más fácil de aplicar que otras formas de pago. Permite que los pagos de sueldo sean rápidamente computados, ya que por ejemplo, los criterios de tiempo y los registros de producción del individuo, aunque útiles para el control, no son muy fáciles para registrar los pagos bajo este sistema. Además la cuota diaria puede ser el único sistema que puede ser usado cuando los empleados están aprendiendo un nuevo trabajo, porque es muy difícil precisar otros criterios.

#### **Sistemas de valuación de puestos**

"El valor relativo de puesto puede ser determinado al compararlo con otros dentro de la organización o con una escala elaborada para este fin. Los métodos de valuación de puestos, además, sirven para valorar al puesto como un todo o en las principales partes o factores que lo constituyen. Existen cuatro métodos que a continuación señalamos por orden de importancia, de menor a mayor : sistema de jerarquía o rango; sistema de grados predeterminados; sistema de comparación por factores y sistema de puntos"<sup>22</sup>.

Empero, los métodos de valuación de puestos no determinan los sueldos, únicamente dan la base para su determinación. El valor de cada puesto dado en términos del método usado, debe ser convertido al pago por hora, día, semana, etc., según corresponda.

Se recomienda agrupar los puestos por grados o grupos y establecer políticas de pago para que todos los puestos de un tipo o semejantes, sean pagados dentro de un mismo rango o grado.

---

<sup>22</sup> Investigación y desarrollo de la Administración de Recursos Humanos, p. 114.

La fase final dentro del sistema de remuneración es la de determinar el grado apropiado de sueldo de cada puesto conforme a su valuación. Tradicionalmente el valor se determina en base al puesto, sin tener en cuenta el rendimiento del individuo en el trabajo. De esta manera, el rendimiento de aquellos que exceden los requisitos del puesto se estimula con aumentos de sueldo dentro del alcance del grado en que se ubican o bien, a través de una promoción a un puesto del grado siguiente, si es factible.

Para cada clase de trabajo comparable, debe haber una escala de sueldo. La diferencia entre los puestos debe considerar, entre otros: responsabilidad, la contribución a las utilidades, educación y el lapso de tiempo en que una decisión tomada por una persona afecta a la compañía.

#### **2.5.5. Servicios y prestaciones**

Una de las principales causas de los problemas entre los empleados y los patrones, es la búsqueda de aquellos por lograr mayores prestaciones y beneficios, para mejorar sus condiciones de salud, sociales, culturales, económicas.

Lo anterior se justifica más en los tiempos en que vivimos, por el alto costo de la vida. La vigencia de un programa de prestaciones beneficia a la organización y a su elemento humano porque es capaz de motivar al aumento de la productividad y eficiencia en el trabajo, asimismo reducir la rotación de personal y crear un sentido muy amplio de pertenencia a la institución.

Aunado a esto, la imagen que ofrece el organismo a la opinión pública es positiva, y así podrá contratar personal más apto e idóneo, que será atraído por las condiciones de trabajo que propicia el programa de servicios y prestaciones.

La gerencia, al formular la política que guiará la acción de este programa, debe tener en cuenta, para asegurar su efectivo desarrollo, consideraciones como las siguientes:

- a) Capacidad económica de la empresa. Esto quiere decir que aún cuando los programas de prestaciones son deducibles de impuestos, en su momento, no dejan de ser una carga económica, por lo que debe tenerse muy en cuenta este factor al momento de implementar el programa de prestaciones.

- b) Beneficiarios de los programas. Todo el personal debe beneficiarse de estos programas.
- c) Financiamiento de los programas. Para que el o los programas puedan operar, se debe tener bien definido desde su arranque, las fuentes de donde se van a extraer los recursos para que nunca se detengan.
- d) Administración de los programas.
- e) Revisión periódica. Se hace para verificar la correcta marcha del programa de servicios y prestaciones, y si no es así, deben practicarse los ajustes pertinentes para reencauzar su funcionamiento.

Es de esta forma como el plan de servicios y prestaciones debe abarcar aspectos que contribuyan a mejorar el nivel de vida de los empleados de la organización. En México, la mayor parte de las empresas de la iniciativa privada son medianas, pequeñas o las que se ha dado por denominar "microempresas", todas ellas en su gran mayoría, lamentablemente, por su mínima capacidad para financiar buenos programas de prestaciones y servicios no lo tienen, y su personal no puede elevar su "modus vivendi", por lo tanto, es mínimo el número de trabajadores que se ven beneficiados por este tipo de planes, que también se conocen como de "Previsión social".

El listado siguiente fué elaborado por Raymundo Amaro en su obra "Administración de personal"<sup>23</sup>, el cual considero que contiene aspectos básicos a tomar en cuenta para elaborar un plan de prestaciones, sin ser limitativo, es decir: es posible agregarle algunos otros elementos de previsión social que en él no fueron considerados.

- 1. Servicios médicos y de salud
  - Consultas médicas.
  - Hospitalización.
  - Atención obstétrica.
  - Servicios quirúrgicos y de anestesia.
  - Servicios de sala de operaciones.
  - Examen de laboratorio.

---

<sup>23</sup> Véase Raymundo Amaro, "Administración de personal", México, 1960, pp. 123-124.

- Exámenes de radiografía.
- Atención médica de recién nacidos.
- Servicios odontológicos.

## 2. Prestaciones económicas

- Participación en los beneficios de la empresa.
- Gratificación anual.
- Préstamos.
- Ayuda para despensa.
- Ayuda para transporte.

## 3. Condiciones de trabajo

- Transporte hogar-trabajo, trabajo-hogar.
- Comedores.
- Salones de descanso.
- Sanitarios limpios y en buenas condiciones.
- Agua potable.

## 4. Seguros y pensiones

- Seguro de vida.
- Pensiones y jubilaciones.
- Seguro social.
- Indemnizaciones por accidentes de trabajo.

## 5. Servicios de educación, cultura y recreación

- Escuela para hijos de los trabajadores.
- Becas de estudios.
- Biblioteca.
- Orientación a los trabajadores y familiares: jurídica, social, etc.
- Concursos de arte y deportivos
- Patrocinio de actividades de teatro, cine, conciertos, etc.
- Reuniones sociales entre el personal.
- Vacaciones y préstamos especiales.
- Permisos en el día de cumpleaños del trabajador.

## 6. Vivienda

- Préstamos para construcción o reparación de viviendas.
- Asignación de viviendas mientras preste servicios en la empresa.



7. Otros servicios y prestaciones

- Formación de cooperativas.
- Guarderías infantiles.

**2.6. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES CON OTRAS AREAS.**

La misión que cumple la Administración de Recursos Humanos en una organización, consiste en aumentar al máximo el rendimiento del personal, en beneficio de ambos. Lo anterior no quiere decir que se explote a los individuos, significa que se propicie un ambiente para que los mejores talentos ingresen a la institución, se desarrollen y se apliquen al máximo eficazmente. De esta manera, las metas de la compañía y las propias metas de los empleados se pueden compenetrar, para fomentar el desarrollo de ambas partes.

Delimitar las funciones y atribuciones del departamento de personal es una de las tareas de la gerencia para lograr de manera efectiva la coordinación de sus relaciones con otras áreas o departamentos. Las funciones básicas del departamento de personal pueden concretizarse en las siguientes:

- a) Administrar los sistemas de clasificación de puestos; remuneración; de calificación de personal; de reclutamiento y selección; de adiestramiento; de retiro y otros.
- b) Diagnosticar la estabilidad o la moral de la organización, esta actividad puede ser realizada a través del estudio y análisis de índices de eficiencia, de ausentismo, de accidentes, de rotación de personal, etc. Supervisar y revisar los contratos individuales y/o colectivos de trabajo.
- c) Proponer los proyectos, instructivos o manuales necesarios para regir las relaciones de trabajo de la institución.

- d) Asesorar a los dirigentes en la elaboración y formulación de políticas de personal.
- e) Prestar auxilio a los supervisores en la administración del sistema de personal y en los problemas que su implantación pueda ocasionar.
- f) Aquellas que además de las anteriores le sean conferidas por la gerencia competente.

Frecuentemente, en pequeñas y medianas empresas, la función de personal no se organiza por separado. De todos modos, es importante revisar sus funciones periódicamente.

En fin, las funciones arriba citadas son enunciativas, no limitativas, y el departamento de personal puede adaptar sus funciones a las características y necesidades de la empresa. La función de la Administración de Recursos Humanos en su nivel más productivo no se limita a desempeñar lo anteriormente mencionado, sino que va más allá: pone sus actividades al servicio de la institución para contribuir a la planeación, atraer y conservar al personal de más alto potencial, mantener una compensación equilibrada, etc.

Por lo que toca a las relaciones de la Administración de Recursos Humanos con otras áreas, considero al respecto que las actividades del departamento de personal están encaminadas a fortalecer y hacer más firme la regulación y dirección del elemento humano. Recursos Humanos recomienda, coopera y aconseja; a su vez el mando de línea de hecho adopta y aplica las políticas, técnicas y procedimientos en sus respectivas operaciones.

El directivo de personal debe mantener la debida coordinación y armonía entre la unidad a su mando y las demás de naturaleza ejecutiva (administrativa) y operativa. De igual manera, es su deber el aconsejar a los directores de las otras áreas y departamentos para que basen sus decisiones y políticas sobre criterios razonables de justicia y equidad laboral.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL**

#### **3.1. GENERALIDADES**

##### **3.1.1. Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos.**

Para todo organismo social, el recurso humano es de vital importancia, abarcando éste la preparación del personal y el aprovechamiento de sus aptitudes y habilidades innatas.

Es necesario aplicar la auditoría de la administración de recursos humanos en un organismo para examinar la actuación y desempeño del personal para analizar sus logros y las posibilidades de una mejoría en las metas a corto y largo plazo.

Para lo anterior sirve la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos (AOARH), que no es más que un análisis de las políticas y prácticas de personal en una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, arrojando una serie de sugerencias para el mejoramiento, convirtiéndose en un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia de su programa de recursos humanos.

Un elemento muy importante que debe considerar el auditor al inicio de su examen consiste en lo que se puede denominar la base de la función del departamento de personal. Deben existir conceptos positivos y objetivos relativos a la conducta y potencialidad humana, los cuales se pueden identificar y ofrecen puntos de evaluación al elaborar un juicio. Por tanto,

el auditor hará bien en tener presentes principios como los siguientes,<sup>24</sup> respecto a intereses, necesidades y aptitudes de los empleados en una organización dada:

- Las personas quieren trabajar.
- No quieren estar exageradamente normadas.
- Necesitan una base para autoestimulación.
- Quieren conservar su individualidad.
- Quieren saber y estar enteradas.
- Necesitan que se les reconozca su labor.
- Tienen diferentes intereses y necesidades en edades diversas y etapas de sus respectivas carreras.
- Quieren que se les trate equitativamente.
- Requieren ver que su trabajo es importante.

Si los principios vigentes en la institución son negativos, restrictivos o represivos, es muy probable que a la larga no permitan la mayor productividad del personal, por la sencilla razón de que éste no se sentirá cómodo para dar su mejor esfuerzo en pro de su empresa.

### 3.1.2. Alcance

En el ambiente organizacional, el personal y las metas de la empresa se pueden unir mediante un proceso de ajuste y acomodo que permita el desarrollo de ambos.

Por lo anterior, la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos no puede realizarse exclusivamente en los registros y elementos de control que

---

<sup>24</sup> Lindberg, Eoz. Co. p. 125.

posee el departamento de recursos humanos; debe tener un alcance muy amplio y avocarse al estudio de áreas como: objetivos, políticas, funciones, reclutamiento, capacitación, selección, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, movimientos de personal, etc. Así, la auditoría se puede dirigir a cualquiera y/o todos los niveles siguientes:

- Resultados. Incluyen las realizaciones y los problemas considerados como efecto de la administración actual.
- Programas. Comprenden prácticas y procedimientos.
- Políticas. Tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas.
- Los valores, objetivos y filosofía de la organización.

### **3.1.3. Objetivo de la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos.**

El objetivo consiste en examinar críticamente, las actividades y subactividades que comprende la administración de recursos humanos - ya expuestas- con la finalidad de definir problemas que estuviesen obstaculizando la eficiencia en su manejo.

Abundando en lo precedente, la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos pretende examinar y evaluar funciones, actividades y formas en que operan los recursos humanos para definir si se ajustan a los programas establecidos y verificar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en el área; sugiriendo si es el caso, los cambios y/o mejoras que puedan hacerse para cumplir mejor las metas de la administración de recursos humanos.

La parte principal de esta auditoría implica que se practique un examen profundo que permita evaluar si lo realizado, y aún lo que no se hizo, ha servido para los fines y objetivos que en materia de personal se fijó la empresa; si no fue así, o si deben aconsejarse cambios, para ajustar en cada período el funcionamiento de toda el área de recursos humanos.

### 3.1.4. Planeación de la Auditoría.

Planear una auditoría es definir como va a practicarse, cuáles serán los procedimientos a seguir, con que limitaciones, el tiempo oportuno de su aplicación y supervisión, el personal que debe asignarse al trabajo, prever el material que se requiere, cuáles serán las etapas de la auditoría y, en general, los recursos necesarios para desarrollar una Auditoría Operacional.

Por lo que toca a los requerimientos de personal, su jerarquía, así como los tiempos y movimientos y las etapas de la auditoría, pueden o deben controlarse por medio de gráficas de Gantt y del método del camino crítico.

Es adecuada de igual manera, la preparación de un programa de auditoría para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.

Un programa de auditoría puede componerse de puntos como los siguientes:

**Preliminares.** El primer contacto con la entidad que se va a auditar: pláticas telefónicas, se puede elaborar una lista de situaciones por aclarar, etc. Incluye también el contrato por los servicios que se prestarán; el tipo de auditoría a practicar; los honorarios que se devengarán; el tiempo de duración de la auditoría; etc. A continuación presento los factores a considerar para la elaboración del contrato y un ejemplo de este.

#### **C O N T R A T O**

##### **Recomendaciones para su elaboración.**

1. El auditor acudirá a entrevistarse con el cliente.
2. Preguntar al cliente qué tipo de trabajo desea.
3. Advertirle al cliente que la auditoría no es para descubrir fraudes, sino para aumentar el nivel de eficiencia de la entidad.

4. Decir al cliente que es necesaria su ayuda para la práctica de la auditoría, proporcionando al auditor la información que este le solicite; y que las facilidades que dé, sean sin limitaciones.
5. Plazo para la entrega del informe.
6. Informar al cliente el producto final que se le va a entregar.
7. Especificar los honorarios, los que no deben ser ni en exceso ni en perjuicio; para determinarlos hay que tomar en consideración: sueldos del personal, papelería, la obtención de una utilidad razonable, la naturaleza de la empresa, etc.
8. Establecer una cláusula de flexibilidad que indique que de acuerdo con el trabajo desarrollado, los honorarios pueden ser más o menos.

**Ejemplo de contrato para la práctica de la auditoría operacional de la administración de recursos humanos.**

México, D.F., a            de            de 199

Corporación Industrial de México S.A.  
Lic. Sergio Andrés Lira Monroy  
Gerente General  
P R E S E N T E .

De conformidad con la prestación de mis servicios profesionales, solicitados por usted, referentes a la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos, me permito someter a su consideración, los siguientes puntos:

- a) Prestaré a usted los servicios de auditoría operacional, para efectos de mejorar en la empresa a su digno cargo, la eficiencia operacional.

- b) Preciso a usted que, como resultado de mi trabajo de auditoría operacional de la administración de recursos humanos, emitiré un informe, y que al hacerlo, no necesariamente detectaré fraudes que pudieran existir, sin embargo, si se detectan irregularidades, ampliaré las pruebas de acuerdo a las circunstancias.
  
- c) Solicito a Usted, brinde todas las facilidades necesarias de cooperación para proporcionar la documentación e información que coadyuve a prestar mis servicios profesionales con la mayor eficacia posible.
  
- d) Como ya lo convenimos, el plazo de entrega de mi informe, que incluye mis observaciones a la operación de la entidad en el ámbito de los recursos humanos, así como mis recomendaciones y sugerencias en la materia, será el de 199 .

Sin embargo, de acuerdo a las circunstancias o problemas que encuentre durante mi examen, el plazo anterior podrá variar. Asimismo, estimo que mis honorarios ascienden al monto de N\$ ( letra ), que podrán modificarse de acuerdo a lo mencionado con anterioridad.

Agradezco la atención al presente y le reitero las seguridades de mi atenta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E

-----  
A U D I T O R

A C E P T O

-----  
C L I E N T E

C.C.P. CLIENTE.

ARCHIVO.



**Datos generales de la empresa.** Su historia; sus características de organización y jurídicas; manuales de organización y procedimientos; reglamento interior de trabajo; sus directivos y sus principales funciones; entre otros.

**Fuentes de información.** De ellas se obtendrán los datos necesarios para el desarrollo de la auditoría, como: formas de papelería, archivos, entrevistas al personal, aplicación de cuestionarios, y otras.

**Personal que efectuará la auditoría.** Es el equipo de trabajo del auditor y que puede incluir: encargado, auxiliares, especialistas y otros. Debe asignarse a cada una de estas personas trabajos específicos, ya sea por funciones, por departamentos, por puestos, etc.

**Procedimientos que se emplearían.** Los procedimientos de auditoría básicos a aplicar en la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos, estarían enfocados a la revisión de:

a) Reclutamiento y selección de personal:

- La existencia de un sistema lógico de reclutamiento y selección de personal.
- La experiencia con que cuenta el personal que lleva a cabo el reclutamiento y selección.
- Análisis de índices de rotación de personal y conocimiento de sus causas.
- Que el mismo índice de rotación, permanezca estable.
- Contratación del personal basado en descripciones de puestos analizados y revisados periódicamente.
- Homogeneidad del personal de la gerencia, de departamentos, etc., en relación a : capacidad intelectual y profesional, conocimientos, experiencia, etc.

b) Motivación al personal:

- Cuál es la forma de motivación del personal vigente.
- Medios utilizados para lograrla.
- Cuales incentivos se usan y los resultados obtenidos con ellos.
- Búsqueda de nuevas técnicas o medios de motivación.
- La existencia o no de un programa de evaluación del personal y que cuente con la autorización correspondiente.
- Que la evaluación al personal sea en forma periódica.
- Resultados obtenidos con el programa de evaluación.
- La forma en que se mide en la empresa el grado de motivación de su personal.

c) Desarrollo de recursos humanos:

- Uso de planes de adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal, contando con la autorización correspondiente.
- Análisis de puestos para establecer programas de adiestramiento y capacitación.
- Consideración de disposiciones legales que de alguna manera norman el desarrollo del personal.
- La forma en que se aplican el adiestramiento y la capacitación y la evaluación del costo-beneficio de cada una.

d) Administración de sueldos:

- Ventajas y desventajas del método de pago usado.
- En que situación se encuentra la remuneración al personal, respecto del mercado imperante.
- Sueldos y salarios ajustados conforme a jerarquías, y que tomen en cuenta para su determinación, preceptos legales y contractuales.

**Supervisión de la auditoría.** Es el control de los trabajos de todas y cada una de las personas que se encargan de practicar la auditoría y que permitirá culminarla con la calidad y el tiempo pactados en el contrato de servicios profesionales.

**Informe de auditoría.** Por supuesto, es el resultado de la auditoría, y debe ser elaborado con el mayor cuidado posible y la mejor presentación, puesto que es la única parte que el público usuario puede ver del trabajo del auditor.

Al planear una auditoría se forma una estructura del trabajo a seguir, eligiendo y formando los procedimientos de revisión, elaborando un programa y organizando al personal que tomará parte en esta actividad.

### **3.2. METODOLOGIA**

La metodología que se describe a continuación, está basada en la que fue emitida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos<sup>25</sup> a través de su Comisión de Auditoría Operacional sobre la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos. No es una metodología rígida, puesto que debe ajustarse a la situación y características de cada empresa; y comprende las siguientes etapas:

#### **3.2.1. Familiarización**

Para iniciar, el auditor requiere practicar un análisis de la administración de recursos humanos de la entidad que revisa, con el objeto de obtener conocimiento de los procedimientos que usa, las políticas que le son aplicables, así como las normas y reglas que la rigen, de esta manera puede adquirir las nociones generales de su funcionamiento que le permitan saber qué hacer cuando surja alguna dificultad en el desarrollo de la auditoría.

---

<sup>25</sup> IMCP, Auditoría Operacional, Op. cit., pp. 101 - 07.

Por ejemplo, el auditor debe realizar el estudio de los problemas propios y característicos del ramo de la actividad en que se desenvuelve la empresa y que afectan a la dirección del personal y el desarrollo práctico del proceso administrativo, aplicado a la administración de recursos humanos.

### 3.2.1.1. Estudio Ambiental.

Esta etapa de la metodología puede ser muy valiosa en tanto aporte datos e información que sirva como guía al auditor; éste, en base a su experiencia, determinará el alcance en esta investigación inicial.

Entre otros, los aspectos a revisar son los siguientes:

a).- **Los costos en que se incurre, por concepto de pagos de sueldos y salarios al personal.** En esta cuestión deber ser muy cuidadoso el auditor operacional, puesto que es un elemento que repercute tanto en los recursos humanos como en la organización misma: el sueldo ha de ser suficiente para que el personal esté satisfecho. El auditor con acceso a los registros de sueldos debe tratar de determinar si se recompensa con una bonificación especial el desempeño eficaz, o si todos los sueldos se aumentan rutinariamente según porcentajes, sin bonificaciones individuales.

Cuando sea posible, se debe dar compensaciones a la medida del individuo. Por ejemplo, los ejecutivos tienen diferentes necesidades en diferentes etapas de sus vidas; necesitan seguros y beneficios de dependencia de familia cuando tienen hijos pequeños; y seguridad, beneficios de jubilación y seguro a largo plazo por incapacidad cuando son mayores.

Para cada clase de trabajo comparable, debe haber una escala de sueldo. La diferencia entre los puestos debe considerar: responsabilidad, la contribución a las utilidades y el lapso de tiempo en que una decisión tomada por una persona afecta a la compañía.

El costo del tiempo necesario para preparar, mantener y valorar las especificaciones de pago puede ser considerable. Sin embargo, un sistema técnicamente estructurado trae consigo ahorros que pueden compensar con creces los costos del establecimiento del sistema; por ejemplo: habrá menos posibilidad de costos excesivos a causa de pago de sueldos demasiado altos, el índice de rotación de personal disminuirá y, por lo tanto, se abatará el costo de la selección y capacitación, adiestramiento, etc.

Otro punto más a considerar para su examen, es que se tenga establecido un presupuesto de nómina de pago, a través de políticas formales que controlen los aumentos, y si no existe tal presupuesto, el auditor debe recomendar su implantación como medida para el mejor funcionamiento del sistema de compensación.

"Muchos departamentos de personal son fuente de costos: como los costos de reclutamiento por departamento o por contrato, costos de adiestramiento y capacitación, etc., esta información sobre los costos se obtiene en base de datos recabados con antelación. Por esta razón, cuando el auditor observa que se mantiene un registro de los costos del trabajo del personal, obtiene una prueba real de la calidad de la administración de recursos humanos".<sup>26</sup>

En todo caso, el ambiente general acerca de la compensación debe revisarse en la auditoría desde el punto de vista básico de su impacto sobre la ejecución del empleado y en la operación de la organización.

**b).- Los resultados logrados hasta el momento, en la dirección de recursos humanos.** Para esta revisión, pueden ser muy útiles los índices de: rotación de personal, de ausentismo, puntualidad, quejas, accidentes de trabajo, etc.

---

<sup>26</sup> Lindberg, op. cit., p. 177.

El término rotación de personal, significa la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; es decir: el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización. El auditor operacional puede comparar los índices mensuales o anuales, lo que sea posible, con el objeto de desarrollar diagnósticos para promover acciones que mejoren la situación.

Si la rotación de personal es provocada por la entidad para sustituir su personal y mejorarlo, entonces la rotación está controlada por el organismo.

Cuando la salida del personal no es provocada, el auditor operacional requiere localizar los motivos que causan las bajas en los recursos humanos, para que la empresa pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de salidas.

Obviamente, un índice de rotación de personal con valor cero no debe ocurrir en la práctica, pues mostraría un estancamiento total del organismo.

Es posible que la entidad no eche mano de los índices de rotación de personal, y por lo tanto no haya detectado situaciones dentro de ella que influyen en este fenómeno, como<sup>27</sup>:

- La política salarial;
- El tipo de supervisión ejercida sobre el personal;
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de ella;
- El tipo de relaciones humanas;
- La moral del personal;
- La política disciplinaria desarrollada por la organización;
- Los criterios de evaluación del desempeño, etc.

---

<sup>27</sup> Chavesano. Idalberto. Op. cit., p. 159.

Adicionalmente, los factores externos que influyen en la rotación de personal, entre otros, son:

- La situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado;
- La situación económica;
- Las oportunidades de empleo; etc.

De suceder lo anterior, el auditor tiene la responsabilidad de investigar tales fenómenos, así como la información obtenida por entrevistas para saber si es posible determinar qué lo motiva, y luego sugerir a la organización las correcciones a las causas de la salida del personal.

Cabe destacar que, la rotación de personal tiene un costo, y por lo tanto, debe estar bajo control de la administración de la organización, pues de no ser así, podría poner en riesgo su continuidad y existencia.

De la misma manera, para que el auditor pueda decidir si los resultados obtenidos en el manejo de personal son buenos, requiere revisar los índices de ausentismo y sus causas, pues entre estas es posible que encuentre puntos que serán importantes al momento de emitir su informe.

De los puntos importantes, se destacan las principales causas del ausentismo, como:

- Enfermedad real;
- Enfermedad no comprobada;
- La pobreza de las tareas;
- Falta de motivación y estímulos;
- Razones de carácter familiar;
- Retrasos involuntarios;
- Fallecimiento del empleado;
- "Castigos de personal";
- Licencias por varios motivos, etc.

Otro elemento que conviene tomar en cuenta, por el impacto que tiene, a nivel del trabajo a desarrollar por los empleados como en los costos mínimos de la organización, son los accidentes.

Un accidente de trabajo puede ser, desde lo más leve, hasta de las peores consecuencias.

Para el auditor resulta de gran importancia saber si el organismo lleva algún control sobre los accidentes ocurridos a sus empleados, principalmente en el centro de trabajo, porque esa información a él le va a servir para su informe final, en donde puede determinar causas de los accidentes: distracción, falta de capacitación y de entrenamiento, inexistencia de un plan de seguridad, las malas condiciones de el local, la maquinaria, el equipo o la instalación, etc., o bien definir las condiciones inseguras que provocan los accidentes: pisos resbalosos, falta de limpieza, escaleras sin barandal o pasamanos, avisos o pancartas en las escaleras que pueden distraer a quienes por ahí pasan, mala iluminación, ruido excesivo, herramientas defectuosas, acumulación de objetos mal colocados o inseguros, carencia de extinguidores y mangueras, falta de personal entrenado para prestar primeros auxilios, etc., y demás elementos que determinan la ocurrencia o no de los accidentes. Por contra, el auditor debe sugerir las medidas correctivas que eliminen situaciones como las enumeradas -en caso de que existan- para evitar la ocurrencia de accidentes.

Para tener más fundamentos de las bondades de la existencia de un plan de seguridad e higiene en la entidad, el auditor puede mostrar en su informe qué tipos de costos, podrían ahorrarse, por la prevención de accidentes:

- Gastos por servicios médicos y hospitalarios;
- Indemnizaciones;
- En su caso, gastos por contratación de nuevo personal;
- Costos por daño al equipo, a las instalaciones y a materiales;
- Salarios pagados por tiempo perdido a empleados no accidentados, pero que auxiliaron al accidentado;
- En ocasiones, pérdida por cancelación de pedidos, por atraso causado por el accidente;
- Costos de mantenimiento y/o reposición del botiquín de primeros auxilios.



c).- Revisar, de igual manera, programas establecidos de antemano, como: selección, reclutamiento, entrenamiento, etc.

El auditor debe ver si los conductos de reclutamiento se han explotado debidamente: entre ellos figuran las recomendaciones de los empleados, los solicitantes espontáneos, las agencias de empleos privadas y gubernamentales, los anuncios en periódicos y revistas especializadas y el reclutamiento en las universidades y otras instituciones de enseñanza media y superior.

La investigación del reclutamiento revela muchas facetas del departamento de personal en una compañía. El reclutamiento no puede servir efectivamente a los intereses de la compañía si se efectúa sencillamente como una actividad de escoger gente: sus efectos sobre el ánimo de los empleados, la productividad, la rotación de personal, las políticas y los ascensos tienen un alcance demasiado importante. Los efectos en el ánimo de los empleados son significativos si la norma que rige consiste en contratar personas de fuera de la compañía, no en ascender a los empleados internos. La anterior puede minar la efectividad de los empleados, disminuyendo su incentivo para producir bien, y por lo tanto, afecta las utilidades y el crecimiento de la compañía. Especialmente cuando el crecimiento de una empresa crea oportunidades para una mayor contribución de los empleados, el departamento de personal debe investigar particularmente las posibilidades de ascenso entre el personal. Solamente cuando se haya determinado sin lugar a duda que las aptitudes necesarias no existen entre sus empleados, pueden buscarse fuera.

Una vez revisados los conductos de reclutamiento, el auditor examina la selección inicial, que puede tener efectos de gran alcance sobre el bienestar de la compañía. Una selección inicial sin inteligencia puede causar la pérdida de los candidatos con mejores aptitudes, a la vez que puede generar hostilidad hacia la compañía. Debido a que son más los solicitantes rechazados que los aceptados, los procedimientos de la organización deben dejar en los solicitantes no aceptados una buena impresión. La consideración no cuesta nada más que un poco de cuidado y esfuerzo, y las buenas relaciones con gente de fuera del entorno organizacional, son de gran valor.

En relación con esto, el auditor deberá ver si las personas que se ocupan del reclutamiento y la selección están al día en lo que a contratación se refiere, sobre todo en aspectos no discriminatorios. Por razones prácticas, además éticas, sería difícil justificar el rechazo por otras razones que no fueran las de incapacidad para ocupar el puesto. Lo anterior muestra la necesidad para el auditor de investigar las normas de selección.

Pueden ser de muy diversas clases, pero por lo menos han de contener especificaciones claras y verdaderas del puesto, considerar también normas de contratación legales; test y pruebas de conocimientos y psicométricos; entre otras.

Si se emplean test en la selección inicial, el auditor debe indagar si son apropiados para aplicarse. Asimismo verificar si hay pruebas de su valor, o sea, de que miden lo que deben medir, libres de prejuicios a fin de dar una idea adecuada de las verdaderas cualidades de los candidatos. La aplicación de test y pruebas deben ser objeto también de auditoría y probablemente los administren mejor los profesionales o los empleados con capacitación especial.

En el tema de las entrevistas, el auditor deberá cerciorarse -si es que se efectúan para selección- qué tan efectiva es su realización, a través de la verificación de en qué condiciones se practican, si el entrevistador se encuentra sin presiones en el momento, o el tacto con que la practique el entrevistador, que no se hagan muchas entrevistas a un solo candidato, pues esto lo puede "aburrir" y otras consideraciones que el auditor operacional deberá tener en cuenta en el desarrollo de su examen.

El auditor operacional, al avocarse al examen de la capacitación en la organización, para que tal (examen) sea objetivo, eficaz, debe verificar el porqué de la existencia del programa de capacitación: puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser un índice de que el personal cuenta con una preparación pobre.

Hará lo posible por asegurarse que las necesidades personales puedan ser determinadas por el departamento de personal o que el empleado mismo las señale. Por otra parte, también es aconsejable acudir con los superiores pues ellos, al estar en contacto diario con sus subordinados, constituyen una fuente de recomendaciones para procesos de capacitación y cubrir de esta manera, sus puntos débiles.

Otro aspecto que es de relevancia examinar, es que los participantes perciban el programa de capacitación como una actividad de interés para ellos, pues de no ser así, su nivel de aprendizaje distará mucho de lo óptimo. Por la misma razón, el personal necesita saber como se juzga en la empresa su desempeño, pues de lo contrario tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra por el camino adecuado. El departamento de personal puede suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y a través de información relativa a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

La evaluación del desempeño, por otra parte, es una herramienta muy importante para el auditor operacional pues proporciona información respecto al modo en que se dirigen los recursos humanos de una empresa; es decir, sirve como indicador de la calidad de la labor de la administración de recursos humanos.

Los resultados de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal. Por ejemplo, el auditor puede notar que el desarrollo de los recursos humanos no corresponde a los planes de promoción de personal, porque los candidatos no fueron seleccionados eficientemente o puede pasar que el plan de personal no sea correcto, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta. Las fuentes de error son múltiples y requieren cuidadosa inspección por parte del auditor. En todos los casos, los resultados de las evaluaciones del desempeño presenta las condiciones humanas, en un momento dado, dentro de la entidad.

**d).- Las políticas fijadas, por la alta gerencia, tanto explícita como implícitamente para la Administración de Recursos Humanos.**

El estudio de las políticas en materia de recursos humanos es importante para el auditor operacional, pues le permite conocer parte de la filosofía que la gerencia tiene para su personal (esta filosofía la complementan las metas y objetivos).

Las políticas son criterios o guías que orientan la acción, por lo tanto, son indispensables para toda buena administración.

El auditor puede indagar si los directores a quienes haya correspondido implantar las políticas consideraron numerosas políticas que tienen vigor en la empresa a pesar de no haber sido establecidas antes: la legislación laboral, la contratación colectiva, etc., que establecen una serie de criterios en el manejo de personal sobre permisos, días de trabajo, prestaciones y otras. Si estas normas no se reconocieron, debe pensar que en esos campos tiene dominio la voluntad personal del empleador.

#### **Ejemplos de políticas de personal.<sup>28</sup>**

1.- La empresa considera el factor humano, no sólo como el de mayor nobleza y dignidad entre los que intervienen en la producción, sino el que condiciona la eficacia de todos los demás. Por ello, todas las demás políticas y reglas de la empresa deben aplicarse e interpretarse en forma de que jamás se lesione la dignidad del trabajador.

2.- Como elementos esenciales en el trato del personal se consideran: el garantizar a este su libertad e independencia, mientras no violen los derechos de otros trabajadores o de la empresa; el garantizar su integridad y seguridad física, económica, etc., el favorecer su desarrollo para que el trabajador pueda perfeccionarse a través de su trabajo; el ser escuchado en todo aquello que le concierna y el de ascender de acuerdo a sus capacidades.

---

28

Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal, primera parte. Ed. Limusa, México, D.F. 1991. pp. 57-58.

3.- Siempre deben cumplirse estrictamente los derechos y deberes establecidos por las leyes y contratos. Por ello los jefes cuidarán y coordinarán del mejor modo posible los intereses de la organización y sus empleados.

4.- Para que las políticas de personal puedan ser uniformemente aplicadas, en cada caso de conflicto debe acudirse al Departamento de Personal para obtener su correcta interpretación.

5.- Con el fin de enriquecer, perfeccionar y precisar políticas de personal, cada vez que se presente un problema que, para su correcta resolución exija una discusión entre varios jefes superiores e inferiores, se procurará que dicha resolución se dé precisamente a base de fijar una política escrita, que llene un vacío, o bien a adoptar o a sustituir las políticas ya existentes.

6.- Las políticas de personal de carácter general, como las anteriores, deben ser criterios de orientación para formular e interpretar las políticas específicas de personal, tales como las relativas al reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo, su remuneración, su conservación y salud; etc,

Finalmente, en esta revisión de políticas, el auditor verificará el estado y distribución de las mismas. La mayoría de las compañías no se toman la molestia de tener sus políticas por escrito ni de comunicarlas debidamente; el auditor puede emplear, como medida de la efectividad de la política, el grado en que se han diseminado y se llevan a cabo tales políticas.

**e).- La motivación imperante en la compañía es de relevancia para efectuar un buen estudio ambiental.**

El auditor debe investigar la importancia que la empresa da a la motivación, lo cual constituye quizá el mejor indicador del valor del departamento de personal. Conseguir que la gente produzca con mayor efectividad es una labor exigente, interesante, satisfactoria e interminable. No se necesita ninguna habilidad excepcional para conseguir del personal un desempeño normal, pero conseguir que las personas produzcan consistentemente cerca del más alto nivel de su competencia exige una acción continua y más efectiva.

Por lo tanto, el auditor debe tratar de medir el interés del personal y usar las conclusiones de motivación: qué resultados arrojan y la flexibilidad de los ejecutivos para ajustar sus métodos a tales resultados. El auditor también deberá averiguar qué estudios se han hecho para aislar los factores que son más eficaces para motivar al personal en cada caso.

Debe resistirse a evaluar la eficacia de la motivación en sus impresiones personales del nivel de estado de ánimo del personal. La lealtad, el estado de ánimo y el espíritu de equipo no se pueden medir ni interpretar con sentido. Son demasiado complicados y pueden interpretarse en forma subjetiva.

**f).- La forma en que se interrelacionan la filosofía administrativa de la dirección con las políticas y programas de recursos humanos, así como las explicaciones congruentes de las dificultades que la administración haya observado.**

**g).- La normatividad concerniente a las prácticas de manejo de personal, emanada de leyes federales, estatales y/o municipales. Esto es, tomar en cuenta que la Ley Federal del Trabajo y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos deben ser observadas con estricto apego en la institución que se audita, además de otras leyes que también son aplicables como: Ley del Seguro Social, para organismos privados y la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, para organismos públicos, entre otras.**

Una vez que se ha compenetrado el auditor con las funciones y donde se efectúan, y además posee información necesaria para detectar actividades problemáticas; puede proceder a practicar el estudio de las fases administrativas de la administración de recursos humanos.

#### **3.2.1.2. Planeación.**

En esta etapa, el auditor puede estudiar fundamentalmente el grado de efectividad que ha alcanzado la organización, para anticipar problemas y actividades ineficientes.

Los elementos de la Administración de Recursos Humanos que se incluyen en la planeación y que habrá de revisar el auditor operacional son:

- a).- Una adecuada fijación de objetivos, generales y particulares.
- b).- La determinación de las políticas, en concordancia con los objetivos definitivos.
- c).- Que se tenga prevista la necesidad de proveer a la compañía de personal adecuado.
- d).- Que se implanten programas de entrenamiento y desarrollo de personal.
- e).- Las formas de ejercer la autoridad en la empresa y, sobre todo, los efectos que provoca en sus recursos humanos.
- f).- El mantenimiento que se proporciona a las áreas de servicio para el personal como: sanitarios, comedor, servicios médicos, bibliotecas, etc.
- g).- Adecuada coordinación de la administración de sueldos y salarios con las diferentes áreas de producción y administración.
- h).- Los sistemas de seguridad establecidos en la organización.
- i).- Previsión de problemas con el sindicato -en caso de que exista- es decir llevar con él buenas relaciones a través de varios mecanismos como: buzón de quejas y sugerencias, consulta a empleados, etc.

### 3.2.1.3. Organización.

Efectuar una crítica detallada de la estructura de la organización, definición de las líneas de autoridad y responsabilidad, así como las funciones de cada puesto, a través del estudio de:

- a).- Organigrama del Departamento o Area de Recursos Humanos y sus relaciones con las demás áreas existentes.
- b).- Definición del papel de la administración de recursos humanos: si es de naturaleza staff o funcional.
- c).- Funciones establecidas para el departamento de recursos humanos.
- d).- La sincronización existente entre la administración de recursos humanos y los otros departamentos o áreas de la empresa en lo que se refiere a planeación y programación de empleados y aspectos relativos a éstos como: fijación de normas y políticas de evaluación, ascensos, aumentos de sueldo, programas de capacitación, etc.
- e).- Nivel de autoridad y responsabilidad aplicable a los funcionarios encargados de las diversas actividades del área (reclutamiento y selección, administración de sueldos, implantación y mantenimiento de programas de capacitación y desarrollo de personal, contratación y terminación de empleo, etc.).
- f).- Obligaciones y requisitos personales y profesionales inherentes al Director de personal.

#### 3.2.1.4. Dirección.

Sirve para determinar los indicios de la calidad directiva de los ejecutivos y la efectividad y oportunidad de los sistemas de información que respaldan las decisiones de la dirección:

- a).- Oportunidad y eficacia en la ejecución de actividades y subactividades básicas.
- b).- Medidas y acciones que se toman basadas en el sistema de quejas. Un alto índice de quejas indica que algo no está funcionando bien en la dirección de personal.
- c).- La capacidad de la dirección para coordinar el área.
- d).- El respaldo que la dirección proporciona a los planes establecidos, así como su capacidad para elaborar y fijar planes a futuro.



- e).- Otro factor que muestra la calidad directiva es la movilidad interna del personal, por lo que de su estudio se pueden desprender conclusiones importantes para definir el actual funcionamiento de la dirección.

### 3.2.1.5. Control.

Como el proceso de control consiste en la comparación de los resultados obtenidos contra lo planeado, para evaluar si lo realizado ha servido para los fines y objetivos que en materia de personal se ha fijado la empresa, es posible decir entonces que la auditoría operacional de la administración de recursos humanos es un estupendo medio de control, y el seguimiento que se haga de las observaciones y recomendaciones emanadas de ella será vital para ejercer ese control. Si no se ha practicado tal auditoría, habrán de revisarse, entre otros, elementos como:

- Un adecuado control de las políticas de personal;
- Informes que permitan conocer aspectos relativos al personal: reporte de costos, rotación de personal, índices de ausentismo, costos de tiempo extra, etc.
- Establecimiento de niveles o escalas de sueldos, aumentos por mérito y/o escalafón, evaluación del personal. etc.
- El empleo de gente de fuera debe estar sujeto a un control establecido. Cada puesto debe ser revisado y su otorgamiento aprobado antes de empezar el reclutamiento, asegurándose que los puestos han sido descritos con certeza.
- Los informes que se elaboran respecto a la actuación de los empleados se hagan con oportunidad y con la amplitud necesarias y suficientes para la toma de decisiones de la administración.
- Por supuesto, la supervisión normal que practica la entidad.

### 3.2.1.6. Visita a las instalaciones.

Si se trata de grandes empresas, el auditor deberá visitar las instalaciones donde la mayoría de los trabajadores y empleados prestan sus servicios, con el objeto de observar situaciones como:

- Las condiciones de salubridad e higiene de las instalaciones, así como la seguridad, ventilación, iluminación, si se cuenta con los suficientes instrumentos de trabajo y servicios al personal (sanitarios, biblioteca, audiovisual, espacios de entretenimiento, etc.).
- Las relaciones entre jefes y subordinados y de subordinados entre sí, etc.
- Otras que considere importantes en su momento.

Tras lo anterior, puede identificar síntomas de dificultades o problemas, pero también le puede servir para:<sup>29</sup>

- Planear las entrevistas, para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- Elaborar cuestionarios y aplicar encuestas, determinando además el alcance y oportunidad de la encuesta y/o entrevista.
- Tener entrevistas con ejecutivos y operarios, tratando de obtener opiniones veraces.

---

<sup>29</sup> Espinosa Reyes, Fernando Op. cit., pp. 83-82.

### 3.2.2. Investigación y análisis

De esta etapa el auditor obtendrá o determinará los puntos débiles para elaborar las recomendaciones necesarias para mejorar la operación del personal y alcanzar una mayor eficiencia.

Es muy importante para este efecto una planeación y desarrollo de los papeles de trabajo: deberán hacerse cédulas normales de trabajo, gráficas, cuadros estadísticos o sinópticos, diagramas de flujo y otras herramientas que le permitan concentrar la información requerida por la auditoría. Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Que sean objetivos.
- Que hablen por sí solos.
- Hacer la cédula sobre hechos, no sobre sospechas.
- Que sean relacionados con el área de recursos humanos.
- Mantenerlos ordenados.
- Aprovechar contratos, convenios, etc., como papeles de trabajo.
- Usar letra clara y buena ortografía.

En resumen, la investigación y análisis tienen una variedad de posibilidades: entrevistas formales, revisión de expedientes, observación directa, análisis de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos, etc.

#### 3.2.2.1. Revisión de la documentación y análisis de la información

Como primera aportación, está el hecho de que el auditor debe asegurarse que la documentación que revisará sea veraz y no esté distorsionada; y si se trata de información que haya sido obtenida a través de cálculos matemáticos - como la rotación de personal o los índices de accidentes o de ausentismo - verificar que hayan sido determinados correctamente.

El área de recursos humanos se encargará de proveer al auditor operacional de la documentación o información que este le solicite.

Todos los aspectos relacionados con el personal, contenidos en: registros, políticas, métodos, flujos de operación e información, expedientes, contratos, estadísticas, programas de capacitación y entrenamiento, etc., serán objeto de examen, comentando además esta información con los mismos empleados en ocasiones y en otras con los funcionarios del área de recursos humanos.

La revisión de la documentación debe ser incluida como etapa dentro del programa de trabajo, lo que implica que el auditor tendrá previsto practicarla de una forma tal que, en el menor tiempo posible, la analice y obtenga la mayor cantidad de información y de la mejor calidad, lo que va a redundar en una mejor y más objetiva opinión al final de su trabajo. Por lo que, no es lo más importante revisar una enorme cantidad de documentos, sino las conclusiones que resulten de aplicar esta técnica.

El siguiente listado de registros y estadísticas facilitará la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos., fue elaborado por Dale Yoder:<sup>30</sup>

---

30

Yoder, Dale. Manejo de personal y relaciones industriales. México, D.F. Cia. Editorial Continental, p. 736 - 731 .

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
1. Análisis y descripción de cargos.	A. Especificaciones de los cargos.	A. Comparar los requisitos personales mínimos antes y después del análisis del cargo.
	B. Cuestionarios de personal y tablas requisitos.	B. Comparar con otras empresas.
	C. Tiempos estándar.	C. Comparar con otras empresas periódicamente.
	D. Costos de análisis de cargos.	D. Comparar con otras empresas. Verificar la economía efectuada con racionalización de métodos, eliminación de tareas duplicadas, reducción del tiempo de entrenamiento, etc.
2. Reclutamiento.	A. Número de candidatos presentados por: fuentes, anuncios, indicaciones de funcionarios, medios, etc.	A. Comparar las fuentes y otros medios de reclutamiento a través de: retiros, productividad, promociones y transferencias, resultados en los test de selección.

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
2.Reclutamiento.	B.Costos del reclutamiento por : fuentes y medios.	B.Comparar y verificar si hay mejor rendimiento con el cambio de fuentes o medios de reclutamiento.
3.Selección y colocación.	A.Bases para la selección (características personales): resultados en los test, educación, experiencias e indicaciones, estado civil, etc.  B.Registros del acompañamiento y desarrollo personal.	Para A y B : Correlación con : tiempo de servicio, ausentismo y atrasos en el servicio, productividad, registros de producción, periodo de entrenamiento necesario, frecuencia e intensidad de accidentes; transferencias y promociones y nivel de la moral.
	C.Registros individuales del personal.	C.Clasificar los candidatos por sexo, edad, experiencia, educación, estado civil y otras características personales.

---

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
3. Selección y colocación.	D. Costos de: entrevistas, de pruebas de conocimientos.	D. Comparar: con otras empresas, por fuentes de candidatos, antes y después de cambiar los procedimientos de selección de personal.
4. Entrenamiento.	A. Número de empleados entrenados según cada tipo de entrenamiento.	A. Comparar: producción y costos de inspección antes y después del entrenamiento y con un grupo de control, niveles de promoción entre el grupo entrenado y el grupo de control.
	B. Grados y resultados del entrenamiento.	Para B y C: Comparar: grados y duración del entrenamiento por fuentes de reclutamiento y características personales; duración del entrenamiento con otras empresas; duración del entrenamiento antes y después del cambio de programa.
	C. Tiempo de entrenamiento necesario.	

---

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
4. Entrenamiento.	D. Costos por tipo de entrenamiento.	D. Costos unitarios por clase de entrenamiento con otras empresas; costo unitario por fuente; costos con economía y aumentos de producción; disminución de accidentes, etc.
5. Nivel de empleados.	A. Registros de productividad.	A. Comparar o correlacionar con: producción y costos de inspección; características personales; duración del entrenamiento; experiencia y nivel moral.
	B. Costos del programa de registros.	B. Comparar con: posibles economías en los costos de entrenamiento; aumento de la producción atribuida a los registros.



FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
6. Promoción y transferencias sistemáticas.	A. Registros de promociones y transferencias según clases. B. Registros de tiempo de servicios.	Para A y B: Comparar: promociones y transferencias por departamento; promociones y transferencias antes y después de la sistematización; promociones y transferencias por fuentes y características personales; tiempo de servicio en la producción.
	C. Costo de sistematización.	C. Comparar: producción antes y después de la sistematización; costo del entrenamiento antes y después de la sistematización; economía en transferencias inútiles; etc.
7. Mantenimiento de la moral y de la disciplina.	A. Registros de evaluación general: datos sobre el nivel moral; actos disciplinarios por tipo; registros de consejería; uso de los beneficios, servicios, publicaciones; etc. por los empleados; sugerencias; etc.	A. Comparar cada uno de los departamentos: periódicamente antes y después de las modificaciones; por la fuente de candidatos; características personales de los empleados; análisis de la producción por horas y por fracciones de horas.

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
7. Mantenimiento de la moral y de la disciplina.	B. Costos según la clase de actividad.	B. Buscar posibles economías en procedimientos resultantes como: disminución de ausentismo; disminución de rutina, etc.
8. Salud y Seguridad.	A. Registro de sanidad: número de visitas al servicio médico; enfermedades y clases de días perdidos por enfermedad; etc.	A. Análisis por departamentos, fuentes y características personales: comparar producción con deficiencias físicas; comparar registros antes y después de efectuados los servicios médicos; comparar con los habitantes de la región y con otras empresas; comparar el nivel moral.
	B. Registros de accidentes: frecuencia, intensidad, tipos de accidentes.	B. Analizar por departamentos, periodos del día, fuentes de candidatos, características personales, duración del día de servicio, nivel de moral. Comparar con otras empresas.

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
8.Salud y Seguridad.	C.Costos.	C.Tener en cuenta la economía con prevención de accidentes, costos y compensaciones, puestos mejorados.
9.Mantenimiento del personal.	A.Registros de empleados: total de empleados, total de horas trabajadas.	A.Comparar fluctuaciones después del registro de mantenimiento.
	B.Costos de mantenimiento y servicios de seguridad, compensaciones, etc.	B.Verificar economía por la selección de empleados.
10.Administración de salarios.	A.Datos sobre salarios: niveles de salarios, incentivos salariales, premios, etc.	Para A, B y C: Comparar el valor de los cargos, la estructura salarial y bonificaciones con otras empresas, así como mantener la investigación sobre salarios.
	B.Valor de cargos.	
	C.Costo de vida.	
	D.Costo de la unidad de trabajo.	D.Comparar con otras empresas antes y después de los cambios en el sistema salarial.

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
10. Administración de salarios.	E. Costos, evaluación de cargos, administración de los planes de incentivos, etc.	E. Verificar economías efectuadas a través de los cambios del sistema, reducción de los costos unitarios de trabajo, reducción de la inspección, etc.
11. Acuerdos colectivos.	A. Lista de sindicalizados.	A. Comparar empleados sindicalizados y no sindicalizados por departamentos, fuentes, características personales, nivel de moral, salarios, etc.
	B. Acuerdos pendientes con arbitraje.	B. Análisis de demoras de los departamentos en desarrollo y de las características de sus empleados, etc.
	C. Suspensión de trabajos.	C. Verificar tiempo perdido, departamentos involucrados, causas, costos, sindicatos incluidos, etc.

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
11. Acuerdos colectivos.	D. Cláusulas contractuales.	D. Antes y después de discusión, ausentismo, enfermedades, salarios, desórdenes, etc.
	E. Costos de los servicios colectivos.	E. Verificar economía resultante de las convenciones colectivas, reducción de supervisión del trabajo, tiempo perdido, etc.
12. Registro de investigaciones.	A. Los detallados	A. Los detallados.

La información que obtenga el auditor, producto de una revisión como la anterior, debe reunir ciertas características, entre las cuales se pueden contar las siguientes:

- Que sea digna de confianza.
- Que esté debidamente actualizada.
- Que de ella se puedan obtener datos claros, completos y con el suficiente grado de detalle.

Una vez que se obtengan los datos, es necesario llevar a cabo una verificación de los mismos, solicitando al mismo personal que proporcionó la información, que ayude al auditor a determinar si son o no exactos.

Efectuado lo anterior, los datos comprobados deben ser registrados en orden para facilitar su análisis.

### 3.2.2.2. Entrevistas y Cuestionarios

Esta es una de las técnicas más socorridas para la práctica de cualquier auditoría. En el caso de la auditoría operacional de la administración de recursos humanos, cuando se aplican las entrevistas y cuestionarios es de gran importancia que el auditor tenga predeterminado el tipo de información que desea obtener: saber cómo se realizan las operaciones, el personal que interviene y de qué manera, las categorías de personal, las formas de fijación de sueldos y salarios a los empleados y trabajadores en sus diferentes niveles jerárquicos, la forma de control de los recursos humanos, etc. Por lo que conviene predefinir a qué persona o personas se van a practicar.

Las entrevistas se efectuarán con los funcionarios encargados de las subactividades de la administración de recursos humanos y también con el personal operativo y demás empleados. De acuerdo a su experiencia, el auditor operacional puede determinar si realizará pláticas informales o encuestas dirigidas para obtener una opinión significativa del personal.

En tanto, la elaboración de cuestionarios se hará conforme a la información y tipo de evidencia que se pretende obtener. En mi opinión, al ser las personas tan impredecibles y que pueden actuar de las formas más diversas, cada cuestionario que se aplique puede ser de respuesta abierta, para que quien lo contesta, se sienta libre de expresar lo que quiere decir y no se falsee la información resultante.

Después de practicadas entrevistas y cuestionarios, debe ser analizada toda la información obtenida: el señalamiento de fallas en el cumplimiento de programas y presupuestos en materia de personal y la investigación de sus causas, por ejemplo, implicará comparar las diversas partes de las entrevistas y los cuestionarios que se habrán hecho intencionalmente en forma cruzada, para comprobar la exactitud o veracidad de lo afirmado por quienes proporcionaron los datos; la discusión con diversos jefes para conocer sus puntos de vista o aclaraciones y otras actividades que permitan al auditor tener una idea clara y precisa de cómo se están realizando las tareas y cumpliéndose los objetivos que para el personal ha definido la empresa. En seguida muestro un ejemplo de cuestionario que podría ser aplicable en la auditoría operacional de la administración de recursos humanos, obtenido como resultado de una combinación de cuestionarios elaborados por Roy A. Lindberg, en su obra "Auditoría de operaciones" y por Raymundo Amaro, en su libro "Administración de personal".

**Cuestionario aplicable a la administración de recursos humanos,  
para la realización de la auditoría operacional.**

AREA \_\_\_\_\_ TITULAR \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ NIVEL EN LA ESTRUCTURA GENERAL \_\_\_\_\_

AUDITOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

HOJA 1 / 10

-----  
G E N E R A L E S

1. Tiempo de experiencia en actividades académicas relacionadas con la actividad actual.
  2. Tiempo de experiencia en el área y áreas afines aún en otros lugares.
  3. Antigüedad en el puesto actual.
  4. Principales actividades en el área.
  5. Número de personas que dependen de usted directa o indirectamente.
  6. ¿Se da en la organización la misma importancia a las relaciones humanas que a otras funciones como la producción, ventas, etc.?
  7. ¿Se reconoce como función administrativa de la compañía la responsabilidad de elaborar el programa de personal?
  8. Si la respuesta es afirmativa, ¿se asigna y se identifica claramente dicha responsabilidad?
  9. ¿Están delimitadas y documentadas claramente las responsabilidades y la autoridad en el área de recursos humanos?
  10. Los empleados asignados al área de recursos humanos, ¿son suficientes para cumplir con las responsabilidades que se les asignan?
-

HOJA 2 / 10

---

11. ¿Están explicadas con claridad las relaciones de recursos humanos con las demás áreas de la organización?

OBJETIVOS Y POLITICAS

1. ¿Se han formulado planes y objetivos por escrito? ¿Son claros y adecuados? ¿Los conocen los empleados y las personas interesadas?
  2. ¿Los planes y objetivos de la administración de recursos humanos siguen el mismo sentido que los objetivos generales de la empresa?
  3. Internamente, ¿cuáles son los factores que en mayor medida afectan al área para el cumplimiento de metas y logros de objetivos?
  4. Externamente, ¿cuáles son los factores que en mayor medida afectan al área para el cumplimiento de metas y logros de objetivos?
  5. Internamente, ¿qué es lo que favorece al área para el cumplimiento de metas y logros de objetivos?
  6. Externamente, ¿qué es lo que favorece al área para el cumplimiento de metas y logros de objetivos?
  7. ¿Son suficientes los recursos humanos asignados para el cumplimiento de metas y logro de objetivos?, si no es así, ¿cuáles son sus principales carencias?
  8. ¿Conocen los empleados las políticas de la compañía y las reglas escritas o implícitas de la empresa?
  9. ¿Se verifica si los supervisores ejecutan consistente y equitativamente las políticas prescritas por la organización?
  10. ¿Se explican y comunican las metas de la compañía a todos los empleados de manera significativa?
  11. ¿Se recaba la información necesaria para formular políticas adicionales?
  12. ¿Son sometidas a revisión periódica las políticas de personal?, si la respuesta es afirmativa, ¿quién lleva a cabo la revisión?
-



#### POSICION Y FUNCIONES

1. ¿Es adecuada la actual estructura orgánica? ¿Está de acuerdo con los objetivos fijados?
2. ¿Se delegan adecuadamente y se definen con claridad las responsabilidades, y su respectivo nivel de autoridad?
3. ¿La estructura organizacional puede ser modificada para mejorar la coordinación de las actividades?
4. ¿La operación del área está regida por manuales de organización y procedimientos? ¿Están actualizados? ¿La operación real se apega a ellos?
5. ¿Se definen bien los puestos para hacer un mejor uso de las aptitudes de los empleados, de acuerdo con las necesidades de la organización?
6. ¿La descripción de puestos marca objetivamente los requisitos de cada puesto de supervisor o gerente (requisitos educacionales, experiencia, especializaciones y demás)?

#### RECLUTAMIENTO, SELECCION Y ADMISION

1. ¿Existe un documento de planificación de recursos humanos sobre las necesidades de reemplazo de personal y otras?
  2. ¿Se prevén las necesidades de personal con el tiempo suficiente para no reclutar candidatos con prisa?
  3. ¿Se revisan anualmente todas las permanencias en un mismo puesto por diez años o más para descubrir si existen carreras detenidas?
  4. ¿Se hace un verdadero esfuerzo para llenar los puestos con empleados preparados de la propia compañía, antes de contratar a personal ajeno a la misma?
  5. ¿Existe algún procedimiento para aprobar la selección de los nuevos empleados?
  6. ¿Qué fuentes de reclutamiento son empleadas para allegarse de candidatos a ocupar el puesto vacante?
-

7. ¿Se especifican con nitidez las obligaciones del puesto al hacerse entrevistas a los empleados?
  8. Las solicitudes de trabajo: ¿muestran la suficiente información acerca de los antecedentes de trabajo y otros datos, de manera que las calificaciones y riesgos de empleo sean notables y se haga una buena selección?
  9. ¿Cuenta la opinión de los superiores directos en la selección de los nuevos empleados?
  10. ¿Emplea la compañía alguna forma de test (aptitudes, psicológico, etc.) como parte de la selección?
  11. ¿Se concentra la responsabilidad decisiva de contratar o despedir, en una sola persona?
  12. ¿Se practica examen médico a los empleados de nuevo ingreso?
  13. ¿Tienen un período de prueba los empleados, seguido de una evaluación, cuando son contratados?
  14. ¿Se trata con cortesía a los solicitantes y se les explica las reales posibilidades de conseguir el empleo?
  15. ¿Ha preguntado a los solicitantes de empleo qué impresión les ha causado el lugar de trabajo?
  16. ¿Son verificadas las referencias del solicitante, antes de contratarlo?
  17. ¿Se dice a los empleados recién contratados cuáles serán sus obligaciones, responsabilidades y derechos?
  18. Asimismo, ¿se les explica su nivel de sueldo, prestaciones y condiciones de trabajo?
  19. ¿Se verifica si los empleados reciben la inducción correspondiente, al ingresar a la empresa?
  20. ¿Saben realmente qué autoridad tienen los superiores y están capacitados para emplearla?
  21. ¿Se trata a los empleados como individuos o principalmente como miembros de un grupo?
-

HOJA 5 / 10

---

22. ¿Se toma la información minuciosa del historial de salud física y se llevan a cabo exámenes adecuados para proteger tanto la salud del empleado como los riesgos del que lo emplea?
23. ¿Hay un sistema de alerta para recordar a los superiores el final del período de prueba?
24. ¿Cómo es el trato a los solicitantes? ¿Se les brinda información adecuada acerca de la compañía y la oportunidad de trabajo?
25. ¿Deja buena impresión la oficina de empleo a los solicitantes?
26. ¿Pueden los empleados solicitar su traslado cuando lo consideren conveniente?
27. ¿Se pone empeño en estabilizar las programaciones de trabajo para evitar despedir gente y adquirir fama de buen patrón y empresa estable?
28. ¿Existe un plan emergente que entre en acción en el caso de que se tenga que despedir gente?
29. ¿Se reconocen en este plan los derechos obtenidos por la antigüedad en la empresa?

#### ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION

1. ¿Existe un programa de adiestramiento y capacitación para los empleados?
  2. ¿Cuenta este programa con apoyo de la administración?
  3. ¿Se buscan e investigan constantemente las necesidades de adiestramiento y capacitación?
  4. ¿Participan las personas encargadas de la operación en la determinación de las necesidades de adiestramiento y capacitación?
  5. De ser afirmativa la respuesta, ¿también participan en la formulación de los programas respectivos y sus prioridades?
  6. ¿Se brinda la oportunidad a los superiores de adquirir conocimientos del proceso de administración?
-

HOJA 6 / 10

---

7. ¿Se verifican los resultados del programa en forma sistemática, mediante pruebas a los empleados?
8. ¿Se hace ver a los superiores la importancia del papel que desarrollan en el adiestramiento y capacitación?
9. ¿Se imparten en la empresa cursillos con temas que interesen a los empleados?
10. ¿Cómo se investigan esos temas de interés?
11. ¿Existe un programa para averiguar los niveles bajos de estudio y brindar desarrollo a quien lo necesita?
12. ¿Se han instalado programas opcionales para los trabajadores que deseen ampliar sus conocimientos o que quieran progresar más rápidamente?
13. ¿Hay necesidad de un programa de entrenamiento para aprendices?
14. ¿Se tiene cuidado de asegurarse que hay un número adecuado de aprendices en todo momento, para que su aplicación no sea inútil?

#### ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

1. ¿Se cuenta con una estructura salarial y con una adecuada administración?
  2. ¿Han sido analizados todos los puestos que conforman la empresa?
  3. ¿Se lleva a cabo un programa de calificación de méritos?  
¿Son aprovechados sus resultados?
  4. ¿Tiene establecido un programa de evaluación del desempeño?
  5. ¿Se mide el desempeño en comparación con normas establecidas y conocidas, más que mediante opiniones personales y subjetivas, respecto del valor del esfuerzo del individuo en su trabajo?
  6. ¿Se hace con regularidad alguna evaluación del desempeño de los ejecutivos?
  7. ¿Con qué fin se hacen las evaluaciones del desempeño?
-

HOJA 7 / 10

---

8. ¿Se informa periódicamente a los empleados de los resultados de la evaluación del desempeño?
9. ¿El pago de salarios se hace de acuerdo a una división por categorías de puestos?
10. ¿Son los sueldos bastante competitivos en relación a los de la comunidad y la industria para atraer gente competente?
11. ¿Son revisados periódicamente los sueldos, y comparados con los de la competencia?
12. Si la empresa utiliza incentivos salariales, ¿sirven realmente como incentivos para aumentar la productividad, o son simplemente costos incluidos en la nómina?
13. ¿La evaluación del desempeño se practica con miras a las posibilidades de promoción?
14. Si existe un programa de evaluación del desempeño, ¿se tienen sesiones con los empleados para informarles acerca de sus resultados y asesorarlos a fin de mejorar el desempeño?
15. ¿Se clasifican los puestos de menor a mayor categoría según las especializaciones y experiencias requeridas, y están los salarios de acuerdo al grado clasificado?

#### M O T I V A C I O N

1. ¿Se da a los empleados un reconocimiento apropiado por un rendimiento meritorio?
  2. ¿Se facilita al personal de los medios adecuados para que puedan hacer patentes sus quejas y sugerencias?
  3. ¿Están capacitados los directivos para reconocer y tratar de manera competente los problemas de disciplina?
  4. ¿Se requiere que los superiores acudan al departamento de personal antes de poner en práctica alguna medida correctiva?
  5. ¿Se deja constancia en documentos de todos los actos tendientes a promover la disciplina con registros bien elaborados con el detalle suficiente?
-

HOJA 8 / 10

---

6. ¿Existe una publicación de la compañía donde se informe a los empleados acerca de los beneficios que su empresa les proporciona?
7. ¿Se fomenta entre los empleados las sugerencias, para mejorar el negocio?
8. ¿Son tomadas en serio todas las sugerencias de mejoras? De tomarse decisiones en base a esas sugerencias, ¿Se informa a su autor que su opinión fue tomada en cuenta?
9. ¿Se revisan periódicamente los procedimientos administrativos para averiguar si hay retraso en las reclamaciones de los empleados?

#### CONTROL DE PERSONAL

1. ¿Se cuenta con registros de personal y están adecuadamente archivados?
  2. ¿La lista de personal de cada área de la organización, concuerda con la de la nómina?
  3. ¿Están a la mano los expedientes de los empleados? ¿Están actualizados?
  4. ¿Se paga tiempo extra?
  5. ¿Existe un control sobre movimientos de personal?
  6. ¿Hay algún medio por el cual se puedan comparar la educación y las aptitudes del personal?
  7. ¿Se toma una medida de la actitud de los empleados?
  8. ¿Se conoce el ausentismo y la tasa de rotación del personal por clases de empleados?
  9. ¿Se conoce el porcentaje de rotación y ausentismo de personal en comparación con otras compañías?
-

HOJA 9 / 10

---

10. ¿Se conocen los costos por ausentismo y rotación de personal?
11. ¿Es controlado y revisado el tiempo extra?
12. ¿Mantiene la compañía un registro actualizado de personal?
13. ¿Hay algún programa para tratar el problema de la rotación y ausentismo de personal?
14. ¿Se elaboran periódicamente cálculos para determinar el factor de gastos de operación por empleado?
15. ¿Son efectivas las formas actuales de comunicación, ya sea hacia los niveles superiores o inferiores?
16. ¿Hay algún manual actualizado, en el que los empleados puedan conocer las políticas, reglas y beneficios de la compañía? ¿Es comprensible?
17. ¿Existe contacto entre el personal de la gerencia y los trabajadores, aparte del mínimo requerido? ¿Puede citar un ejemplo?
18. ¿Se informa a los empleados con anterioridad de los próximos cambios organizacionales y procedimientos que les pudieran afectar?
19. ¿Qué procedimiento se usa para determinar las promociones de puestos y a quién promover?
20. ¿Puede competir el programa de prestaciones vigente en la empresa, con los de otras compañías?
21. ¿Con qué periodicidad es revisado el programa de previsión social?

#### A D M I N I S T R A C I O N

1. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo actualizado?
  2. ¿Se siguen las normas legales para elaborar el reglamento?
  3. ¿Conocen los trabajadores el reglamento interior?
-

HOJA 10 / 10

---

4. ¿Existe un sindicato de trabajadores?, de ser así : ¿hay reuniones periódicas con el mismo?
  5. ¿Cómo se considera que son las relaciones entre el sindicato y la dirección de la empresa?
  6. ¿Las instalaciones de la entidad cubren los requisitos marcados por el reglamento interior de trabajo?
  7. ¿Son adecuados los procedimientos existentes para la protección de las instalaciones y la seguridad de los empleados?
  8. ¿Con que periodicidad se revisan las medidas de prevención de accidentes?
  9. ¿Hay alguna persona a quien se le asigne la responsabilidad de mantener actualizados los reglamentos legales que afecten las relaciones con los empleados?
  10. ¿Se asignó a otra persona la responsabilidad de mantener condiciones de trabajo adecuadas y dentro del marco legal?
- 

#### 3.2.2.3. Hallazgos efectuados

Después del proceso de familiarización, de la revisión y análisis de la documentación y aplicación de entrevistas y cuestionarios, el auditor está en condiciones de reunir todos los hallazgos. Es prudente que señale solo los de mayor trascendencia y no ser tan detallado a la hora de mencionarlos, para que solo sean resaltados los hallazgos que indican las más severas fallas de eficiencia.

Para el efecto, puede apoyarse en un modelo como el siguiente:

- 1) Dar prioridad a los hallazgos;
- 2) Definir la estrategia operativa por la cual se dará solución a las fallas detectadas;



- 3) De igual manera, es importante que tome en cuenta el factor costo-beneficio que implicaría poner en práctica las medidas correctivas.

El modelo anterior debe ser revisado posteriormente, con el objeto de separar las que pudieran ser interpretaciones subjetivas, de la realidad.

De esta forma, se podrá avanzar hacia el diagnóstico definitivo. Para avanzar a esa etapa de su trabajo, el siguiente proceso a efectuar por el auditor, comprende lo siguiente:

- Comparar su modelo con el vigente en la entidad y decidir si las diferencias son importantes o no;
- Sustener una plática con las personas interesadas o inmiscuidas para ratificar la existencia de las dificultades diagnosticadas;
- Nuevamente considerar si la puesta en práctica de las soluciones es factible: tanto por el factor costo-beneficio como por la existencia de técnicas disponibles para ello;
- Que la puesta en práctica de las soluciones permita a su vez, solucionar problemas detectados en otras áreas;
- Tener en cuenta que el poner en práctica las recomendaciones, no sea factor que vaya a generar nuevas dificultades a la organización.

Valga mencionar una última consideración respecto de los hallazgos efectuados: estos pueden irse comunicando en el desarrollo de la auditoría o bien, a su término. Si los problemas detectados no son de gran importancia, no habrá necesidad de hacerlos del conocimiento de la administración, sino hasta el fin de la auditoría. En cambio, si se detecta una situación que requiera con urgencia de la aplicación de medidas correctivas, el auditor no debe esperar a finalizar su trabajo, sino comunicar este hecho inmediatamente.

### **3.2.3. Diagnóstico**

Producto de su examen, el auditor conocerá una serie de hechos o circunstancias que le permitirán saber la eficiencia operacional de la entidad auditada y estar en condiciones de emitir su opinión al respecto. Estas situaciones debe exponerlas en el informe final de su trabajo, que identifique las áreas examinadas o las mejoras que pueden resultar si se toman en cuenta los descubrimientos y recomendaciones, producto de la auditoría.

#### **3.2.3.1. El Informe**

##### **3.2.3.1.1. Concepto e importancia**

El boletín 2 de la Comisión de auditoría operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice: "El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor".

Su importancia radica en que contiene los hallazgos obtenidos durante el trabajo de auditoría, y que obstaculizan la eficiencia operativa de la entidad; además de recomendaciones y sugerencias orientadas a eliminar esos problemas.

Para que cumpla su objetivo, el informe debe ser claro y concreto, pues un material escrito muy extenso y la inclusión de muchas gráficas y tablas, logra en ocasiones distraer la atención de quien lo está analizando.

No es posible que al informe final de la auditoría operacional se le pueda incluir una opinión fundamentada del mismo tipo que un dictamen sobre estados financieros.

### **3.2.3. Diagnóstico**

Producto de su examen, el auditor conocerá una serie de hechos o circunstancias que le permitirán saber la eficiencia operacional de la entidad auditada y estar en condiciones de emitir su opinión al respecto. Estas situaciones debe exponerlas en el informe final de su trabajo, que identifique las áreas examinadas o las mejoras que pueden resultar si se toman en cuenta los descubrimientos y recomendaciones, producto de la auditoría.

#### **3.2.3.1. El Informe**

##### **3.2.3.1.1. Concepto e importancia**

El boletín 2 de la Comisión de auditoría operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice: "El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor".

Su importancia radica en que contiene los hallazgos obtenidos durante el trabajo de auditoría, y que obstaculizan la eficiencia operativa de la entidad; además de recomendaciones y sugerencias orientadas a eliminar esos problemas.

Para que cumpla su objetivo, el informe debe ser claro y concreto, pues un material escrito muy extenso y la inclusión de muchas gráficas y tablas, logra en ocasiones distraer la atención de quien lo está analizando.

No es posible que al informe final de la auditoría operacional se le pueda incluir una opinión fundamentada del mismo tipo que un dictamen sobre estados financieros.

Los criterios para evaluar las cifras y revelaciones que aparecen en los estados financieros están muy bien definidos, por eso en su auditoría se emite un dictamen. En cambio, para medir el grado de eficiencia el criterio es más difícil y no se ha precisado, es por eso que la auditoría operacional no tiene como finalidad emitir un dictamen, porque no es posible darle tal alcance.

### 3.2.3.1.2. Estructura

La Comisión de auditoría operacional, en su boletín: "Metodología de la Auditoría Operacional", dice que "El contenido básico del informe normalmente debe incluir los tres elementos siguientes:

- a) Alcance y limitaciones del trabajo;
- b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional;
- c) Sugerencias para mejorar la eficiencia".<sup>31</sup>

En base a los anterior, se hacen las siguientes precisiones:

- a) Alcance y limitaciones del trabajo.
  - I. Debe ser breve.
  - II. Definir los objetivos a obtener a través de la práctica de la auditoría.
  - III. Mencionar las operaciones que se revisaron y, en casos de excepción, las que no se examinaron.
  - IV. El criterio de prioridades seguido, en el examen de operaciones.
  - V. Explicar las limitaciones (si las hubo), con que se topó el auditor operacional en la práctica de su trabajo.

---

<sup>31</sup> I.M.C.P., Auditoría Operacional, Op. cit., p. 35.

- VI. Igualmente, indicar qué otros profesionales tuvieron participación en la auditoría.
- VII. La responsabilidad asumida.
- VIII. Invariablemente, debe presentarse por escrito, aunque se usen otros medios de comunicación.

b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.

- I. Mostrar un resumen con los hallazgos que más influyan en la operación de la entidad y cual es el efecto que causan.
- II. Hacer para cada uno de los hallazgos antes mencionados, una referencia, que explique posteriormente con mayor amplitud los problemas diagnosticados, sus causas y consecuencias.

c) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

- I. Incluir las sugerencias para mejorar la eficiencia, después del señalamiento de los hallazgos.
- II. En ocasiones las sugerencias pueden ser específicas; en otras las recomendaciones deberán hacerse de manera general.
- III. Todas las recomendaciones estarán orientadas a mejorar la eficiencia de operación, y solo se mencionaran si como resultado de su aplicación es posible mejorar los procedimientos y políticas.

Al elaborar el informe de auditoría, el auditor necesita pensar en la persona a la que lo dirige, pues para que ésta lo entienda y asimile, se requiere tomar en cuenta su preparación, su posición dentro de la empresa, su conocimiento en el área que se examinó, etc.

Entonces, como características mínimas del informe, puedo mencionar las siguientes:

- a) Debe presentarse por escrito;
- b) No se usaran palabras o frases técnicas, es decir: usar un lenguaje común;
- c) Saber qué es lo que interesa conocer a los lectores, para plasmarlo en el cuerpo del informe. Con esta consideración el informe se limita al mínimo posible.
- d) Solo cuando sea indispensable, se usaran cifras, las que deben cerrarse a miles, cientos, etc.
- e) Los hallazgos consignados en el informe, deben ligarse con las sugerencias respectivas, a través de índices, para que se puedan encontrar y relacionar ambos entre sí con facilidad.

Finalmente, antes de hacer circular el informe, debe de obtenerse la aprobación de los directivos que se vean afectados por las observaciones y sugerencias, para que se puedan incluir. En todo caso, como requisito mínimo, que estos ejecutivos estén de acuerdo en que los problemas detectados en realidad existen.

Como consideración especial para divulgar el informe y dejar más claro su contenido, el auditor puede hacer uso de otros recursos auxiliares que sirvan de apoyo al informe escrito: audiovisuales (películas, retroproyectores, acetatos, transparencias, etc.), pizarrones, rotafolios, etc.

### **3.2.3.1.3. Informe definitivo**

En el informe final de auditoría operacional deben mencionarse los tres elementos citados en el apartado anterior.

A continuación presento algunos ejemplos de hallazgos obtenidos en el curso de una auditoría operacional de la administración de recursos humanos y que sirvan de base al elaborar el informe definitivo.

- a) La función de reclutamiento de personal se practica hasta que se tiene un puesto desocupado.

Lo anterior se origina por la inexistencia de un plan formal de reclutamiento y selección, que como consecuencia:

- Retrasa el reemplazo de la vacante: en promedio, el tiempo que transcurre entre el día en que se desocupa el puesto y cuando se vuelve a ocupar es dos semanas.
- En poco tiempo el nuevo empleado renuncia a su puesto: de los 150 nuevos empleados administrativos contratados en el presente año, el 50% renunció en un período aproximado de tres meses.
- Por su escasa productividad, de los 150 empleados referidos, el 30% debió ser despedido. Los sueldos pagados durante el tiempo en que prestaron sus servicios ascendieron a N\$ 100,000.00 y se erogaron además N\$ 30,000.00 y N\$ 45,000.00 en prestaciones y por concepto de indemnizaciones, respectivamente.

En este caso es recomendable que se contrate a personal que se encargue de implantar un modelo de reclutamiento y selección de personal, que no espere a tener una vacante para el reclutamiento, es decir: de antemano que atraiga a personas que elaboren sus solicitudes de empleo, se les practique pruebas de conocimiento o de capacidad, se les aplique test psicométricos y de personalidad para de esta manera, en términos generales, identificar sus características y saber con qué aspirantes se cuenta para ocupar la plaza.

- b) El ausentismo en la organización ha causado desajustes en la producción.

Como causas principales del ausentismo se pueden mencionar: la lejanía de la empresa; el hecho de que la entidad tolera estas faltas de asistencia, sin sancionar al faltante; el desacoplamiento del trabajador a su puesto, por lo que al menor pretexto, deja de asistir.

Se sugiere llevar índices de ausentismo y retrasos clasificados por causa; establecer un sistema de sanciones, que se apliquen explícitamente a las faltas de asistencia y/o retardos; en contraparte, implantar un sistema de premios para elevar la motivación de los empleados para llegar a tiempo a su trabajo o en su caso, a faltar menos.

- c) El alto índice de accidentes revela que la capacitación y adiestramiento en el personal de producción, es insuficiente.

Este problema se origina desde la selección, pues se busca en el empleado elementos de capacidad, honorabilidad y antecedentes laborales, y muy poco se hace para saber si reúne las características físicas y psíquicas para llenar la vacante, considerando los riesgos que el trabajo implica, en atención a sus características de nerviosismo, coordinación de movimientos, etc.

Pero se podría corregir lo anterior contando con un adecuado programa de adiestramiento y capacitación, el actual no alcanza a llenar este hueco de habilidad, mucho menos a prevenir los accidentes, estos ocasionan a su vez costos adicionales a la entidad, como: pago de medicinas; indemnizaciones; tiempo perdido por el trabajador lesionado; tiempo perdido por otros trabajadores que suspendieron sus actividades para auxiliar al trabajador accidentado; tiempo perdido en seleccionar, preparar y colocar un nuevo trabajador que lo sustituya; costo del daño que el accidente haya producido en la maquinaria, materiales, herramientas, etc.

La recomendación parte entonces desde la selección; deben tomarse en cuenta las características físicas y psíquicas que requiere el puesto de su ocupante.

En segundo termino esta el hecho de actualizar constante y sistemáticamente a obreros, empleados y jefes, con capacitación y adiestramiento, ya que ambos se complementan y permiten incrementar la productividad, promover la eficiencia del trabajador, mejorar la seguridad en el empleo, reducir los accidentes de trabajo al tener un mejor manejo de las instalaciones.

La divulgación de las medidas de seguridad debe ampliarse en la organización, y convencer a sus integrantes de adoptarlas a pesar de las molestias que puedan ocasionar.

Uno de los medios correctivos mas útiles - porque revela diversas causas de los accidentes y los elimina - es la supervisión, para observar las actividades inseguras que se están realizando y corregirlas. De esta actividad puede encargarse la Comisión de Seguridad e Higiene.



- d) El sistema formal de pago es inequitativo e inconsistente, puesto que no marca la pauta sobre la que se basen las decisiones de pago.

Como el departamento de personal es el responsable de establecer el sueldo al personal que recién se integra a la empresa, en ocasiones distorsiona la estructura del sistema de salarios, ya que como la selección del personal no es fácil y cuando hay una vacante, surgen muchas presiones para cubrirla, se ve obligado a emplear solicitantes con escasas habilidades y que solicitan mayores sueldos que lo valuado para los puestos en la organización. También hay distorsión al aumentarse sueldos de ciertos empleados por encima del límite máximo establecido para una clasificación en particular.

Se recomienda que los puestos sean clasificados por grupos y establecer políticas de pago para que todos los puestos de un mismo grupo sean pagados dentro de un mismo nivel. Hacer del conocimiento de todos los empleados, que los aumentos se harán en general para toda la organización, y que solo será dentro de los límites establecidos de antemano por el tabulador salarial.

Debe determinarse un grado adecuado de sueldo para cada puesto conforme haya resultado en la valuación de puestos. El valor se determina conforme al puesto, es decir: para cada clase de trabajo comparable, debe establecerse una escala de sueldo.

- e) Algunos servicios proporcionados por la empresa no funcionan eficientemente.

Es como resultado de una mala planeación al momento de decidir instalar estos servicios, y que carecen de difusión entre los empleados.

Como resultado de esta falta de uso en los servicios, la entidad ha realizado gastos que pueden considerarse como innecesarios:

- El servicio de comedor lo utiliza solo el 70% de los empleados, que a pesar de ello, lo consideran ineficiente. Su razón para tomar sus alimentos en ese lugar, es que les resulta mas barato que en el exterior.
- El servicio de biblioteca en realidad no funciona, puesto que esta en un lugar de poca afluencia de personal, además que los requisitos para hacer uso de el, solo aleja a quienes tratan de utilizarlo.
- Las instalaciones deportivas están deterioradas y en mal estado, lo que indica la falta de mantenimiento; además los horarios del personal no permiten que los puedan usar en el día, y menos en la noche, pues carecen de alumbrado.

Para corregir estos hechos, puede promoverse la participación de los trabajadores para la selección de los servicios que se establezcan (por medio de un buzón de sugerencias, o de comités); difundir los servicios con que cuenta la organización y qué facilidades se brindan para hacer uso de ellas; hacer una revisión periódica de estas prestaciones, para conocer su funcionamiento.

### **Responsabilidad**

La responsabilidad del contador, en el trabajo de la auditoría operacional de la administración de recursos humanos se limita a:

- a) Informar sobre los problemas detectados; y
- b) Sugerir posibles soluciones.

Por lo que las medidas correctivas que se tomen para solucionar los problemas, no son de su responsabilidad, son de la administración de la empresa.

### **3.2.3.1.4. Seguimiento**

Terminada la auditoría, corresponde a la empresa poner en práctica las recomendaciones y sugerencias que muestra el informe, éste puede ser un trabajo a cargo de consultores externos o internos. Para no hacer inútil el trabajo de auditoría, es importante que se apliquen las medidas correctivas señaladas en el informe, pues de no hacerlo así, la administración de la organización estaría cayendo en una contradicción: primero, al contratar la auditoría operacional; y segundo, al no implantar las soluciones recomendadas por ella.

## C O N C L U S I O N E S

La excelencia, la calidad, la competitividad, mueven en estos días a los integrantes de nuestra sociedad; son adjetivos que se escuchan muy frecuentemente, que se toman como requisitos que deben reunir las personas para aspirar a poseer un empleo que les permita llevar una vida decorosa.

En este mismo ámbito de competencia se desenvuelven las empresas, organismos que para su sobrevivencia deben operar con eficiencia todos sus recursos (materiales, técnicos y humanos), de no ser así, corren el riesgo de desaparecer.

Para este propósito se instrumenta la auditoría operacional, para revisar ciertos aspectos administrativos con el objeto de hacer recomendaciones que promuevan la eficiencia operacional de la entidad y que pueda lograr sus objetivos.

El objetivo de la auditoría operacional es detectar problemas y a la vez recomendar soluciones para simplificar el trabajo.

El contador público, por su experiencia adquirida por servicios prestados a una variedad de empresas, que le permite conocer de muy diversas situaciones; y por su preparación en aspectos de organización y administrativos, es un profesional idóneo para realizar el servicio de auditoría operacional, la que a veces requerirá de la participación de otros profesionistas para la revisión de aspectos especializados, bajo la supervisión del contador.

La empresa por su parte, debe proporcionar al contador, en su papel de auditor, y a todo su equipo, las facilidades necesarias para la práctica de la auditoría operacional.

Para su operación, la empresa posee tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos; recurso este último que es el más importante de los tres, puesto que es el encargado de hacer uso y empleo de los otros dos.

Hay una gran diferencia entre una compañía eficiente y otra que no lo es. La diferencia puede estar en la calidad de los recursos humanos que forman parte de cada una, y la inteligencia con que son dirigidos y empleados.

Antes de poder usar provechosamente los recursos materiales y técnicos, debe emplearse con provecho a las personas.

El trabajo de la auditoría operacional de la administración de recursos humanos es una labor difícil, complicada, pero gratificante. No es fácil evaluar la eficiencia de las actividades relacionadas con el empleo de los seres humanos, porque no se pueden "calificar" con exactitud, pero por su gran importancia para el progreso de las empresas, es vital realizar una estimación de esta función.

Por su importancia, en prácticamente todas las empresas se asigna un área específica para la administración de recursos humanos, pero por la amplia gama de funciones que implica, se divide en subfunciones que varían de empresa a empresa, pero que básicamente son: reclutamiento y selección; motivación; capacitación y adiestramiento; administración de sueldos y salarios; servicios y prestaciones. La auditoría operacional de la administración de recursos humanos no puede practicarse solo en el área de recursos humanos y menos sobre una sola subfunción; debe extenderse por toda la organización.

De esta manera puede asegurarse la administración de la entidad, de un uso más que satisfactorio de los recursos humanos, porque la auditoría operacional de la administración de recursos humanos analiza las políticas y prácticas de personal y evalúa su funcionamiento actual, arrojando recomendaciones para mejorar la dirección de los recursos humanos, erigiéndose como un instrumento de control.

La metodología establecida para efectuar una auditoría operacional de la administración de recursos humanos es enunciativa, no limitativa, puesto que puede adaptarse y ajustarse a las características y situaciones de cada empresa en particular, ello con la finalidad de que no escape de examen ningún asunto que pueda ser determinante para detectar fallas y por ende, sea susceptible de corregir.

Debe partirse entonces, de la metodología básica enunciada, ampliando sus fases y pruebas como su criterio le indique al auditor.

Un apunte más se refiere a que, cuando llegue a carecer de unidades o criterios de medida de eficiencia en la entidad que revisa, el auditor debe acudir a empresas del mismo ramo, para saber si en ellas puede localizar esos criterios, válidos para su examen.

El auditor debe averiguar no solamente si el departamento de personal posee programas, planes y políticas constructivos para mejorar la productividad de los recursos humanos, sino si los mismos se han implementado con éxito, y de no ser así, averiguar porque. No debe ceder en su trabajo, aunque este le revele hechos poco halagadores.

La investigación puede dejar a la vista algunas fallas de la administración de recursos humanos en la empresa, esto constituye una de las contribuciones que puede aportar el auditor; pues debe incluirlas en el informe final de auditoría. En este informe debe incluir los hallazgos obtenidos por la auditoría que obstaculizan la eficiencia operativa de la entidad. Deben ser expuestos en forma clara y concreta, de manera que el informe no sea demasiado extenso y sea comprensible a la perfección. Asimismo, y evitando usar tecnicismos, se mencionaran las recomendaciones del auditor, las que, mediante su implantación, estarán orientadas a solucionar esas situaciones que disminuyen la eficiencia operacional.

Por otra parte, la responsabilidad del auditor queda limitada a informar de los problemas detectados y luego sugerir posibles soluciones a esos problemas, puesto que el poner en marcha esas soluciones, corresponde a la empresa misma, de lo cual se cerciorará el auditor en posteriores revisiones.

Se desprende de lo anterior, el hecho de que la auditoría operacional es una espléndida herramienta de control y promoción de eficiencia operacional, que permite a las empresas mejorar el transcurso normal de sus operaciones; y que si bien, con la auditoría operacional de la administración de recursos humanos se vigila el buen funcionamiento del principal recurso de las entidades, no deben descuidarse los restantes recursos que posee (materiales y técnicos), puesto que complementan al recurso humano, y de nada valdría un eficiente funcionamiento de este, con un mal uso de los recursos materiales y técnicos.

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

Amaro Guzmán, Raymundo.  
Administración de personal.  
Limusa.  
México, D.F., 1990.

Arias Galicia, Fernando.  
Administración de recursos humanos.  
Trillas.  
México, D.F., 1990.

Chiavenato, Idalberto.  
Administración de recursos humanos.  
McGraw Hill.  
Bogotá, Colombia, 1990.

Dávila Guzmán, Miguel Angel.  
Auditoría Comprehensiva.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos ( IMCP ).  
México, D.F., 1991.

Espinosa Reyes, Fernando y García Paniagua, Víctor.  
Auditoría integral.  
FCA - UNAM.  
México, D.F., 1992.

Fernández Arena.  
Introducción a la administración.  
UNAM.  
México, D.F., 1989.

Hernández Rodríguez, Jorge S.  
Administración de personal.  
GEI.  
México, D.F., 1986.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
Código de ética profesional.  
IMCP.  
México, D.F., 1979.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Comisión de auditoría  
operacional.  
Auditoría operacional.  
IMCP.  
México, D.F., 1990.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Comisión de normas y  
procedimientos de auditoría.  
Normas y procedimientos de auditoría.  
IMCP.  
México, D.F., 1993.

Lindberg, Roy A.  
Auditoría de operaciones.  
Editora Técnica.  
México, D.F., 1989.

Mendivil Escalante, Víctor Manuel.  
Elementos de auditoría.  
ECASA.  
México, D.F., 1985.

Reyes Ponce, Agustín.  
Administración de personal, primera parte.  
Limusa.  
México, D.F., 1994.

Sibson, Robert.  
Compensación.  
AMACON.  
Nueva York, 1974.

Taylor, Donald y Glezen, G. William.  
Auditoría.  
Limusa.  
México, D.F., 1987.

Werther Junior, William B. y Davis, Keith.  
Administración de personal y recursos humanos.  
McGraw Hill.  
México, D.F., 1991.

Yoder, Dale.  
Manejo de personal y relaciones industriales.  
Cía. Editorial Continental.  
México, D.F.