

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

UNAN- Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de Graduación Para Optar al Título de Licenciados en
Administración de Empresas

Tema: Auditoria Administrativa

Sud tema: Auditoria de Recursos Humanos en la Organización

Autores:

Bra. Elieth de los Santos Grillo Munguia.

Br. Mario José Ruiz Arauz

Tutor

: Msc. Freddy Fitoria Reyes.

Managua, Noviembre de 2016.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.	iii
Valoración Docente	iv
Resumen.....	v
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capítulo I: Generalidades de la auditoria administrativa.	5
1.1 Antecedentes de la auditoria administrativa.....	5
1.2 Conceptos de auditoria administrativa	9
1.3 Importancia de auditoria administrativa.....	10
1.4 Objetivos de la auditoria administrativa.....	11
1.5 Características de auditoria administrativa.	12
1.6 Funciones de la auditoria administrativas	13
1.7 Ventajas de la auditoria administrativa.	14
1.8 Beneficios de la auditoria administrativa.	15
1.9 Principios de la auditoria administrativa.	16
1.10 Normas de la auditoria administrativa.	17
1.11 Clases de auditoria administrativa.	18
1.12 Campo de la aplicación de la auditoria administrativa.	20
1.13 Limites de la auditoria administrativa.	22
1.14 Alcance de la auditoria administrativa.....	23
Capitulo II: Metodología para realizar auditoria administrativa.....	24
2.1 Generalidades.....	24
2.2 Planeación	25
2.2.1 Objetivo	25
2.2.2 Factores por revisar.	26
2.2.3 Fuentes de información.....	31

2.2.4 Preparación del proceso de auditoría	32
2.3 Instrumentación	36
2.3.1 Recopilación de información	36
2.3.2 Técnicas de recolección de información.	37
2.3.3 Medición.....	38
2.3.4 Supervisión del trabajo.....	44
2.4 Examen.....	45
2.4.1 Propósito	46
2.4.2 Procedimientos	46
2.4.3 Enfoques para el análisis administrativo	47
2.4.4 Formulación del diagnóstico administrativo.....	47
2.5. Informe.....	50
2.5.1 Aspectos operativos.....	51
2.5.2 Tipos de informe	52
2.5.3 Propuesta de implementación.....	54
2.5.4 Presentación del informe.....	56
2.6 Seguimiento.	57
2.6.1 Objetivo general	57
2.6.2 Lineamientos generales	57
2.6.3 Criterios para la ejecución de la auditoria de seguimiento.	58
Capitulo III: Auditoria de recursos humanos.....	60
3.1 Concepto de auditoria de recursos humanos.....	60
3.2 Importancia de auditoria de recursos humanos.	62
3.4 Características de auditoria de recursos humanos.	65
3.5 Propósito de la auditoria de recursos humanos.	65
3.6 Áreas de auditoria de recursos humanos.....	66
3.7 Beneficios de auditoria de recursos humanos.	67
3.8 Etapas de la auditoria de recursos humanos.	68
3.9 Amplitud y profundidad de auditoria de recursos humanos.	70
3.10 Agente de auditoria de recursos humanos.....	72
3.11 Técnicas de auditoria de recursos humanos.....	73

3.12 Instrumentos de la auditoria de recursos humanos.	74
3.13 Contribuciones de la auditoria de recursos humanos.	76
Capitulo IV: Pasos a realizar en una auditoria de recursos humanos.	78
4.1 Pasos de una auditoria en recursos humanos.	78
4.2 Etapas de la auditoria de personal.....	79
4.3 Procedimientos de auditoria más frecuentes en el área de recursos humanos..	80
4.4 El informe de auditoría de recursos humanos.....	80
4.5 Filosofía activa del departamento de personal.....	85
4.6 Modelo de un sistema de auditoria de recursos humanos.....	87
4.6.1 Planes de recursos humanos.....	87
4.6.2 Análisis de puesto.....	88
4.6.3 Administración de compensación.....	88
4.6.4 Igualdad de oportunidad.	89
4.6.5 Reclutamiento	89
4.6.6 Orientación y capacitación.	90
4.6.7 Selección.....	90
4.6.8 Desarrollo profesional.	91
4.6.9 Calidad del entorno.	91
4.6.10 Administración de relaciones laborales.....	92
Conclusiones.....	95
Bibliografía	96

Dedicatoria

A Dios padre Celestial, por iluminarme en el trayecto de mi existencia, haciéndome más fuertes en las dificultades.

 Mi padre, Emilio Grillo Centeno, modelo a seguir, con en el amor de siempre.

 A mi madre, luz Marina Munguía López, por su dedicación y apoyo en las etapas de mi vida.

Elieth de los Santos Grillo Munguía

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a Dios y a mi madre Nidia Arauz, por el deseo de superación y amor que me brinda cada día. En que han sabido guiar mi vida por el sendero de la verdad afín de poder honrar a mi familia con los conocimientos adquiridos, brindándome el futuro de su esfuerzo y sacrificio por ofrecerme un mañana.

Mario José Ruiz Arauz

Agradecimiento.

Agradecemos a Dios Nuestro Creador porque nos dio la vida, sabiduría, salud, y nos permitió hacer el bien a nuestros semejantes. Y lograr las metas y los objetivos.

También agradecemos a nuestros padres por el apoyo incondicional brindado a lo largo de los años de estudio, ya que han antepuesto sus intereses personales con el único objetivo de que podamos alcanzar niveles básicos de preparación y mejorar nuestro porvenir en beneficio de la familia, la sociedad y nuestra patria Nicaragua.

Queremos agradecer a nuestro tutor Lic. Freddy por sus significativas contribuciones en la revisión del manuscrito y por sus aportaciones de valiosas sugerencias. La forma actual del trabajo recibido notable influencia de sus esfuerzos. Asimismo expresamos nuestra gratitud a la excelente cooperación de nuestros compañeros, quienes compartieron sus opiniones críticas durante la realización de nuestro trabajo. Nuestra amistad fue siempre muy grata y estimulante durante los años que estudiamos juntos.

Además de las personas mencionadas aquí, queremos expresar nuestro sincero aprecio a muchos estudiantes y profesores no citados por su nombre y que ayudaron a formar nuestros puntos de vista acerca de nuestro trabajo.

Mario José Ruiz Arauz

Elieth de los Santos Grillo Munguia

Valoración Docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del año 2003, que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general “**Auditoria administrativa**” hace constar que los bachilleres: **Mario José Ruiz Arauz, Carnet No. 04631664** y **Elieth de los Santos Grillo Munguía, Carnet No. 07201530**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el Sub-tema: “**Auditoria de recursos humanos en la organización**”, obteniendo el bachiller **Ruiz Arauz** y la bachillera **Grillo Munguía**, la calificación de **47 (cuarenta y siete puntos)**.

Dado en la ciudad de Managua a los 25 días del mes de enero del año 2017.

MSc. Fredy Fitoria Reyes
Instructor de Seminario de Graduación

Cc: sustentantes
Archivo

Resumen

Un factor clave para el éxito empresarial .Es la buena administración de los recursos humanos En la organización, esto se logra a través de la buena gestión de la auditoria administrativa oportuna en la organización, para alcanzar un mejor aprovechamiento de dichas fuerzas laborales.

El objetivo general de este trabajo es analizar el proceso de auditoría de recursos humanos en la organización. Para alcanzar el objetivo propuestos, se estudian los conceptos de auditoria administrativa, generalidades, metodologías, pasos para su aplicación al área de recursos humanos.

Dentro de la metodología empleada para la elaboración de este informe se utilizaron, técnicas investigativas para la recopilación de datos atreves de la documentación de diversas fuentes bibliográficas, uso de fuentes de internet y apoyo de documentos digitales, revistas gerenciales que aportaron datos para su desarrollo documental. Esta investigación fue elaborada con base a normativas establecidas para la modalidad de seminario de graduación como forma culminación de los estudios superiores.

Este informe está estructurado de la siguiente manera: dedicatorias, agradecimientos, resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

Introducción

El presente trabajo documental contiene el tema general de Auditoría Administrativa y como subtema Auditoría de Recursos Humanos en la Organización. La organización en la actualidad enfoca gran parte de sus esfuerzos en sus fuerzas laborales para mantener un buen ambiente laboral para evitar la rotación de personal y las personas realicen sus funciones correspondientes de manera eficaz y eficiente, cuando un trabajador está cómodo en su trabajo realiza mejor sus labores.

Las organizaciones están en constantes cambios tanto internos como externos y se debe estar preparado para estos cambios. El cambio puede ser visto de bueno o malo según el punto de la organización y las fuerzas laborales y esto será notorio en el desempeño de funciones dentro de la organización.

Las fuerzas de trabajo son un elemento esencial en la organización ya que son el motor que realiza las funciones vitales para que las organizaciones marchen y sean productivas. El proceso de auditoría de recursos humanos es un elemento que se está empleando en las organizaciones para detectar posibles problemas y darles soluciones idóneas.

Hoy en día a las fuerzas laborales se les considera como elementos primordiales que permiten el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, es por ello que las organizaciones se ven en la obligación de generar un ambiente laboral que permita las condiciones de satisfacción de las necesidades del empleado para desarrollar sus labores.

El presente documento se elaboró con el objetivo de analizar el proceso de auditoría administrativa en el área de recursos humanos en la organización, ya que la globalización y modernización nos conlleva contar con la preparación adecuada para hacerle frente a estos cambios y poder competir al nivel de otras organizaciones.

Para la elaboración de este documento se procedió a recopilar información proveniente de fuentes como libros de autores expertos en el tema de auditoría administrativa con énfasis en el área de recursos humanos, siguiendo un orden presentado en el índice del documento.

En el primer capítulo se abordará las generalidades de la auditoría administrativa, conceptos básicos, importancia, objetivos por los que se realiza la auditoría administrativa en esta área ya que se consideran elementos importantes para la comprensión de este estudio documental. En el segundo capítulo se conocerá la metodología a seguir para la realización de la auditoría administrativa. En el tercer capítulo se describirán conceptos y generalidades de la auditoría administrativa en el área de recursos humanos. En el cuarto capítulo se explicarán los pasos para realizar una auditoría administrativa en el área de recursos humanos para el desempeño eficiente del personal de las organizaciones.

Justificación

El presente trabajo investigativo consiste en destacar la importancia de realizar auditorías administrativas en las diferentes áreas funcionales de una organización, siendo el departamento de recursos humanos uno de gran importancia auditar. Se describe el proceso que nos permite determinar en forma sistemática y científica la provisión y demanda de las fuerzas de trabajo necesaria para el funcionamiento de área de recursos humanos, así como poder dar solución a los posibles problemáticas que esta área presente.

El presente documento va dirigido como una herramienta documental a todos los estudiantes universitarios, profesionales y público en general que necesiten fortalecer o profundizar sus conocimientos sobre la auditoría administrativa, así como los pasos para poder realizar una en el área de recursos humanos, siendo una área muy importante para el funcionamiento exitoso de una organización.

El presente documento de investigación se caracteriza por ser una investigación documental que se encuentra basada en la recopilación de información de diversos libros y otros documentos relacionado al tema de investigación del seminario de graduación los cuales describen de una forma concreta la temática de investigación.

Objetivos

General

Analizar el proceso de auditoría administrativa en el área de recursos humanos en la organización.

Específicos

- 1- Identificar las generalidades de la auditoria administrativa en la organización.
- 2- Especificar la metodología a seguir para la realización de una auditoria administrativa en la organización.
- 3- Determinar conceptos y generalidades de la auditoria administrativa en el área de recursos humanos de una organización.
- 4- Describir los pasos para realizar una auditoria administrativa en el área de recursos humanos en la organización.

Capítulo I: Generalidades de la auditoría administrativa.

En términos generales, la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia, con la que cada unidad administrativa de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo.

En otras palabras, nos proporciona un panorama administrativo general de la empresa que estamos auditando, y señala el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integran; por consecuencia, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección (Anónimo, 2010, pág. 3).

1.1 Antecedentes de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa nace de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la organización, además surge como una forma efectiva de poner en orden los recursos para lograr un mejor desempeño y productividad.

Esta rama especializada sea enriquecida por las contribuciones de autores que han marcado su evolución. Los precedentes más relevantes de la auditoría administrativa son las siguientes:

En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación.

En 1925, Henri Fayol, plantea que el mejor método para examinar y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control esta adecuadamente atendidos.

En 1932, T.G Rose, consultor inglés, expuso la tesis que resalta que a pesar de la utilidad de la auditoría financiera, deberá auditarse de forma extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección.

En 1935, James Mckinsey propone que la empresa debe hacer periódicamente un auto auditorio, que consistiera en evaluar todos los aspectos de la empresa, a la luz de su presente.

En 1945 El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos mencionan que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones y proporcionando los primeros escritos de auditoria operacional.

En 1950, Jackson Martin Dell, fundador de American Institute of Management, desarrollo una de los primeros programas de auditoria administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación.

En (Ferry, 1953), en principios de administración, señala que la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativa de una compañía, es el significado de la auditoria administrativa.

En 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell proponen la auditoria como técnica de control del desempeño total. En este mismo año, Larke A.G plantea la necesidad de llevar a cabo auditoria para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.

A pesar que la auditoria administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en los años 60 y 90.

En 1958, Alfred Klein y Nathan Grabinsky preparan el análisis factorial, un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

En 1962, William P. Leonardo realizó un estudio completo de la auditoría administrativa que trata de los métodos para iniciar, organizar, intentar y presentar una revisión administrativa.

En 1964 Manuel D' Azaola S., en su tesis profesional "La Revisión del Proceso Administrativo". Considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de funciones de dirección, financiamiento, personal, producto, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

En 1965, Edward Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicarla, entre otros aspectos importantes.

En 1966, José Antonio Fernández Arena en su libro Auditoría Administrativa desarrolló un marco comparativo entre diferentes enfoques de auditoría, presentando una propuesta a partir de su visión técnica.

En 1968, Rigg F.J desarrolla un enfoque moderno de la auditoría administrativa. Este mismo año, John Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría.

En 1969 Langenderfer H.Q y Robertson J.C, exploran el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa, y proponen su estructura teórica para entender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior.

En 1970, R. Jiménez Reyes estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.

En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa. Este mismo año, William P. Leonard publica Auditoría Administrativa; evaluación de los métodos y eficiencia administrativa, en donde incorpora conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

En 1972 Anaya Sánchez propone la necesidad de reglas, sistemas y metodologías de la auditoría administrativa.

En 1977, Patricia Diez Bonilla en su manual de casos prácticos sobre Auditoría Administrativa, propone aplicaciones viables de llevar a práctica. Este mismo año, Jorge Álvarez Anguiano, en Apuntes de auditoría Administrativa incluye un marco metodológico que permite entenderla de manera más accesible.

En 1978, Cervantes Abreu analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica 4 pasos para su desarrollo: recolección y verificación de datos, estudio de la organización y coordinación de funciones, revisión y evaluación de control interno, informe y recomendaciones.

En 1981, V.M Rubio R Y I. Hernández F, Presentan unan guía práctica administrativa, como método de diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos débiles y sugerir medidas correctivas.

En 1984, Robert J. Thierauf presenta la Auditoría Administrativa: con cuestionario de trabajo, el cual introduce a la auditoría administrativa y la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, la diferencia con otros tipos de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

Por último, en el año 1994, Jack Fleitmans incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo, muestra fases y metodologías para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica (Pérez Blanco & Blanco Hernández, 2012, pág. 1).

1.2 Conceptos de auditoría administrativa

Previo a la definición de auditoría administrativa, es necesario conocer en que consiste la auditoría.

(Cook, 1987) hace referencia a la definición general de auditoría preparada por la American Accounting Association, que dice: “La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionados con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso “.

“Según Arens, Elder, & Beasley, 2007 p.5 la auditoría es la recopilación y evaluación cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe ser realizada por una persona competente e independiente”.

Una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejoría. (Franklin, 2007, p.12)

La auditoría administrativa es dinámica, provee una evaluación objetiva y completa de las actividades administrativas siendo un medio para reorientar los esfuerzos de la empresa hacia los planes y objetivos en continuo cambio. Esta debe aplicarse en cada nivel de la organización, sin importar su magnitud, sus productos y sus objetivos, aun en las organizaciones pequeñas en donde se considera que no es necesaria, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son óptimos. (John W Cook .1997 p.5).

1.3 Importancia de auditoria administrativa

Es indudable la importancia de realizar una auditoria administrativa, ya que mediante esta se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es entonces de relevancia para esta rama, valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas (Universidad Abierta, 2009)

Sumado a lo anterior, la auditoria administrativa nos sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Esta se convierte en un servicio especializado para la administración, que determina los puntos donde existe peligro potencial, así mismo resalta las oportunidades de mejorar, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias; así también evaluar la eficacia de los controles y observar si se sigue en todos los niveles de dirección de las políticas y objetivos.

La existencia de la labor de auditoria es con el propósito de maximizar la eficiencia del control interno de la empresa. Es en este proceso donde la técnica de auditoria administrativa aplicada en empresa de cierta magnitud se constituye en auxiliar fundamental de la dirección empresarial, ya que la constitución de los objetivos implica la existencia de un sistema de control dirigido a corregir las desviaciones e identificar causas con relación a las metas preestablecidas.

Esto significa que no podrá considerarse completo el sistema de control superior, sin incluir la auditoría administrativa. Los grupos de interés de la empresa deben confiar en la auditoría administrativa como una prevención de inconvenientes y para garantizar la buena marcha del sistema. Por consiguiente, se considera a la auditoría administrativa como una técnica e instrumentos que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la estructura, sistemas, procedimientos y métodos de la administración los cual constituye su ubicación en la fase de control dentro del proceso administrativo (El Ilustrados, 2008)

1.4 Objetivos de la auditoría administrativa

La auditoría tiene como objetivo primordial y fundamental, descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones (Rodríguez valencia, 1995, p.85).

Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

1. De control: Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
2. De productividad: Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
3. De organización: Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y en trabajo en equipo.
4. De servicio : Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes

5. De calidad: Disponen que la auditoria tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
6. De cambio: Transforman la auditoria en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
7. De aprendizaje: Permite que la auditoria se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
8. De toma de decisiones: Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoria en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
9. De interacción: Posibilidad el manejo inteligencia de la auditoria en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
10. De vinculación: Facilitan que la auditoria se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado. (Franklin, 2001, p.12 y 13).

1.5 Características de auditoria administrativa.

La auditoría debe ser realizada en forma analítica, sistémica y con un amplio sentido crítico por parte del profesional que realice el examen. Por tanto no puede estar sometida a conflictos de intereses del examinador, quien actuará siempre con independencia para que su opinión tenga una verdadera validez ante los usuarios de la misma.

Todo ente económico puede ser objeto de auditarse, por tanto la auditoría no se circunscribe solamente a las empresas que posean un ánimo de lucro como erróneamente puede llegar a suponerse. La condición necesaria para la auditoría es que exista un sistema de información. Este sistema de información puede pertenecer a una empresa privada u oficial, lucrativa o no lucrativa.

La Auditoría es evaluación y como toda evaluación debe poseer un patrón contra el cual efectuar la comparación y poder concluir sobre el sistema examinado. Este patrón de comparación obviamente variará de acuerdo al área sujeta a examen. Para realizar el examen de Auditoría, se requiere que el auditor tenga un gran conocimiento sobre la estructura y el funcionamiento de la unidad económica sujeta al análisis, no sólo en su parte interna sino en el medio ambiente en la cual ella se desarrolla así como de la normatividad legal a la cual está sujeta.

El diagnóstico o dictamen del auditor debe tener una intencionalidad de divulgación, pues solo a través de la comunicación de la opinión del auditor se podrán tomar las decisiones pertinentes que ella implique. Los usuarios de esta opinión pueden ser internos o externos a la empresa. (Monografías, 2007)

1.6 Funciones de la auditoria administrativas

Las funciones de la auditoria administrativa deben enmarcarse dentro de la organización de una empresa, en una unidad o departamento que le permita la consecución de sus fines. La auditoría deberá ejercer el control superior en lo que se respecta a la eficiencia de las operaciones, midiendo y evaluando resultados.

1. Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
2. Desarrollar el programa de trabajo de una auditoria.
3. Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoria.
4. Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
5. Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
6. Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
7. Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.

8. Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
9. Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
10. Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles, revisar el flujo de datos y formas.
11. Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
12. Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
13. Evaluar los registros contables e información financiera.
14. Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
15. Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
16. Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.
(Rodríguez valencia, 1995, p.103).

1.7 Ventajas de la auditoría administrativa.

Las auditorías en las empresas se ven como algo malo pero tampoco lo son tanto, el problema es que pueden tener mala fama. Sin embargo, como muchas acciones que se llevan en la empresa, pueden tener ventajas y desventajas.

Una de las primeras ventajas que te encuentras es que los propios directivos examinan su propio trabajo de tal manera que logran saber si lo que están haciendo es lo mejor o podrían cambiar algo para reducir recursos, costes, etc. Hay también una interconexión y retroalimentación con otra parte de la empresa.

Se fomenta la idea de que todos son importantes, que han de tomar conciencia de que están evaluando su propio trabajo como un director de RRHH haría.

Estimula el cambio ya que al sentirse importantes y evaluar su propio trabajo (al margen de que después otro más objetivo valore si ha habido una buena valoración) sienten que pueden cambiar, aunque sea mínimo, en pro de ser mejor. (Rescatado de, www.monografias.com).

Uno de los principales que se da es el descontento por parte de los trabajadores ya que piensan que su puesto de trabajo puede peligrar.

Otras ventajas de auditoria administrativas son:

1. Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma independiente los sistemas de organización y de administración.
2. Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
3. Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa.
4. Contribuye eficazmente a verificación de los datos contables y financieros.
5. evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
6. Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

(Espacio educativo Bligoo,2005)

1.8 Beneficios de la auditoria administrativa.

La razón principal para llevar a cabo una auditoria administrativa, es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes (y los problemas operacionales que acarrear) en las operaciones en etapa de relación. La auditoría administrativa permite dar a conocer a la gerencia los siguientes aspectos:

1. Capacidad de sus funciones para planear, organizar, articular, controlar y dirigir. El gerente que está a cargo de la dirección de una organización, tiene que poseer los conocimientos de un administrador de empresas, con las destreza para guiar a sus subordinados hacia la realización del trabajo en equipo, logrando así resultados que beneficien a la organización.
2. Cuando surge una situación perjudicial o peligrosa y cuando se agrava por circunstancias desfavorables. Esta situación ocurre cuando la gerencia no se preocupa por resolver los problemas anticipadamente, cuando todavía se pueden solucionar, dejando que se agraven provocando serias dificultades a la empresa.
3. Desperdicios y puntos débiles en su personal, finanzas, ventas, operaciones. De esta forma la gerencia se entera del nivel de aprovechamiento de los recursos empleados en cada operación de la empresa.
4. Los niveles de operación críticos en los que se debe insistir para un desempeño mejor, mayor eficiencia.
5. Métodos deficientes, inadecuados y costosos, la auditoria administrativa permite determinar las áreas en que existen deficiencias en el desempeño del personal, utilización de equipos inapropiados y deficientes que obstaculicen lograr una mejora en el proceso administrativo. (Thierauf Robert, 1993, p.30).

1.9 Principios de la auditoria administrativa.

Para poder realizar una Auditoria Administrativa se deben conocer sus principios básicos los cuales son:

1. Sentido de evaluación:

La Auditoria administrativa se ocupa de evaluar la calidad tanto individual como colectiva de los administradores y ver si han tomado modelos adecuados que aseguren el buen control administrativo, es decir, se evalúa que el trabajo cumpla con requisitos preestablecidos, que se cumplan los objetivos y se sigan los planes y que la aplicación de recursos se haga de manera eficiente.

2. Proceso de verificación :

La auditoría administrativa debe descubrir lo q realmente se está llevando a cabo a nivel directivo, administrativo y operativo, lo cual muchas veces no concuerda con lo que el responsable del área piensa que se está realizando.

3. Pensar como el administrador:

El auditor debe ponerse en el lugar del administrador a quien se está auditando y preguntarse: ¿Qué información necesitaría acerca del trabajo que se está llevando a cabo?, ¿Cómo planear y medir el desempeño alcanzado? ¿Cómo comprobar si el trabajo se realizó de manera precisa y oportuna? (Monografias, 2007)

1.10 Normas de la auditoria administrativa.

Las normas de Auditoria son los principios fundamentales de auditoria a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoria. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las normas tienen su origen en los boletines (Statement on Auditing Estándar-SAS) emitidos por el comité de Auditoria de Instituto Americano de Contadores públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

La auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como auditor como se aprecia de esta norma, no solo basta ser contador Público para ejercer la función de auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir además de los conocimientos técnicos obtenidos en la universidad, se requiere de la aplicación práctica en el campo de una buena dirección y supervisión.

Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoria como especialidad. Lo contrario sería negar su propia existencia por cuanto no garantizará calidad profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multiplique las normas para regular su actuación.

En todos los asuntos relacionados con la Auditoria, el auditor debe mantener independencia de criterio. La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe "serlo", sino también "parecerlo", es decir. Cuidar su imagen ante los usuarios de su informe, que no sólo es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, trabajadores, estados, pueblo, etc.). (IFAC, 2006)

1.11 Clases de auditoria administrativa.

Existen diversas clases de auditorías, entre las más destacadas se encuentran:

Auditoría financiera:

Esta determinada si los estados financieros preparados por la empresa están regidos y cumplen con las normas de contabilidad de general aceptación por cada país.

La auditoría financiera tiene como objetivo el examen de los estados financieros por parte de un contador público diferente del que preparo la información contable, con la finalidad de establecer su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su análisis, a fin de incrementar la utilidad que la información posee. (Gestiopolis, 2003).

Auditoría de operaciones:

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse. (Monografias, 2007)

Auditoría administrativa:

Las auditorías administrativas tienen que ver con la apreciación del cumplimiento de los objetivos organizativos por parte de la gerencia de sus funciones de planeación, dirección y control y de lo adecuado de las decisiones y las acciones de la gerencia en sus avances hacia los objetivos establecidos. Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base de la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales , sus métodos y controles, y su forma de operar. La naturaleza de la auditoría administrativa es tal que está enfocada a un examen y evaluación de manera integral (funcional, procesal, analítica). (Thierauf Robert, 1993, p.17).

Auditoria de funcionamiento:

Usada para determinar la calidad del más alto equipo administrativo y que toma las decisiones clave en la organización, así como calidad de su cooperación para el logro de los objetivos de la organización. Aunque el propósito expreso de la auditoria de funcionamiento es la evaluación de resultados en forma tal que el consejo pueda evaluar con pleno conocimiento los objetivos de la estrategia y funcionamiento que la gerencia propone, su propósito real es crear un dialogo informado entre el presidente y los directores acerca de los futuros criterios de funcionamiento de los cuales el presidente será responsable. (Thierauf Robert, 1993, p.17).

Auditoria social:

Dedicada no solo a informar de la participación de la organización en actividades socialmente orientadas, sino también a determinar si alcanzo sus objetivos para cada actividad. Es un intento por vigilar, evaluar y medir el funcionamiento social del negocio. Las auditorias sociales tienen diferentes motivos, tales como satisfacer la conciencia de la compañía, aumentar el abanico de programas sociales, mejorar las relaciones públicas y realzar la credibilidad de la empresa. (Intervencion adjunta de Auditores (IBIT), 2002).

1.12 Campo de la aplicación de la auditoria administrativa.

En cuanto a su campo, la auditoria administrativa puede aplicarse en todo tipo de organización, sea esta pública, privada o social.

En el sector público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Entre las instituciones de este sector se encuentran los organismos autónomos, secretaria del estado, ministerio de gobernación contraloría de la república.

En el sector privado se emplea tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características.

1. El tamaño de la empresa
2. Sector de actividad
3. Naturaleza

En lo relativo al tamaño de la empresa, convencional se las clasifica en: microempresa, empresa pequeña, empresa mediana y empresa grande.

El sector de actividad puede quedar enmarcado básicamente en : telecomunicaciones, transportes , energía , servicios , constructivos , turismo , banca , seguros , manufactura , agrícola , pesquero , farmacéutica , alimentos y bebidas , informática , publicidad comercio.

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en: nacionales, internacionales o mixtas.

En el sector social se aplica considerando dos factores: el tipo de organización y la naturaleza de su función. por su tipo de organización son : funciones , asociadas sociedades , fondos , programas , proyectos , comisiones , empresas de solidaridad y colegios .Por la naturaleza de su función se les ubica en las siguientes áreas : educación , cultura , salud y seguridad social , política (obrero , campesino) , empleo , alimentación , derechos humanos , apoyo a marginados y discapacitados .

El ámbito de aplicación de una auditoría administrativa en las empresas puede tomar diferentes cursos de acción, esto va depender de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, hasta la forma de delegación de autoridad. (El Ilustrados, 2008).

1.13 Límites de la auditoría administrativa.

Es fundamental que desde el comienzo de la autoridad se establece los límites y que sean conocidos por la organización auditada. Para el éxito de la auditoría es necesario acotar su campo de acción para poder enfocar la atención en los problemas organizativos que la motivan.

Los límites de la autoridad están determinados por los siguientes factores clave:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Cobertura
4. Orientación
5. Organización y recursos

Los objetivos constituyen la justificación de la auditoría, el “para que “del proceso. Estos objetivos están determinados fundamentalmente por necesidad que manifieste el destinatario del informe.

El alcance comprende el “espacio “en que se realizara el proceso de auditoría. Este está referido a las unidades organizativas (una parte concreta de la organización o la totalidad de ella), a las materias a autoridad (puede ser solo algunos temas como políticas, estructura o un conjunto amplio de ellos) y al horizonte temporal (periodo de tiempo que comprende).

La cobertura implica señalar la frecuencia con que se realiza, ya sea por periodos fijos, por selección aleatoria, por temas en función de la importancia o por estratificación del riesgo.

La orientación está relacionada con la profundidad del análisis que se efectúa. Podemos distinguir:

1. Orientación valorativa: basada en la opinión del auditor y su experiencia.
2. Orientación verificativa: comprobación del cumplimiento de normas mediante procedimientos normalizadas.
3. Orientación examinaría: análisis en detalle de los sistemas y sus controles, detectando puntos débiles y fuertes y proponiendo los cambios pertinentes.

La organización y los recursos son relacionados con la estructura organizativa del equipo de auditoria y su dotación de recursos. Los recursos limitan el alcance, la cobertura y la orientación. Se debe buscar la calidad en función de una cantidad mínima de información necesaria y/o de etapas que deben ser cubiertos.

1.14 Alcance de la auditoria administrativa.

El área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

1. Naturaleza jurídica
2. Criterios de funcionamiento
3. Estilo de administración
4. Enfoque estratégico
5. Sector de actividad
6. Giro Industrial
7. Ámbito de operación
8. Tamaño de la empresa
9. Número de empleados
10. Relaciones de coordinación
11. Sistemas de comunicación e información
12. Nivel de desempeño
13. Trato a clientes
14. Entorno. (Administracion organizacional, 2009).

Capítulo II: Metodología para realizar auditoría administrativa.

La auditoría Administrativa se encarga de evaluar la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados (Franklin, 2001, pág. 78).

2.1 Generalidades

La metodología de auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones, en sus diferentes fases de ejecución, se conduzcan de forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisaran y aplicaran las técnicas de análisis administrativo con el propósito de garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple con la función de facilitar al auditor, la identificación y el ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su examen, informe y seguimiento.

A fin de utilizar de manera lógica y accesible, la metodología se divide en:

1. Planeación.
2. Instrumentación.
3. Examen.
4. Informe.
5. Seguimiento.

2.2 Planeación

Planear es trazar el camino que habrá de recorrer el proceso de auditoría. Es la integración de los objetivos, instrumentos y métodos en un esquema amplio, coherente y consistente, que permite un nexo causal entre los fines que se persiguen y los medios que se emplean para lograrlos.

En un sentido amplio, la planeación refiere los lineamientos generales que norman la aplicación de la auditoría administrativa; el establecimiento de factores prioritarios para orientar el proceso; los medios con los que se alcanzaran y atenderán; las técnicas analíticas y de síntesis rigor metodológico, de los resultados y la propuesta de acciones encaminados a mejorar el que hacer de la organización para finalmente, dar seguimiento a las acciones recomendadas y medir su impacto en la organización auditada (Franklin, 2001, pág. 78).

2.2.1 Objetivo

Consiste en establecer las acciones las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que deben prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos (Franklin, 2001, pág. 78).

2.2.2 Factores por revisar.

Determinar los factores considerados fundamentales para estudiar la organización con base en dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos que coadyuvan en su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo sustentan, los cuales permiten un análisis lógico de la organización, ya que establecen la secuencia y relación en forma natural y congruente la gestión organizacional (Franklin, 2001, pág. 78).

Este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o razón de ser de cada etapa y son el punto de partida para analizar la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos o servicios y entorno, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que se interaccionan todos y cada uno de ellos con relación a su objetivo o atribución fundamental.

En el segundo caso, se incluye una relación de elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo. Estos elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo. Estos elementos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su propósito, lo que facilita determinar el peso que presenta su función y la manera en que contribuyen al diagnóstico y evaluación de la gestión (Franklin, 2001, pág. 79).

Proceso administrativo

Etapa de planeación: es un proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en busca de respuestas vitales para su diseño, estructura, dirección y control. La planeación considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

Propósito estratégico

Consiste en definir el marco de actuación de la organización.

Componentes:

1. Visión. Declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo.
2. Misión. Guía de actuación, enlazado lo deseado con lo posible.
3. Objetivos. Propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados.
4. Metas. Unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos.
5. Estrategias. Conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para aprovechar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.
6. Procesos. Serie ordenada de etapas que regulan e imprimen cohesión a las acciones de la organización.
7. Políticas. Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización.
8. Procedimientos. Técnica que incorpora información sobre devenir cronológico y secuencial de operaciones concatenadas entre si para cumplir una función, actividad o tarea.
9. Programas. Agrupación de diversas actividades a las que se asignan tiempo y recursos para su realización.
10. Enfoques. Forma de visualizar áreas de influencia por medio de relacionar los procesos con las funciones.
11. Niveles. Definición del área de responsabilidad respecto a la cadena de autoridad.

Etapa de organización. Proceso que parte de especializar y dividir el trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

Propósito estratégico

Diseñar e instrumentar la infraestructura para el correcto funcionamiento de la organización.

Componentes:

1. Estructura organizacional. Composición orgánica de una entidad.
2. División y distribución de funciones. Delegación de autoridad y responsabilidad a un individuo, grupo o unidad administrativa-
3. Cultura organizacional. Conjunto de valores, actitudes, hábitos y supuestos que definen una organización.
4. Recursos humanos. Elemento más productivo de una organización.
5. Cambio organizacional. Capacidad de emprender acciones con óptica diversa a fin de crear, agregar e innovar valor.
6. Estudios administrativos. Iniciativa para mejorar la dinámica organizacional.
7. Instrumentos técnicos de apoyo. Recursos que coadyuvan a la correcta realización de las acciones y al aprovechamiento racional de los recursos.

Etapa de dirección. Es el proceso de guiar y proveer del apoyo necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización.

Propósito estratégico.

Tomar las decisiones pertinentes que permitan normar manejo de la organización.

Componentes

1. Liderazgo. Capacidad de influir en las personas para lograr que las acciones se lleven a cabo de la mejor manera posible.
2. Comunicación. Medio para transmitir información con un significado comprensible.
3. Motivación. Recurso para generar conducta y hechos positivos para las personas y la organización.
4. Grupo y equipos de trabajo. Núcleos productivos de labor con habilidades y conocimientos que atienden un fin común.
5. Manejo del estrés, el conflicto y la crisis. Atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel de desempeño de su personal.
6. Tecnología de información. Recurso de apoyo para alcanzar resultados en la organización.
7. Toma de decisiones. Proceso estratégico para minimizar errores y maximizar resultados.
8. Creatividad e innovación. Capacidad para encontrar formas para realizar las tareas de una manera diferente a la tradicional con objeto de crear un valor agregado.

Etapa de control. Proceso que utiliza una persona, un grupo una organización para regular sus acciones en congruencia con las expectativas definidas en los planes, metas y estándares de desempeño.

Propósito estratégico.

Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

Componentes

1. Naturaleza. Enfoque para regular las acciones de una organización de acuerdo a las normas de desempeño establecidas.
2. Sistemas. Termino de ejecución de los controles con base en los sistemas de trabajo.
3. Proceso. Aplicación de las normas de actuación para medir el desempeño.
4. Áreas de aplicación. Nivel de delegación de controles respecto a su área de influencia.
5. Herramientas. Técnicas que la organización utiliza para establecer los controles necesarios.
6. Calidad. Sistema para gestionar el logro de procesos, productos y servicios (Franklin, 2001, pág. 80)

Cuadro 2.1 Elementos específicos

<i>Elemento</i>	<i>Atributo fundamental</i>
Adquisición	Abastecimiento de recursos
Almacenes e inventarios	Resguardo y canalización de recursos
Asesoría externa	Apoyo especializado con visión de negocio
Asesoría interna	Asistencia para elevar el desempeño
Coordinación	Determinar la unidad de acción
Distribución del espacio	Disposición de instalación para el flujo del trabajo
Exportaciones	Alternativa de expansión
Globalización	Apertura un mercado mundial
Importaciones	Insumos de origen extranjero
Informática	Manejo interno de información
Investigación y desarrollo	Innovación de valor
Marketing	Desplazamiento y ubicación de producto
Operaciones	Generación de productos y/o servicios con un valor agregado

Proveedores	Suministro de insumos
Proyectos	Promueven la unidad de propósito
Recursos financieros y contabilidad	Manejo, registro y control de recursos
Servicios a clientes	Capacidad de respuesta
Servicios generales	Desarrollo de condiciones de operación
Sistemas	Definen la distribución interrelacionada de componentes

Fuente: (Franklin, 2001, pág. 81)

2.2.3 Fuentes de información

Representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para obtener la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

Investigación preliminar

Una vez definida la dirección y los factores por auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un reconocimiento o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Esto conlleva la necesidad de revisar la bibliografía técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.

Esto puede provocar que se formulen objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Así mismo, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva.

Este acercamiento inicial demanda gran precisión, ya que la información debe analizarse con el mayor cuidado posible para evitar confusiones al interpretar su contenido.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. Determinar las necesidades específicas.
2. Identificar los factores que requieren atención.
3. Definir estrategias de acción.
4. Jerarquizar prioridades en función del fin que se persiguen.
5. Describir ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
6. Especificar el perfil del auditor.
7. Estimar el tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido (Franklin, 2001, pág. 81)

2.2.4 Preparación del proceso de auditoría

Una vez recabada la información preliminar, se procede a preparar la información necesaria con el objetivo de instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

Propuesta técnica que a su vez debe incluir:

1. Naturaleza. Tipo de auditoría que se pretende realizar.
2. Alcance. Área de aplicación a cubrir, en términos de su ubicación en la estructura orgánica o territorial.
3. Justificación. Demostración de la necesidad de efectuar la auditoría a partir de las ventajas que reportara a la organización.
4. Antecedentes. Recuento de todas las auditorías administrativas o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
5. Objetivos. Logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría.
6. Estrategia. Ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignar recursos con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales.
7. Acciones. Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.

8. Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para implementarla.
9. Costo. Estimación general y específica de los recursos financieros necesarios que manda su ejecución.
10. Resultados. Beneficios que se esperan obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos o servicios, la cultura organizacional y las relaciones con el entorno.
11. Información complementaria. Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Programa de trabajo, lo que se debe considerar:

Identificación. Nombre de la auditoria.

1. Responsable(s). Unidad o equipo que se encargara de su implementación.
2. Área(s). Universo de aplicación.
3. Clave. Numero progresivo de unidades administrativas, funciones, programas o proyectos.
4. Actividades. Pasos específicos que deben efectuarse para captar la información.
5. Fases. Definición del orden secuencial en la realización de las actividades.
6. Calendario. Fechas asignadas para iniciar y terminar cada fase.
7. Representación gráfica. Descripción del programa del programa en cuadros e imagines.
8. Formato. Presentación y resguardo del programa de trabajo.
9. Reportes de avance. Seguimiento de las acciones.
10. Periodicidad. Espacio de tiempo dispuesto para informar avances (Franklin, 2001, pág. 82).

Asignación de la responsabilidad

Para iniciar formalmente la auditoría, la organización designará al auditor o equipo de auditores que estime conveniente con base en el alcance o grado de complejidad que tendrá.

La designación del responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en un directivo de línea o en el encargo de alguna unidad de apoyo técnico de determinada área de la organización, partiendo de la premisa que posee los conocimientos y experiencia necesaria en la realización de auditorías administrativas. La organización puede optar también por contratar un servicio externo especializado en la materia, con el propósito de recurrir a la capacidad de expertos, añadir amplitud y profundidad a la auditoría para desarrollar nuevos enfoques con una nueva perspectiva más extensa. Finalmente, existe la posibilidad de estructurar un equipo que incluya tanto a personal de la organización como personal externo.

Capacitación

Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo designado no solo en lo que respecta al manejo del procedimiento y los mecanismos que se emplearán para obtener la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e implementación de la auditoría.

Por lo anterior, es necesario dar a conocer a este personal el objetivo que se persigue: áreas involucradas, calendarización de actividades, documentos de apoyo, inventarios estimado de información a obtener, distribución de cargas de trabajo, registro de la información, formas de reportar y mecanismos de coordinación y supervisión establecidos.

Para lo cual, el programa debe integrar al personal sustantivo y adictivo del nivel de decisión, mandos medios y operativos, de acuerdo con su área de adscripción, equipo de trabajo o proceso.

Así mismo, en previsión de los requerimientos de apoyo audiovisual, técnico y pedagógico.

También es conveniente llevar a cabo una campaña que sensibilice a todos los niveles de la organización.

Actitud

La labor de investigación debe llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor.

Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta a fin de generar una imagen positiva, lo que facilitara su tarea y estimulara la participación activa del personal de la organización.

Con el propósito de evitar crear falsas expectativas, es de vital importancia que el equipo de auditores se abstenga de hacer comentarios sin sustento o promesas que no puedan cumplir, apegándose en todo momento a las directrices de la auditoria en forma objetiva.

Vale la pena destacar que la consistencia del proceso en su conjunto depende en gran medida de la seriedad y el respeto mostrado por el personal responsable de la auditoria hacia los miembros de la organización, por lo que debe presentar una imagen profesional y mantener un trato personal estrictamente de trabajo (Franklin, 2001, pág. 83).

2.3 Instrumentación

Se procede a la instrumentación de la auditoría una vez que se ha concluido la fase preparatoria, se ha definido los factores a analizar, las fuentes de información viables para ese efecto, que se ha preparado el proceso de auditoría con la elaboración tanto de la propuesta técnica como del programa de trabajo, sin dejar de considerar la asignación de responsabilidades, la capacitación necesaria y la actitud que debe prevalecer.

En esta etapa se debe seleccionar y aplicar las técnicas que se estimen más convenientes para obtener la información, de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la determinación de los indicadores que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo (informes, hallazgos y evidencias), así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

2.3.1 Recopilación de información

Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgos y evidencias que posibilite su examen objetivo, de otra manera se pueda incurrir en errores de interpretación, ocasionando retrasos o la necesidad de recapturar información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla.

También debe aplicarse un criterio de discriminación, recordando constantemente el objetivo de la auditoría, y proceder en forma continua a su revisión y evaluación para mantener una línea acción uniforme (Franklin, 2001, pág. 85).

2.3.2 Técnicas de recolección de información.

Para recabar la información requerida de una manera ágil y ordenada, se puede emplear alguna de las siguientes técnicas o una combinación de ellas:

1. Investigación documental. Localización, selección y estudio de la documentación capaz de aportar elementos de juicio a la auditoría.
 2. Observación directa. Es posible que los auditores empleen este recurso que consiste en revisar el área física donde se desarrolla la labor de la organización para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante.
 3. Acceso a redes de información. Permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados y organizaciones del sector o ramo, entre otras, por medio de redes informáticas internas o externas; lo cual a su vez facilita el intercambio electrónico de datos y la interacción con el entorno.
 4. Entrevistas. Consiste en reunirse con una o varias personas para cuestionarlas de manera estructurada a fin de obtener información más completa y precisa, ya que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas a sus preguntas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.
 5. Cuestionarios. Se emplea para recabar la información deseada en forma homogénea. Los constituyen series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temas específicos, con el propósito de mostrar la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que, en conjunto, brinden el perfil completo de la organización.
- Cedulas. Se utilizan para captar información requerida en función del objeto y alcance de una auditoría administrativa. Se integran por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas para facilitar la agrupación y división de contenidos, así como su revisión y análisis para ampliar el rango de respuestas (Franklin, 2001, pág. 85).

2.3.3 Medición

Se puede visualizar desde dos perspectivas: forma y fondos. Para la primera, se utilizan las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores (Franklin, 2001, pág. 88).

Escalas de medición

Las escalas que se empleen con este fin cumplen la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, particularmente en los casos donde se recurra a preguntas abiertas o de código múltiple en los cuestionarios y que proporcionen una interpretación muy general o errónea.

Asimismo, centran los criterios para valorar de manera objetiva la información procedente de enunciados, valores numéricos y matrices, gracias a que definen rangos de respuestas que elimina la ambivalencia, lo que posteriormente servirá para lograr una mayor veracidad en las observaciones, conclusiones y recomendaciones formuladas en el informe de auditoría.

La elección y el empleo de las escalas de medición se vinculan estrechamente con las directrices acordadas en la planeación de la auditoría, pero su variedad y precisión depende de las acciones que, de manera particular, ejerce el auditor por lo que es necesario que las integre bajo un criterio racional y congruente.

Componentes del proceso administrativo y elementos específicos

Seleccionar los componentes del proceso administrativo y los elementos específicos debe considerar las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tomando en cuenta su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico. No obstante, el grado de profundidad con el que se analice cada variable o juego de variables depende del proceso de auditoría y de la estrategia para realizarlo.

Para ese efecto, se puede asignar un valor a cada etapa del proceso como parte de la totalidad (100% o 1000 puntos) y porcentajes o puntos específicos por componente en función del peso asignado a cada etapa. De igual manera, la suma del porcentaje o puntos establecidos para cada elemento específico, de acuerdo con el número de elementos escogidos debe totalizar 100% o 1000 puntos. Es importante señalar que, aunque la ponderación pueda implicar cierto nivel de subjetividad, al momento de aplicar las técnicas de recolección, la incidencia de respuestas validaran o no la estimación. Con este enfoque es posible determinar el perfil real del proceso administrativo y sus elementos específicos.

Indicadores

Son un elemento estratégico en el proceso para evaluar la forma en que se gestiona una organización, ya que permiten ordenar las acciones con base en los resultados que se pretende alcanzar. Con ello proporcionan el marco de referencia que definirá la jerarquía de los aspectos por auditar, establecen las prioridades de las acciones por analizar y precisan el valor de cifras y comportamientos que se obtengan.

Su uso sistemático permite comparar y proyectar de manera retrospectiva o prospectiva la información, a fin de generar alternativas determinantes para los procesos de toma de decisiones. Además, el empleo conjunto de indicadores financieros y de gestión se lleva a cabo con el propósito de fundamentar el desempeño histórico, de acuerdo con el sentido y esencia de las acciones.

Es conveniente anotar que en el proceso de implementación de la auditoría resulta fundamental la selección de indicadores, porque elimina la subjetividad al asignar valores o puntos con cierto criterio, mide objetivamente el peso de los factores bajo análisis y constituye una guía de actuación para todos los que participan en ella (Franklin, 2001, pág. 89).

Papeles de trabajo

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia en su actividad, el auditor tiene que basarse en lo que se denomina papeles de trabajo; es decir, los registros donde se describen técnicas y procedimientos aplicados, pruebas realizadas, información obtenida y conclusiones alcanzadas.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio que registra el trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo se elaboran sin perder de vista que su contenido debe incluir:

1. Identificación de la auditoría.
2. El proceso de auditoría.
3. Índices, cuestionarios, cedulas y resúmenes del trabajo realizado.
4. Indicación de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
5. Comentarios acerca del desarrollo de su trabajo.
6. Anotaciones sobre información relevante.

7. Ajustes realizados durante su ejecución.
8. Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
9. Reporte de posibles irregularidades.

Aunque los papeles de trabajo preparados por el auditor sean confidenciales, podrán proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para representarlos, por lo que deben resguardarse por un periodo conveniente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse, tomando en cuenta su utilidad para auditorías subsecuentes.

En caso de que se abriera un proceso de investigación, se podría obligar al auditor a suspender o posponer la auditoría a fin de no interferir en tanto no se aclaren las circunstancias que la originaron (Franklin, 2001, pág. 90).

Evidencia

Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Por tal motivo, al reunirla es preciso prevenir el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que pudiera suscitar, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real intrínsecos a ella, en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que surjan durante el proceso de ejecución.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

1. Física

Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta por medio de notas, fotografías, graficas, cuadro, mapas muestras materiales.

2. Documental

Se obtiene por medio del análisis de documentos y se encuentra en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación producto del trabajo. Por lo general, este tipo de información corresponde a aspectos administrativos y contables, aunque también se emplea para verificar que la forma de operar de las organizaciones auditadas coincida con sus registros internos.

3. Testimonial

Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoria. Se refiere a los datos derivados de la entrevista y los cuestionarios realizados en la organización.

4. Analítica

Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados o componentes. Conciernen a la información que más se utiliza en las auditorias administrativas, ya que este tipo de evidencia permite al auditor llegar a conclusiones a través del análisis y comparación de datos. Así mismo por la metodología que se sigue para obtenerla, la evidencia puede ser directa o indirecta, en lo que se conoce como pruebas de auditoria.

La evidencia directa vincula en forma lógica una proposición o hallazgo con un dato con el cual puede compararse. Por ejemplo, si una organización dicta la política de llegar puntual al trabajo, el registro de asistencia es una evidencia directa a favor o en contra del hallazgo. Por otra parte, una evidencia indirecta que favorece una posición o hallazgo es la que coincide con ella sin ser comparable. Siguiendo con el ejemplo de la política de puntualidad, se pueden encontrar evidencias lógicamente directas, pero si eso no describe lo bien que funciona dicha política, es válido buscar evidencias indirectas o colaterales a favor o en contra, como la motivación y el clima organizacional, entre otros.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe ser:

5. Evidencia suficiente. La necesaria para sustentar las observaciones, conclusiones, y recomendaciones del auditor.
6. Evidencia competente. Es consistente, conveniente, confiable y ha sido validada, capaz de persuadir sobre su validez para apoyar las conclusiones y recomendaciones del auditor.
7. Evidencia relevante. Se trata de la que es más importante, coherente y aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.
8. Evidencia pertinente. Relaciona la materia revisada y el periodo de la auditoría. Así mismo, surge cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Es fundamental que el auditor documente y reporte al responsable de la unidad de control interno, al titular de la organización y/o al líder del proceso las siguientes situaciones:

1. Problemas para obtener una evidencia suficiente, producto de registros incorrectos, operaciones no documentadas, archivos incompletos y documentación inadecuada o alterada.
2. Transacciones realizadas fuera del curso normal.
3. Limitaciones para acceder a los sistemas de información.
4. Registros incongruentes con las operaciones ejecutadas.
5. Condicionamiento de las áreas para suministrar evidencias.

En todos los casos, el auditor deberá proceder con prudencia, integridad profesional y conservando los registros de su trabajo, incluso los elementos comprobatorios de las inconsistencias detectadas (Franklin, 2001, pág. 90).

2.3.4 Supervisión del trabajo.

Para tener la seguridad que se sigue y respetar el proceso aprobado es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que lleva a cabo los auditores, con la delegación de autoridad en la persona que posee experiencia, conocimiento y capacidad.

De esta manera, a medida que descienda el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece la tarea tendrá siempre la certeza de dominar el campo de trabajo y los elementos de decisión para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica acorde con los objetivos de la auditoría.

Supervisar las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende:

1. Revisión del programa de trabajo.
2. Vigilancia constante y cercana de la labor de los auditores.
3. Aclaración oportuna de dudas.
4. Control del tiempo invertido contra el estimado.
5. Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
6. Escrutinio final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

Con el fin de llevar a cabo la supervisión en forma consistente y homogénea, es conveniente observar los siguientes criterios:

1. Asegurarse que existe coincidencia en las líneas fundamentales de investigación en todo el equipo de auditores.
2. Vigilar constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda o aclaración.
3. Revisar el trabajo realizado y efectuar las observaciones y ajustes procedentes.
4. Efectuar cambios en el equipo auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.

5. Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.

Así mismo, es de vital importancia que la supervisión del trabajo incluya lo siguiente:

1. Los reportes de los hallazgos contarán con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable.
2. Los documentos que no cuenten con dicha firma se someterán a revisión y no se aprobarán en tanto no lo autorice el auditor responsable.
3. Los papeles de trabajo abarcarán las anotaciones del auditor líder del equipo para garantizar el contenido de las conclusiones.
4. Llevar una bitácora que describa el comportamiento de los auditores.
5. Preparar un informe donde se consignen los logros y obstáculos encontrados a lo largo de la auditoría.
6. Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas (Franklin, 2001, pág. 92).

2.4 Examen

Tiene lugar una vez que se ha puesto en marcha la instrumentación y se ha finalizado la tarea de seleccionar y aplicar las técnicas de recolección, así como de determinar los instrumentos de medición. Entonces cuando se comienzan a elaborar los papeles de trabajo y el registro de las evidencias, bajo una estricta supervisión. El examen consiste en dividir o separar los elementos que componen los factores en revisión, para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de estos con el contexto (Franklin, 2001, pág. 92).

2.4.1 Propósito

Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, en las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos óptimos de decisión.

2.4.2 Procedimientos

El examen provee de la clasificación e interpretación de los hechos y el diagnóstico de los problemas para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

1. Conocer el hecho que se analiza.
2. Describir ese hecho.
3. Descomponerlo para percibir todos sus aspectos y detalles.
4. Revisarlo críticamente en aras de comprender mejor cada elemento.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones en busca de analogías o discrepancias.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.
7. Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática siete cuestionamientos:

1. ¿Qué trabajo se hace? Se describe la naturaleza o tipos de labores que se realizan.
2. ¿Para qué se hace? Los propósitos que se pretenden alcanzar.
3. ¿Quién lo hace? El personal que interviene.
4. ¿Cómo se hace? Los métodos y técnicas aplicados.
5. ¿Con que se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan.

6. ¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.
7. ¿Por qué se hace? La lógica o razón por que se sigue? (Franklin, 2001, pág. 93).

2.4.3 Enfoques para el análisis administrativo

Constituye las técnicas en que se apoya el auditor para complementar sus observaciones y le posibilitan:

1. Comprobar cómo se ejecutan las etapas del proceso administrativo.
2. Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
3. Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
4. Tener un perfil más claro de los niveles de efectividad.
5. Asociar el uso de recursos con las técnicas de trabajo.
6. Determinar la medida de consistencia en proceso específico (Franklin, 2001, pág. 94).

2.4.4 Formulación del diagnóstico administrativo

Base conceptual

El diagnóstico, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y calificarse. Es también una oportunidad para diseñar un marco global de análisis que sistematiza la información de la realidad de una organización; establece la naturaleza y magnitud de sus necesidades; identifica los factores más relevantes de su funcionamiento; determina los recursos disponibles en la resolución de problemas; relaciona las causas de su comportamiento y el impacto de los efectos en sus resultados y, sobre todo, sirve como cauce a las acciones necesarias que permitan su atención efectiva.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, lo que permite evaluar tendencias y situaciones con la finalidad de formular una propuesta interpretativa o modelo analítico de la realidad de la organización (Franklin, 2001, pág. 114).

Marco de referencia

Ya que se ha planeado e instrumentado la auditoría, se dispone de una base de información con la perspectiva de la génesis, infraestructura administrativa, forma de gestión y posición competitiva, lo que permite sentar las bases de actuación con la certeza de que enmarca las variables y estrategias fundamentales.

Contenido

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría tiene que incorporar los siguientes aspectos:

Contexto

1. Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica: resultados de su evolución en el tiempo.
2. Alineación de su estrategia con la estructura: análisis de congruencia entre las estrategias para lograr una ventaja competitiva y el diseño organizacional.
3. Enfoque transversal: convergencia o corresponsabilidad de varios programas, políticas e instituciones para lograr resultados bajo una estrategia de enfoque.
4. Administración de la tecnología y la innovación; gestión de la aplicación sistemática de recursos, conocimiento y tecnología para generar nuevos procesos, productos y servicios.

Desempeño

1. Evaluación: valoración objetiva de la gestión bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores financieros y de gestión para conocer el impacto social y económico del desempeño de la organización.
2. Matriz de indicadores: análisis de la secuencia objetivos/metas, procesos, bienes y servicios, resultados e impacto.
3. Modelos de toma de decisiones: nivel de efectividad en la aplicación de modelos para fortalecer el proceso de toma de decisiones.
4. Relaciones interinstitucionales: líneas de acción y coordinación con otras organizaciones en los sectores productivos públicos, social y privado que inciden en los procesos internos.

Estrategia competitiva

1. Proceso de administración estratégica: grado de efectividad en la aplicación racional de recursos que efectúa la organización para alcanzar la competitividad estratégica.
2. Selección estratégica: consistencia de las estrategias empleadas por la organización para ingresar y competir en mercados internacionales.
3. Alternativa estratégica: puntualidad de los enfoques e iniciativas que implementa la organización para atraer clientes, resistir las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado.
4. Análisis de la brecha estratégica: examen del vacío que existe entre la posición estratégica actual de la organización.

Perspectiva

1. Oportunidades de crecimiento: revisión de las iniciativas y acciones para impulsar el desarrollo de la organización.
2. Cultura y liderazgo: proyección de la programación mental colectiva y de las presunciones básicas que conforman la cultura organizacional y la forma de marcar el rumbo para lograr un desempeño superior.

3. Administración del cambio: medida en que la organización ha creado una coalición poderosa para desarrollar la visión del cambio y la estrategia a fin de anclarlas a la cultura corporativa.
4. Calidad de vida de la organización: sentido de pertenencia que ha desarrollado la organización en sus integrantes con base en la calidez y gentileza de su trato (Franklin, 2001, pág. 114).

2.5. Informe

Al finalizar el examen de la organización, después de seguir el proceso correspondiente, seleccionar los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos, y formular el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignaran los resultados de la auditoría, identificando claramente área, sistema, programa, proyecto, etc., auditados, el objeto de la revisión, la duración, el alcance, los recursos y métodos empleados.

En virtud de que este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de estos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas y en función de las operaciones que se realiza la organización. Así mismo, es preciso que tanto los hallazgos como las recomendaciones que se sustenten en evidencias competentes y relevantes, debidamente documentadas en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos como los siguientes:

Objetividad. Visión imparcial de los hechos.

1. Oportunidad. Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
2. Claridad. Fácil comprensión del contenido.
3. Utilidad. Provecho que pueda obtenerse de la información.
4. Calidad. Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la materia de servicio.
5. Lógica. Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita saber si los instrumentos y criterios utilizados fueron congruentes con las necesidades reales; deja abierta la alternativa de presentarlo previamente titular de la organización para determinar los logros obtenidos, en particular cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. De igual manera, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. El informe deberá ajustarse en caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante (Franklin, 2001, pág. 115).

2.5.1 Aspectos operativos

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, partiendo de las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Para abordar este aspecto, es aconsejable seguir este orden:

1. Introducción. Criterios que se contemplaron para comprender y ejecutar la auditoría.
2. Antecedentes. Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
3. Justificación. Elementos que hicieron necesaria su aplicación.

4. Objetivos de la auditoria. Razones por las cuales se efectuó la auditoria y los fines que se persiguen con el informe.
5. Estrategia. Curso de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
6. Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos empleados.
7. Costo. Recursos financieros usados en su desarrollo.
8. Alcance. Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
9. Acciones. Pasos o actividades realizados en cada etapa.
10. Metodología. Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoria.
11. Resultados. Hallazgos significativos y evidencia suficiente que la soporte.
12. Recomendaciones. Señalamientos para mejorar el desempeño.
13. Alternativas de implantación. Programa y métodos viables.
14. Desviaciones significativas. Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoria.
15. Opiniones de los responsables de las áreas auditadas. Puntos de vistas externados acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
16. Asuntos especiales. Toda clase de aspectos que requieran un estudio más profundo (Franklin, 2001, pág. 116).

2.5.2 Tipos de informe

La variedad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiere dar y el impacto que se busca con su presentación.

En función de estos criterios, los informes más representativos son:

Informe general

1. Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
2. Introducción. Breve descripción de la causa por la que se surgió la necesidad de aplicar la auditoria, los mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y la explicación general de su contenido.
3. Antecedentes. Exposición de la génesis de la organización, es decir, los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado de en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de implementar la auditoria.
4. Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.
5. Diagnóstico. Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.
6. Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
7. Estrategia de implantación. Esclarecimiento de los pasos o etapas previstos para instrumentar los resultados.
8. Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
9. Conclusiones y recomendaciones. Concentrados de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.
10. Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

Informe ejecutivo

1. Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
2. Periodo de revisión. Tiempo que comprendió el examen.
3. Objetivos. Propósitos que se pretenden obtener con la auditoria.

4. Alcance. Profundidad con la que se examinó la organización.
5. Metodología. Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría
6. Síntesis. Relación de los resultados alcanzados y logros obtenidos con los recursos asignados.
7. Conclusiones. Concentrado de aspectos prioritarios, accidentes llevadas a cabo y propuestas de actuación.

Informe de aspecto relevante

Documento que se integra adoptado un criterio de selectividad para analizar los aspectos que reflejan obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

1. Si se finalizó el proceso de aplicación de la auditoría.
2. Si se presentaron observaciones relevantes.
3. Si la auditoría está en proceso, se reprogramo o replanteo.
4. Las horas-hombres realmente utilizadas la fundamentación de cada observación.
5. Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
6. Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas (Franklin, 2001, pág. 117).

2.5.3 Propuesta de implementación

Implementar las recomendaciones constituye el paso clave para influir en formas efectiva en la organización, ya que representa el modo de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría.

La implementación se efectúa en tres fases:

Preparación del programa

Para elaborar el programa es necesario cumplir estos pasos:

1. Determinar las actividades que deben efectuarse y la secuencia para su realización.
2. Establecer el tiempo que dura cada actividad y el total para la implementación.
3. Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
4. Delimitar claramente las responsabilidades del personal encargado de su ejecución.

Métodos de implementación

Los métodos aceptados para traducir las recomendaciones en acciones específicas son:

1. Instantáneo
2. Proyecto piloto
3. En paralelo
4. parcial o por aproximaciones
5. Combinación de métodos

Ejecución del programa

Cumplidos los pasos anteriores, se procede a implementar el programa empleando el método seleccionado y realizándolas actividades programadas.

Es necesario que el personal que participa en el proceso reciba la información y orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas.

El seguimiento y la evaluación de los avances que se vayan obteniendo se tienen que efectuar de manera simultánea (Franklin, 2001, pág. 118).

2.5.4 Presentación del informe

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoria convocara al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido, en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizara los ajustes necesarios para depurarlo. El informe final aprobado se hará del conocimiento de:

1. Titular de la organización
2. Órgano de gobierno
3. Órgano de control interno
4. Niveles directivos, mandos medios y niveles operativos
5. Grupo(s) de filiación, corporativo(s) o sectorial(es)
6. Dependencia globalizadora (en el caso de instituciones públicas).

Atendiendo a las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, convención sectorial, enfoque estratégico y relaciones con el entorno, el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, así como a los grupos de interés, clientes y proveedores, materiales de interés, clientes y proveedores, bajo la premisa de fortalecer o reconsiderar los criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto.

De conformidad con la instancia o nivel al que va dirigido el informe y las técnicas didácticas consecuentes para su adecuada estructura, puede presentarse con el apoyo de soporte informático, láminas o materiales audiovisuales (Franklin, 2001, pág. 120).

2.6 Seguimiento.

Etapa en la que las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar las observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que permite:

1. Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos, conjuntamente con el responsable del área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
2. Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
3. Constatar las acciones efectuadas para instrumentar las recomendaciones y, al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma en que estas se atendieron.

2.6.1 Objetivo general

Establecer lineamientos generales, acciones específicas y criterios para la ejecución de auditorías de seguimiento, los cuales garanticen que las observaciones y recomendaciones formuladas por el auditor se atiendan e implementen de manera puntual.

2.6.2 Lineamientos generales

A fin de que el seguimiento cumpla los requisitos consignados en el informe con una cobertura técnica de primer nivel, es preciso que se apeguen a elementos lógicos y consecuentes con la auditoría y la realidad de la organización, por lo que deben considerar directrices como las siguientes:

1. Definir las áreas en las que se comprobara la implementación de las observaciones y recomendaciones propuestas por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoria y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
2. Considerar la participación de especialistas cuando se requiera evaluar la implementación de observaciones y recomendaciones.
3. Establecer los mecanismos indispensables para mantener un apropiado control del cumplimiento de las recomendaciones en los términos y fechas establecidos.
4. Evaluar los resultados y logros alcanzados con la implementación de las recomendaciones.
5. Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implementar en su totalidad las observaciones y recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

2.6.3 Criterios para la ejecución de la auditoria de seguimiento.

Cuando la implementación de las recomendaciones y observaciones no se apegue a los señalamientos contenidos en el informe, se ejecute de manera parcial o deficiente, se hace necesaria la aplicación de una auditoria de seguimiento.

Una decisión de esta naturaleza debe valorarse con detenimiento porque implica todo un nuevo proceso, independientemente de que exista un antecedente, ya que es una iniciativa relacionada con la auditoria previa, pero distinta en su lógica y concepción. Bajo este enfoque, es conveniente establecer criterios que la guíen, como los siguientes:

1. Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las recomendaciones y observaciones contenidas en los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoria de seguimiento por realizar.

2. Entrevistarse antes de la ejecución auditoria con las responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implementación de las recomendaciones.
3. Especificar el número de semanas- hombre que comprenderá la revisión, el responsable de revisarla y los auditores que participaran en su ejecución.
4. Dar prioridad a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas por la disposición de apoyo que se han preparado, así como a la definición de medidas correctivas y sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por el auditor.
5. Cuando la auditoria de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de sus procedimientos con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso (Franklin, 2001, pág. 120).

Capítulo III: Auditoria de recursos humanos.

Se deben realizar periódicamente auditorias del programa de Recursos Humanos, incluyendo rotación de personal, quejas ausentismos, accidentes de los empleados, actitudes y satisfacción en el trabajo. La auditoría más efectiva es la que proporciona una cantidad de información valida respecto a la efectividad general del programa de Recursos Humanos para contribuir a los objetivos estratégicos de la organización.

Una organización no puede admitir que todo lo que se hace en el departamento de Recursos Humanos es correcto, pues se puede cometer errores. Las políticas que la organización ha establecido luego de un periodo dado puede que se vuelvan obsoletas y al evaluarse a sí mismo el departamento debe detectar los problemas antes que estos se conviertan en algo serio para la organización. Esta situación demanda la necesidad de un control de todos los procesos y políticas que asume una empresa en un espacio de tiempo definido y es precisamente en este entorno donde la auditoria entra a jugar su verdadero papel como herramienta de control (Bohlander, 2008, pág. 58).

3.1 Concepto de auditoria de recursos humanos.

La Auditoria de Recursos Humanos se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva acabo, en especial cuando ese programa esta descentralizado (Chiavenato, 2000, p.582).

La auditoría de Recursos Humanos o bien de personal , es un conjunto de procedimientos , los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización , o bien , ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización”. (Monografias, 2007)

“La auditoría de recursos humanos es un examen objetivos minucioso y lógico de los objetivos, políticas, sistemas, controles y aplicación de los recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos constituyéndose a un instrumento de función de control”. (Folleto de Auditoria Administrativa, p.28).

“Es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones”.

“Esta es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización o bien ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar cada uno de los trabajadores de la organización. Las auditorias ayudan a evaluar o auditar a cada empleado para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo q este puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto .Las auditorias deben llevarse a cabo de manera periódica de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento “ (Yahoo en Español, 1995)

“La Auditoria de Recursos Humanos es un proceso comparativo que reúne, recopila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.

“Se define Auditoria de Recursos Humanos como el proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de recursos humanos, con la finalidad de indicar las practicas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora. A veces, la evidencia acerca de la eficacia o eficiencia de las practicas será contable y objetiva, pero no deben despreciarse otros tipos de evidencia “. (Rincon del vago, 2000)

3.2 Importancia de auditoria de recursos humanos.

La importancia de la auditoria de recursos humanos: “el propósito principal de la auditoria de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando la práctica y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando sus costos, o practicas o condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa esta descentralizado. Dado que la tendencia moderna esta transformada a cada gerente en un gestor de recursos humanos, la auditoria adquiere gran importancia “. (Chiavenato Quinta edición, p.652).

Importancia de la auditoria de recursos humanos: “es necesario aplicar la auditoria de recursos humanos en un organismo para examinar la actuación y desempeño del personal (administradores, ejecutivos, supervisores, personal operativo) a fin de analizar sus logros (lo que se ha hecho, como se ha hecho) las posibilidades alternativas para una mejoría de las relaciones a corto plazo”. (Auditoria Administrativa, p.28).

Importancia de auditoria de recursos humanos: “la parte más importante de la auditoria se centra en el análisis de los datos recabados el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal. También es importante mencionar la discusión con diversos jefes, para conocer sus puntos de vista, aclaraciones y adiciones hasta que o los auditores puedan formarse en relación con los objetivos que en materia personal sostiene la empresa “. (Monografias, 2007)

“Se deduce la importancia de la auditoria de recursos humanos y de su información que pueda proporcionar a las empresas , para conocer las causas de bajo rendimiento , falta de coordinación , alta rotación , deficiente administrativo de personal “. (Rodríguez Valencia , p.223).

“Un objetivo de la mayor importancia de las auditorias de la función de recursos humanos es el determinar si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la empresa, como los lineamientos legales. En casi todo los casos, cuando un gerente de línea no cumple lo pre escrito por la ley las autoridades hacen responsables a la empresa y no al individuo por el cumplimiento de las disposiciones vigentes.

Además de garantizar que están cumpliendo los requisitos legales, la auditoria de los recursos humanos puede mejorar la imagen del departamento de personal y revelar las contribuciones que efectúa a la organización “. (Werther, Jr. & Keith , 2014)

3.3 Objetivos de auditoria de recursos humanos.

El objetivo de la investigación del departamento de personal es el mejoramiento de la administración de los recursos humanos de la organización.

La auditoría tiene por objetivo apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades mediante un análisis, una evaluación, recomendaciones, asesoría e información que resultan del examen de revisión de sus actividades. Proporciona competitividad a la organización, a través del mejoramiento del desempeño del personal.

El objetivo general de la auditoria de recursos humanos tiene doble significado: por una parte, obtener los conocimientos teóricos necesarios sobre los diferentes aspectos que conforman a las empresas y que deben considerarse en el desarrollo de una auditoria; y por otra parte, el aprendizaje y utilización de distintos instrumentos y técnicas de investigación necesarios para la puesta en práctica de la auditoria de recursos humanos.

Los objetivos de una auditoría de recursos humanos son tan amplios como el propio campo de la gestión de estos.

Entre otros objetivos de la misma tenemos:

1. Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir el número de sus componentes y sus características.
2. Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo.
3. Registro de las promociones y transferencias de empleados dentro de la organización.
4. Administración de salarios y planes de incentivos.
5. Estadísticas de accidentes y bajas laborales.
6. Índice de rotación de personal y coste del mismo.
7. Control de presencia e índice de ausentismo.
8. Evaluación de rendimiento (o resultados) y de potencial y las acciones consecuentes con ellas.
9. Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa. (Psicología empresariales, 2008)

3.4 Características de auditoría de recursos humanos.

En virtud de los planteamientos antes formulado, se pueden puntualizar las peculiaridades de la auditoría de recursos humanos de la manera siguiente:

1. Permite examinar y mejorar la actuación o calidad del desempeño del Recurso humano (administrativo, ejecutivo, supervisores, personal operativo).
2. Es un instrumento para examinar cualquier aspecto del personal con fines de administración, dirección y control.
3. La auditoría de recursos humanos no puede realizarse de manera exclusiva en los registros y elementos de control que posee el departamento y elementos humanos, sino que tendrá un alcance muy amplio.
4. Posibilita la identificación de los aportes realizados por el personal al desarrollo de la organización, de esta manera se mejora su imagen y funcionamiento.
5. Permite estimular al personal para el rol de asumir mayores retos y responsabilidades y que actúen en un nivel más alto de profesionalismo.
6. Clarifica las responsabilidades y los deberes del personal que labora en la empresa.
7. Detecta y controla problemas latentes en la organización.
8. Reduce sustancialmente los costos en recursos humanos mediante prácticas más elaboradas.
10. Permite la promoción de cambios necesarios en la organización. (Monografías, 2007)

3.5 Propósito de la auditoría de recursos humanos.

El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es exponer como función el programa, determinando prácticas y condiciones que son peligrosas para la organización.

Chiavenato (2000, p.652) manifiesta que “el propósito principal de la auditoria de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse”.

Propósitos de la auditoria de recursos humanos:

1. Identificar a las personas responsables de cada actividad.
2. Determinar los objetivos postulados por cada actividad.
3. Verificar las posibilidades y los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos.
4. Efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y procedimientos. (<http://www.monografias.com>).

3.6 Áreas de auditoria de recursos humanos.

Las áreas de auditoria de recursos humanos pueden llevarse a cabo en toda la organización, es decir en cada una de las áreas de esta podemos mencionar algunas:

1. Objetivos y políticas: para saber si se están cumpliendo y si están bien definidos dentro de la empresa.
2. Funciones de los departamentos: para ver si existe jerarquía, una estructura organizacional.
3. Conocimientos de datos de los trabajadores: para conocer con mayor profundidad de record de estos.
4. Conocer datos sobre sindicato: es muy importante conocer sobre esta área ya que es foco rojo para la organización vale más saber cada movimiento y que no vaya ser que un día den una sorpresa que pueda perjudicar a la organización.
5. Conocer cuál es el proceso de reclutamiento y selección: esto con el fin de conocer cuál es la dinámica de las convocatorias para el reclutamiento si es el más adecuado y para ver si funciona de la mejor manera.

6. Revisar el proceso de capacitación y adiestramiento que se da a los empleados: esto con el fin de contar con una capacitación especializada para cada área y no con cursos que no sean útiles.
7. Ver los tabuladores de sueldos y salarios: para verificar si se está dentro los estándares de la competencia.
8. Que tanta rotación de personal existe: esto con el fin de detener y saber qué es lo que mueve a los empleados a dejar su trabajo.
9. Moral de personal: para ver qué tanta motivación tienen.
10. Higiene y seguridad: para conocer si están cumpliendo con el reglamento de esta área, para checar y saber el porqué de accidentes ocurridos. (Folleto de RRHH II, P.11).

3.7 Beneficios de auditoria de recursos humanos.

Beneficios que aporta la auditoria de recursos humanos:

1. Se identifican las contribuciones que hace el departamento de personal a la organización.
2. Se mejora la imagen profesional del departamento de personal.
3. Se alienta al administrador de personal a asumir mayor responsabilidad y a actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
4. Se esclarecen las responsabilidades y deberes del departamento de personal.
5. Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.
6. Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos.
7. Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
8. Se reducen los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
9. Se promueven los cambios necesarios en la organización. (Folleto de RRHH II, p.12).

3.8 Etapas de la auditoria de recursos humanos.

“Toda auditoria de personal cuenta con una serie de etapas las cuales son importantes ya que facilita la relación de esta, sobre todo para llegar a un mejor resultado. Cabe de señalar también que las etapas son importantes que se tomen en cuenta ya que ayudan a llevar un mejor control y sobre todo un orden del trabajo que se está realizando y así evitar que la auditoria se convierta en un desorden de papeles que ni siquiera se sabe que es lo que se logró recabar .Dichas etapas son las siguientes:

1. Obtención de los datos de informes:

Los dos principales aspectos previos son el diseño de formas y cuestionarios apropiados, que hagan más fácil la investigación, la recolección y la precisión de los datos y el adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.

Ya que el aspecto humano y aun administrativo en general, escapa muchas veces a toda medición, en ocasiones tendremos que conformarnos con una determinación de tipo descriptivo o cualitativo. Es importante que cada empresa sepa definir bien que es lo que quiere ya que el tipo de preguntas va depender de acuerdo a lo que la empresa quiere o necesita que se audite.

2. Análisis de los datos recabados:

La parte más importante de la auditoria, se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; las investigación de sus causas; la determinación de los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para obtención de políticas fijadas, para la modificación, supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades, las nuevas técnicas que vayan ,etc. .También es importante mencionar la discusión con diversos jefes para conocer sus puntos de vistas, aclaraciones y adiciones hasta que el, o los auditores puedan formarse en relación con los objetivos que en materia de personal sostiene la empresa.

3. El informe de auditoría:

El resultado final debe contener los siguientes puntos, para lograr que sea precisa y técnica y concisa:

1. La indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrados, con la indicación de los daños que se estima ha causa o pudieron causar.
2. La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.
3. La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar , reducir ,modificar , cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas por considerarse inalcanzables , inadecuados , obsoletos , etc., indicando la razón y demostración objetiva en se funde lo anterior .
4. La información de lo que no se pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

Esto con el propósito que el informe sea lo más viable y verdadero ya que es información muy valiosa y sobre útil para la empresa ya que de esto depende las mejoras que se implementen.

Es importante señalar que siempre que vayan a realizar auditorías, las cuales realmente sean beneficiadas para las organizaciones, deben ser de manera siguiente:

Nunca de manera sorpresiva: ya que esto da pie a fallas.

1. Se debe dar aviso: para que exista por lo menos un orden de los archivos.
2. No contar con la información obsoleta: ya que continuamente se tiene que estar haciendo revisión de lo que sirve y de lo que es necesario conservar.
3. Tratar al auditor como nos gusta ser tratados: ver al auditor como una persona la cual está realizando un trabajo de gran beneficio tanto para la empresa como para los trabajadores de esta.
4. No dar información de más: es importante que solamente se habla lo necesario.
5. Dar únicamente la información solicitada: está relacionada con la anterior, ya que no se debe de dar información que no se pida.

6. No ocultar problemas: decir siempre todo lo bueno y lo malo que se pasa en el área que se está auditando esto con el fin que mejorar y que se puedan obtener mejores resultados.
7. Realizar de manera conjunta con el auditor un muestreo evaluando cada área, además de verificar si las políticas están establecidas “. (Monografias, 2007)

3.9 Amplitud y profundidad de auditoria de recursos humanos.

“La cobertura de la Auditoria de Recursos Humanos están amplia como las mismas funciones de la administración de recursos humanos. Las decisiones relacionadas con la cobertura y profundidad de la auditoria guían su procedimiento.

Las auditorias empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano, incluidos el personal de línea y de staff, las calificaciones de los miembros del staff de recursos humanos y la adecuación del apoyo financiero para los diferentes programas. A partir de ahí se aplica una variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes del personal; se analiza, compara y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones.

La auditoría puede penetrar más profundamente cuando evalúa programas, políticas y filosofías. Dependiendo de la política de la organización, la auditoria de recursos humanos puede enfocarse en uno en todos los siguientes niveles de productividad.

1. Resultados: Incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas en administración actual.
2. Programas: Comprenden prácticas y procedimientos de recursos humanos.
3. Políticas: Incluyen la explícita, formalizada por la empresa, y la implícita.
4. Filosofía de la administración: Sus prioridades, valores, metas y objetivos.
5. Teoría: Relaciones y explicaciones que detallan y relacionan la filosofía, la política y las prácticas de personal.

Cuando mayor sea la organización y más descentralizada este, mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría. Muchas veces la auditoría sirve de refuerzo al entrenamiento que se brinda a ciertos ejecutivos de área de recursos humanos. Dejando a un lado su carácter fiscalizador, la auditoría puede desencadenar un fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la organización. La auditoría también puede presentar los indicadores de calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de eficiencia de la supervisión y de crecimiento continuo y desarrollo de los empleos y administradores, tomados individualmente.

La auditoría permite verificar:

1. Hasta qué punto es aceptable la teoría que fundamenta la política de recursos humanos.
2. Hasta qué punto se adecuan la práctica y los procedimientos a la política y teorías adoptadas.

Por último, se trata de evaluar y medir los resultados de la administración de recursos humanos en sus actividades de mayor o menor prioridad tales como:

1. Indicadores de eficiencia y eficacia en relación con la formación de staff, entrenamiento y desarrollo y remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales.
2. Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la administración de los recursos humanos en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.
3. Distribución de recursos y resultados.
4. Contribución de la administración de recursos humanos a los objetivos y resultados de la organización.
5. Clima organizacional, involucramiento e incentivo a la participación del personal.

La medición de los resultados de la administración de recursos humanos permite establecer condiciones para evaluar si en realidad está ejecutando un buen trabajo para la organización”. (Chiavenato, 2000, p.654).

3.10 Agente de auditoria de recursos humanos.

El papel del agente auditorio en la ejecución de una auditoria de recursos humanos es esencial, ya que el nivel de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia en que respalda su trabajo son primordiales para conseguir los resultados esperados.

Un agente de auditor debe poseer estudios de nivel técnicos y una formación empírica, ya que este requerimiento involucra el conocimiento que resulta de la implementación de auditorías .Además es necesario que el auditor tenga conocimientos en operación de equipos de cómputos y en dominio de idiomas que sean parte del ambiente de trabajo de la organización donde se desarrolle la auditoria.

El agente auditor debe tener ciertas habilidades y destrezas, entre ellas podemos mencionar ser responsable, mantener un comportamiento ético, concentración, creatividad, discreción iniciativa, imaginación, experiencia en el campo, debe contar con una excelente capacidad de comunicación oral y escrita, debe saber escuchar, tener respecto a las ideas de los demás y sobre todo debe saber trabajar en equipo.

Si la auditoria decide elegir a un agente de auditoria interna este debe ser seleccionado por la dirección de la empresa tomando en cuenta el conocimiento de esta persona en cuanto a la misión , objetivos , funciones y el entorno de la empresa ,no obstante , también se debe tomar en cuenta sus conocimientos , habilidades , destrezas y experiencia.

Al momento de seleccionar a un auditor interno es importante conocer que se presentaran ciertas ventajas tales como que la persona selecciona posee un conocimiento profundo de la organización, conoce la dinámica organizacional, puede identificarse con el personal y existirá velocidad de respuesta a sus indicaciones. Cabe mencionar que esto también presenta desventajas como exceso de confianza en cuanto al empleado de recursos, manejo de los recursos a su conveniencia personales y no cuenta con una visión completa de las necesidades de los clientes (Sherman & Bohlander, 1994, p.585).

3.11 Técnicas de auditoria de recursos humanos.

“La función más importante de la auditoria de recursos humanos es determinar la afectividad con que se están cumpliendo los objetivos del programa de recursos humanos”. (Sherman & Bohlander, 1994, p.585).

“Existen una serie de técnicas las cuales son métodos prácticos de investigación que el auditor utiliza para lograr información y comprobación necesarias para poder emitir su opinión profesional. Es decir, las técnicas son las herramientas de trabajo del auditor, y los procedimientos son la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular.

Estas técnicas son las siguientes:

a) De enfoque comparativo: El equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficientes. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales. También cuando se está poniendo a prueba un nuevo sistema.

b) Consultor externo: Los estándares establecidos por el consultor sirven como parámetro para el comité de evaluación. Esta persona ser la que pueda ver más a profundidad fallas que están sucediendo dentro de la empresa.

c) Enfoque estadístico: A partir de los registros existentes, el comité de evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Suele complementarse con comparaciones hechas respecto a información externa, que puede obtenerse por intercambio con otras compañías o por referencia a estudios publicados en fuentes especializadas. Esta información frecuentemente se expresa en forma de tasas con el fin de obtener de manera porcentual y cuantitativa sucesos que están afectando el funcionamiento de la empresa.

d) Enfoque retrospectivo de logros: Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y procedimientos de la compañía. El comité de evaluación examina documentos sobre contratación, compensación, disciplina y evaluación del desempeño. El objetivo es garantizar la existencia de iguales normas y procedimientos para toda la organización.

e) Enfoque por objetivos: Se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. El comité de evaluación verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad". (Psicología empresariales, 2008).

3.12 Instrumentos de la auditoria de recursos humanos.

“Los instrumentos que pueden ser utilizados para la auditorias y sobre todo que ayuden para obtener información lo más acertada que se pueda son las siguientes:

1. Entrevistas: Es una relación directa entre el entrevistador y el entrevistado por la vía oral. Estas son importantes por distintas razones, la primera porque facilita al auditor conocer al trabajado más de cerca y saber la actitud que muestra ante él y la segunda razón por que información directa y se puede observar todo.

2. Encuesta de opinión: También se les denomina sondeos de actitudes. Es la realización de sondeos, mediante cuestionarios serios con los cuales se puede obtener información más precisa. Esto no compromete mucho a los trabajadores ya que únicamente dan su opinión y no se siente que pueden ser descubiertos.

3. Análisis de registros de recursos humanos: Llevados a cabo para asegurarse que están cumpliendo con las políticas de la organización y además para cumplir con aspectos legales de seguridad e. higiene, evaluación de las quejas de los empleados, evaluación de la compensación.

4. Experimentación de técnicas de personal: Permite la comparación entre un grupo experimental y uno de control en condiciones realistas. Esto con el fin de encontrar razones que están perjudicando a la empresa.

5. Realización de auditorías internacionales: La auditoría de las políticas de personal llevadas a cabo en otros países se hacen especialmente difíciles por factores culturales, lingüísticos y legales. Los auditores del país en que se encuentran las oficinas centrales de la organización tienden a aplicar en el exterior las mismas normas que en su país. Esto puede traer problemas, si no se aplica con amplitud de criterios". (Psicología empresariales, 2008)

Existen muchos instrumentos de auditoria. Cada uno permite adquirir información sobre determinados aspectos.

Los comentarios y respuestas obtenidas de la entrevista ayudan al comité de evaluación a identificar áreas que están presentando fallas pero que puedan ser mejoradas. Las críticas relacionadas a la insatisfacción del personal pueden poner en real las gestiones que el departamento debe promover con el resultado de satisfacer tanto las necesidades del personal como las de la organización.

El uso de encuestas de opinión proviene del hecho de que las entrevistas consumen mucho tiempo, son un poco costosas y se limitan a pocas personas de la organización. Mediante los cuestionarios, meticulosamente elaborados, se puede obtener información precisa de la situación actual de la organización y estos ofrecen respuestas más honestas y confiables.

Los análisis de los registros de recursos humanos son llevados a cabo simplemente para conocer y asegurar de que las políticas de la compañía respecto al personal se estén cumpliendo.

Muchos gerentes son rebeldes a la experiencia de técnicas de personal. Esto se debe al potencial de problemas en la moral del personal y a la desconfianza que se produce en los empleados que no son seleccionados para eventos. El experimento puede lanzar resultados que no son totalmente claros y confiables debido al intercambio de información que puede ocurrir entre los grupo.

El comité de evaluación utiliza una diversidad de instrumentos y técnicas para determinar la forma en que se llevan a cabo las actividades del personal. Para que esta información pueda ser útil para la organización se debe agrupar en un informe global. Este informe constituye una explicación de las actividades del personal y contiene las recomendaciones y el reconocimiento de las prácticas que han logrado y siguen logrando sus objetivos. (Psicología empresariales, 2008)

3.13 Contribuciones de la auditoria de recursos humanos.

“Una auditoria de recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación. Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos”. (Recursos Humanos / Auditoria, 2010)

“La auditoría de recursos humanos da la oportunidad de:

1. Evaluar la efectividad de las funciones de recursos humanos.
2. Asegurar el cumplimiento de leyes, políticas, reglamentos y procedimientos.
3. Establecer lineamientos para fijar estándares.
4. Mejorar la calidad del staff de recursos humanos.
5. Mejorar la imagen de las funciones de recursos humanos.
6. Promover el cambio y la creatividad.
7. Evaluar las ventajas y desventajas financieras de diversas funciones de recursos humanos.
8. Que el staff de recursos humanos se concentre en asuntos importantes.
9. Que la función de recursos humanos atienda más cerca a las funciones de línea de la organización.

La auditoría de recursos humanos puede contribuir a la profesionalización de la función de recursos humanos de muchas formas.

El realizar una auditoría del programa de recursos humanos, puede ayudar a los administradores a identificar las variaciones entre las condiciones reales y las esperadas o deseadas .La auditoría se convierte así en estímulo de cambio con base en los datos. Esta no solo facilita el cambio, sino que también se puede usar como instrumento del mismo”. (Sherman & Bohlander, 1994, p.582).

Capitulo IV: Pasos a realizar en una auditoria de recursos humanos.

“Los ángulos relevantes que se deben verificar al realizar una auditoria son:

1. Identificar a la persona responsable de cada actividad.
2. Determinar los objetivos postulados por cada actividad.
3. verificar las políticas y los procedimientos que se utilizan para el logro de esos objetivos.
4. Efectuar muestreos de los registros del sistema de información para el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y los procedimientos.
5. Preparar un informe especificado nuevos objetivos, políticas y procedimientos.
6. Desarrollar un plan de acción para corregir las desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.
7. Efectuar seguimientos del plan acción”

(Rescatado de folleto de administración de recursos humanos II- pág. 11-12)

4.1 Pasos de una auditoria en recursos humanos.

Evidentemente el primer paso consiste en la determinación del campo que va a cubrir el procedimiento. Puede ser general o específica. En el primer caso, se acapara todos los programas y políticas de recursos humanos, en la segunda situación cubrirá políticas y programas aislados. El primer caso es más costoso que el segundo tanto en tiempo y esfuerzo como en dinero. Puede tal vez lograrse un equilibrio entre ambas situaciones si durante el año van examinándole paulatinamente todas las funciones, los programas y las políticas en lugar de hacerlo en una sola ocasión.

El segundo paso consiste en determinar las fuentes de información de las cuales serán obtenidos los datos. Puede recurrirse también a encuestas y entrevistas, en todo caso es importante que los datos sean objetivos es decir que no estén contaminados por los intereses, los prejuicios, los gustos de quienes realizan el estudio” (Rincon del vago, 2000).

4.2 Etapas de la auditoria de personal.

Obtención de los datos e informes: los dos principales aspectos previos de esta auditoría son:

1. El diseño de formas y cuestionarios apropiados, que nos hagan más fácil la investigación, la recolección y la precisión de los datos.
2. . El adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.
3. Ya que el aspecto humano y aun en administrativo en general, escapa muchas veces a toda medición, en ocasiones tendremos que contentarnos con una determinación de tipo descriptivo o cualitativo.

Para ese efecto me permito seguir dos fórmulas:

1. La cuantificación indirecta –ver nuestra obra sobre administración por resultados.
2. La ayuda de preguntas tales como las que les voy a mencionar:

¿Consideran las gerencias que la información que han recibido en materia de personal les ha permitido tomar las decisiones necesarias?

¿Estima el departamento de personal que ha recibido apoyo de la gerencia general en todos los aspectos necesarios?

¿Se estima que la actitud del personal es, en la mayoría de los casos, de adhesión y satisfacción para con la empresa?

Estas preguntas son útiles, para usar en una empresa, lo aclaro, porque para unas empresas las preguntas pueden ser básicas, y para otras innecesarias, o sea que se deben hacer adecuadas a cada empresa.” (Monografias, 2007)

4.3 Procedimientos de auditoria más frecuentes en el área de recursos humanos.

Los cuales se explican de forma detallada y dentro de un contexto global en el programa de trabajo son los siguientes:

1. Revisión y análisis de las fluctuaciones significativas en el importe bruto de las nóminas y en los costes totales de sueldos y salarios.
2. Revisión y análisis de las variaciones anormales entre los costes totales de sueldos y salarios y entre los costes presupuestarios y los que realmente se han devengado.
3. Evaluar razonabilidad del importe del gasto por sueldos y salarios del ejercicio así como del importe de la seguridad social a cargo de la empresa.
4. Revisión de la coincidencia entre la contabilidad de la empresa (cuenta de detenciones prácticas y seguridad social a cargo de la empresa y del trabajador) y los importes declarados a la hacienda pública y a la seguridad social.
5. Análisis de toda aquella documentación contable que se considere oportuno, con el fin de cumplir adecuadamente con los objetivos de auditoria de estas área.” (Rincon del vago, 2000)

4.4 El informe de auditoría de recursos humanos.

El comité de evaluación se sirve de una variedad de instrumentos y técnicas para determinar la forma en que se llevan a cabo las actividades de personal.

Para que esta información resulte útil se compila un informe global. El informe de auditoría constituye una descripción general de las actividades de personal e incluye tanto recomendaciones como el reconocimiento formal de las prácticas que están logrando su objetivo.

Contiene varias partes. Una se dirige a los gerentes de línea, otra a los gerentes que tienen a su cargo funciones específicas del departamento de personal y la parte final se dirige al gerente general del departamento de personal. En caso de los gerentes de línea, el informe resume los objetivos de personal que se han postulado, así como las responsabilidades y los deberes de cada gerente.

Entre las responsabilidades y deberes de los gerentes de línea se cuentan la responsabilidad de entrevistar a los solicitantes, capacitar a sus empleados, evaluar el desempeño, motivar a su equipo de trabajo y satisfacer sus necesidades personales.

El informe identifica también los problemas de personal. Se destacan las desviaciones respecto a las políticas vigentes y/o disposiciones legales. Las prácticas insuficientes o erróneas se señalan en el informe, junto con recomendaciones para solucionar los problemas.

Los especialistas que manejan aspectos específicos de contratación, capacitación, compensación y otras actividades también necesitan retroalimentación.

El informe puede contener también información sobre las actitudes prevalecientes entre los gerentes de línea respecto a los programas de personal en ocasiones con información enriquecida mediante estadísticas externas.

El informe dirigido al gerente de personal contiene toda la información dada a los gerentes de línea y a los gerentes de departamentos de personal. Además de las actitudes entre gerentes de línea y empleados respecto al desempeño del departamento de personal.

1. Los objetivos del departamento y sus planes para alcanzarlos.
2. Los problemas de recursos humanos y sus implicaciones.
3. Recomendaciones respecto a los cambios necesarios y la prioridad de cada uno.

Mediante la información que contiene el informe de auditoría el gerente de personal puede lograr una perspectiva amplia e integral de la condición de las funciones de personal de su empresa.

La evaluación permite establecer una estrategia a futuros y sirve como punto de referencia para futuras evaluaciones.” (Rincon del vago, 2000)

El informe de auditoría es una descripción global de las actividades de recursos humanos en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en prácticas medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

Con frecuencia el informe de auditoría contiene diversas secciones o apartados. Una de estas secciones se dirige a los gerentes de línea, otra a los gerentes responsables de determinadas funciones de personal y la parte final puede dirigirse al gerente de recursos humanos. En caso de los gerentes de línea, el informe describe sus objetivos en la administración de personal, sus responsabilidades y sus deberes. Un ejemplo de estos deberes puede ser la responsabilidad de entrevistar a los solicitantes de empleo, la capacitación de los nuevos empleados, la evaluación de desempeño de los integrantes de su equipo la motivación de los trabajadores en su cargo y la satisfacción de las necesidades legítimas de los empleados.

En el reporte se identifican también los problemas de personal, destacando por ejemplo los casos en que ocurrieron desviaciones a las disposiciones legales o la política de la corporación.

Como cualquier otro empleado los especialistas responsables de manejar aspectos como la contratación, la capacitación, la compensación y otras actividades necesitan retroalimentación. El informe de auditoría que reside destaca los aspectos positivos de su desempeño, así como en las áreas que necesitan mejorar. Por ejemplo, si la auditoría revela que ciertos departamentos clave no cuenta con adecuados cuadros de reemplazo, la información se hace del conocimiento de la gerencia.

El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de recursos humanos. Además de estos aspectos, se proporcionan retroalimentación al gerente sobre aspectos como:

1. Las actitudes de los gerentes de línea de personal en general respecto al departamento de los servicios que presta.
2. Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.
3. Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayuden a la toma de decisiones.

Gracias a la información que el informe de la auditoría de los recursos humanos contiene, el gerente de personal puede adoptar una perspectiva global respecto a la función que está desempeñando además de resolver los problemas generales, puede concentrarse en los que permitirán que su área efectúe una contribución definitivamente mejor a la corporación. Gracias al informe de auditoría, el gerente de personal puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de personal.”(Werther, Davis. Pág.: N° 515 - 516)

“El informe de la auditoria

Quien o quienes evalúan los recursos humanos se sirven de una variedad de instrumentos y técnicas para determinar la forma en que se llevan a cabo las actividades de personal.

Para que la información obtenida a lo largo de la auditoria resulte útil, se compila en una información global.

El informe de la auditoria constituye una descripción general de las actividades de personal, e incluye tantas recomendaciones para lograr prácticas efectivas como el reconocimiento formal de las prácticas que están logrando su objetivo.

Al reconocer tanto los aspectos positivo como los aspectos negativos el informe se hace más balanceado y resulta más fácil su aceptación.

El informe contiene varias partes dirigidas al gerente general a los gerentes de línea y al departamento de personal.”(Folleto de administración de recursos humanos II- Pág.: N° 13-14)

“El informe de la auditoria:

El resultado final debe contener los siguientes puntos, para lograr que sea precisa, técnica y concisa:

1. La indicación de aquella fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudiera causar.
2. La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.

3. La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior.
4. La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron. (Monografías, 2007)

4.5 Filosofía activa del departamento de personal.

1. En la administración de recursos humanos es necesario un equilibrio entre los objetivos de la compañía, las necesidades sociales y las de los empleados.
2. Para cumplir totalmente su función, el departamento de personal debe ir más allá de evaluar sus funciones.
3. Las evaluaciones son necesarias, pero se orientan al pasado. Solo muestran los resultados de anteriores decisiones.
4. Aunque es necesario evaluar el desempeño anterior, los departamentos de personal deben volverse al futuro. (Rescatado de Folleto de Administración de recursos humanos II- Pág.: N°15).

En la administración de recursos humanos es necesario un equilibrio entre los objetivos de la compañía, las necesidades sociales y las de los empleados. Las evaluaciones son necesarias, pero se orientan al pasado.

Sin una orientación a futuro, los departamentos de personal se toman reactivos a las circunstancias en lo cual los problemas de menores dimensiones pueden convertirse en dificultades de gran importancia. Se necesita una orientación de sistemas. Los especialistas de administración de recursos humanos deben considerar los objetivos de la compañía y las necesidades de los empleados como un sistema total.

El enfoque adecuado es un enfoque activo de los recursos humanos:

1. Enfoque práctico: adoptar una decisión a futuro, con el fin de anticipar los problemas antes de que surjan.
2. Enfoque de carácter humano: debe tratarse a los empleados con dignidad.
3. Enfoque sistemático: la administración de personal tiene lugar dentro de un contexto mayor; la organización y su entorno. El departamento solo puede evaluar respecto a su contribución a la organización (Monografías, 2007)

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas pueden si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por que actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen, la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las presentaciones que se le proporcionen reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la alta administración: uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización. (Monografías, 2007)

4.6 Modelo de un sistema de auditoría de recursos humanos.

El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado. Dado que la tendencia moderna es transformar a cada gerente en un gestor de recursos humanos, la auditoría adquiere gran importancia (Franklin, 2001, pág. 115).

4.6.1 Planes de recursos humanos.

Entre las funciones que pueden representar temas de planes personales están:

1. Inventario de recursos humanos y plan de sustitución o reemplazo

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entretenimiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Cambios en las fuerzas de trabajo (jubilaciones, renunciaciones, despedidos, muertos y licencias entre otras). La experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse, teniendo en cuenta la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado. (Jiménez, 2007)

4.6.2 Análisis de puesto.

Especificación de puesto y descripción de puestos.

Incluye las cualidades personales que deben tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades.

Es una definición de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye, no existe un formato estándar, pero al menos contiene tres partes; nombre de puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones.

4.6.3 Administración de compensación.

Niveles de sueldos y salario y servicio al personal.

Es el nivel de pago adecuado que refleja para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de ablución de puesto. El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado del trabajo concede a puestos similares.

Entre los servicios más comunes existen los seguros de vida, contratos a nivel de grupos, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos a obra social, entre otros.

4.6.4 Igualdad de oportunidad.

Igualdad de normas y promociones justas

Con objetivo de garantizar en la practica la plena igualdad entre hombres y mujeres en la vida laboral, el principio de igualdad de trato no impide adoptar medidas que provean ventajas específicas para facilitar a las personas del sexo menos representado el ejercicio de actividades profesionales o para evitar o compensar las desventajas que sufran en sus carreras profesionales.

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado o la antigüedad de este por igual derecho por género y edad. (Jiménez, 2007)

4.6.5 Reclutamiento

Fuente de reclutamiento, solicitudes y banco de solicitudes.

Es un conjunto de procedimientos orientados a traer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es un conjunto de archivos relacionados lógicamente. En el área de recursos humanos la base de datos puede obtener y almacenar datos de diferente extracto o nivel de complejidad.

4.6.6 Orientación y capacitación.

Programa de orientación, objetivo y procedimiento de capacitación

Los programas formales de orientación suelen ser responsables del departamento de personal y del supervisor, es común por que los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos, se dirigen prácticamente a todos los empleados. Esto dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual de empleado en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización, a través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. (Rescatado Angulo. Jiménez 2007 Pág.: N° 39-46).

4.6.7 Selección.

Procedimiento utilizado y seguimiento de la selección.

En la metodología empleada en el proceso de selección de personal, se utilizan todo un conjunto de técnicas en función de obtener la información necesaria para adoptar las decisiones pertinentes. Donde se aborde la historia de vida del candidato y se explore su personalidad, lo que permitirá ubicar el significado de las cualidades que se buscan para el ocupante de un determinado cargo u ocupación, así como el examen médico y la verificación de antecedentes. Estos elementos destacan el papel del investigador como integrador y constructor del conocimiento.

No es más que controlar y supervisar las técnicas utilizadas en el proceso de la selección aplicada al o a los empleados que pasen a formar parte de la organización. (Rescatado de monografía Angulo. Jiménez 2007 Pág.: N° 39-46).

4.6.8 Desarrollo profesional.

Programa de desarrollo y promociones.

El desarrollo profesional tiene como objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre formándolo en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, para su crecimiento profesional en la empresa. Lo prepara para asumir tareas más complejas o numerosas.

La promoción es el efecto u oportunidad que tiene el trabajador en un momento dado de mejorar o cambiar de puesto dentro de la empresa. (Rescatado de monografía Angulo. Jiménez 2007 Pág.: N° 39-46).

4.6.9 Calidad del entorno.

Conflictos laborales y rotación de personal.

Una de las condiciones inherentes a la vida humana es la existencia de conflictos. En el transcurso de sus experiencias íntimas y sociales el ser humano se enfrenta con objetivos individuales que chocan con objetivos individuales de otras personas con la cual participa en alguna actividad.

Se usa para definir la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente, la rotación de personal es el volumen de personas que ingresa y salen de la organización.

4.6.10 Administración de relaciones laborales.

Contratos colectivos y contratos individuales.

El contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad, se hace por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se deposita el otro tanto a la junta de conciliación y arbitraje o en la junta federal o local de conciliación.

Contrato individual de trabajo es cualquiera que sea su forma o denominación es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

Evaluación del desempeño:

1. Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados
2. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
3. Establecimientos de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
4. Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
5. Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
6. Mejorar las relaciones humanas en el trabajo para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos.
7. Validación de los programas de selección.
8. Conseguir una relación mejor entre jefe y subordinado, basado en la confianza mutua.
9. Actualizaciones de la descripción de puestos.

La entrevista de evaluación es un dialogo entre un empleado y su jefe inmediato superior que se centra sobre el rendimiento del empleado durante los últimos meses, incluye también una planificación para modificar el futuro rendimiento. (Rescatado de monografía Angulo. Jiménez 2007 Pág.: N° 39-46).

Control de recursos humanos

Manuales de disciplina y comunicación ascendente y descendente

Establecen las normas de conducta esperadas a fin de contribuir con la eficiencia, comunicación y organización dentro de la empresa. El supervisor inmediato es el responsable de aplicar la acción disciplina correctiva y también deberá verificar que el empleado conozca las normas y políticas institucionales relacionadas con el manual de disciplina, la acción disciplinaria podrá aplicarse a los empleados fijos de hayan finalizado periodo de prueba. Si un empleado ha incurrido en faltas reiterativas, durante el periodo de prueba deberá cancelarse el contrato antes de que se finalice.

La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente, la dimensión vertical puede ser dividida, además en dirección ascendente o descendente.

Descendente: es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, da a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. Gerentes, supervisor, empleados, obreros, técnicos, etcétera.

Ascendente: esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, como se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas de cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Un líder sabe que ambas direcciones son importantes para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que se consideran que estos no influirán en el rendimiento laboral-Obrero, Empleados, Técnicos, clientes, Supervisor, Gerente. (Rescatado de monografía Angulo. Jiménez 2007 Pág.: N° 39-46).

Conclusiones

En esta investigación documental se logra identificar las generalidades y conceptos esenciales de la auditoría administrativa para la comprensión del alcance, objetivo, propósito e importancia de la misma, así a la vez la metodología paso a paso para la elaboración de una auditoría administrativa en una organización así se propuso en el primer y segundo objetivo.

Haciendo mayor estudio en la auditoría administrativa se enfoca en el área de recursos humanos para su mejor comprensión se recopiló información para describir en que consiste este tipo de auditoría específica abordando todos los conceptos que ayudan a entender y familiarizarse con los términos propios del tema cumpliendo con el tercer objetivo, más para poder explicar los procesos para realizar una auditoría en el área de recursos humanos para ello se apoya en diversas fuentes para la recopilación de información como libros de expertos, documentales digitales, monografías y otros estudios que facilitan la documentación requerida y así se aborda el cuarto objetivo.

Se puede decir que los cuatro objetivos propuestos se han alcanzado satisfactoriamente ya que se logró la recopilación de información buscada y elaboración del documento que sustentan la investigación documental que se realizó para la comprensión de la auditoría administrativa con énfasis en el área de recursos humanos y los procesos a seguir para su elaboración.

Bibliografía

Yahoo en Español. (14 de Enero de 1995). Recuperado el 31 de octubre de 2016, de Yahoo en Español: <http://www.yahoo.es>

Rincon del vago. (17 de Abril de 2000). Recuperado el 7 de Agosto de 2016, de Rincon del vago: www.rincondelvago.com

Intervencion adjunta de Auditores (IBIT). (12 de Marzo de 2002). Recuperado el 26 de Octubre de 2016, de Intervencion adjunta de Auditores (IBIT): www.caib.es

Gestiopolis. (23 de Febrero de 2003). Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de Gestiopolis: <http://gestiopolis.com>

Espacio educativo Bligoo. es. (23 de mayo de 2005). Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de Espacio educativo Bligoo. es: www.espacioeducativobligo.es

Monografias. (15 de Mayo de 2007). Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de Monografias: <http://www.monografias.com>

El Ilustrados. (23 de Enero de 2008). Recuperado el 3 de Septiembre de 2016, de El Ilustrados: <http://www.ilustrados.com>

Psicologia empresariales. (19 de Junio de 2008). Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de Psicologia empresariales: www.psicologosempresariales.es

Administracion organizacional. (16 de Abril de 2009). Recuperado el 18 de Octubre de 2016, de Administracion organizacional: www.admorganizacional.blospot

Universidad Abierta. (10 de Septiembre de 2009). Recuperado el 16 de Octubre de 2016, de Universidad Abierta: <http://universidadabierta.edu>

(2010). *Folleto de Auditoria Administrativa.* Managua: Unan-Managua.

Recursos Humanos / Auditoria. (19 de Enero de 2010). Recuperado el 16 de Octubre de 2016, de Recursos Humanos / Auditoria: <http://www.rrhh-web/artauditoria.html>

folleto de administración de recursos humanos. (14 de febrero de 2013). *Administración de recursos humanos.* Managua, Managua, Nicaragua: Unan-Managua.

Anónimo. (2010). *Proyectos fin de carrera.* Obtenido de Auditoria financiera y administrativa: <http://www.proyectosfindecarrera.com/auditoria-financiera-administrativa.htm>

- Arens, A. A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoria con un enfoque Integral*. Mexico: Pearson.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de los recursos Humannnos* (Segunda edicion ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Administracion de recursos Humanos* (Vol. Quinta Edicion). Mexico: McGraw-Hill.
- Cook, , J. W. (1987). *Auditoria*. Chile: Gabriel Gonzalez Loyola.
- Ferry, G. (1953).
- Franklin , E. B. (2012). *Auditoria administrativa* (Vol. III Edicion). Mexico: Pearson.
- Franklin, E. B. (2001). *Auditoría administrativa* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Franklin, E. B. (2007). *Gestion estrategica del cambio*. Mexico: Mcgrahill.
- IFAC. (2006). *Normas Internacionales de Auditoria*. Mexico.
- Jiménez, A. (30 de Enero de 2007). Auditoria de recursos Humanos. *Monografía*. Managua, Managua, Nicaragua: Unan-Managua .
- Pérez Blanco, M., & Blanco Hernández, M. (2012). Auditoria administrativa. Monografía. En M. Pérez Blanco, & M. Blanco Hernández, *Auditoria administrativa. Monografía* (pág. 1). Managua: UNAN-Managua.
- Rodríguez , V. (1995). *Auditoria Administrativa*. Mexico: Gestipolis.
- Sherman , & Bohlander. (1994). *Administracion de Recursos Humanos*.
- Thierauf , R. (1993). *Auditria Adminsitrativa*. Mexico: Unid.
- Werther, Jr. , & Keith , D. (2014). *Administracion de Personal*. Mexico: McGraw-Hill.