



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 Licenciadas en Administración de
empresas

Tema: Auditoria administrativa

Subtema: Auditoria de recursos humanos

Elaborado por:

Bra. Danelia Carolina Mejía González

Bra. Iris Fabiola Báez Rodríguez

Bra. Kennia Dolores Ruiz Molina

Tutora: Lic. Estela del Carmen Quintero

Managua, Nicaragua. Diciembre 2018

Índice

| | |
|------------------------------------------------------------------|------|
| Dedicatoria | i |
| Agradecimiento | iv |
| VALORACION DOCENTE | vii |
| Resumen | viii |
| Introducción..... | 1 |
| Justificación..... | 3 |
| Objetivos | 4 |
| General | 4 |
| Capítulo uno. Generalidades de la auditoria administrativa | 5 |
| 1.1 Concepto de auditoria administrativa..... | 5 |
| 1.2 Objetivos de la auditoría administrativa | 7 |
| 1.3 Elementos de la auditoría | 8 |
| 1.4 Objeto de la auditoría administrativa..... | 9 |
| 1.5 Alcance de la auditoría administrativa..... | 10 |
| 1.6 Finalidad de la auditoría administrativa..... | 11 |
| 1.7 Clasificación de la auditoria administrativa | 12 |
| 1.7.1 Auditoria externa..... | 13 |
| 1.7.1.1 Ventajas de la auditoría externa | 14 |
| 1.7.1.2 Desventajas de la auditoría externa | 15 |
| 1.7.2 Auditoría interna..... | 16 |
| 1.7.2.1 Ventajas de la auditoría interna | 17 |
| 1.7.2.2 Desventajas de la auditoría interna | 17 |
| 1.7.3 Equipo combinado | 18 |

| | |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 1.7.3.1 Ventajas del equipo combinado..... | 19 |
| 1.7.3.2 Desventajas del equipo combinado | 19 |
| 1.8 Campo de aplicación de la auditoría administrativa | 20 |
| 1.8.1 Sector público | 20 |
| 1.8.2 Sector privado..... | 21 |
| 1.8.3 Sector social | 21 |
| 1.9 Necesidad de la auditoria administrativa..... | 23 |
| 1.10 Principios de auditoria administrativa..... | 24 |
| 1.10.1 Sentido de evaluación..... | 24 |
| 1.10.2 Importancia del proceso de verificación..... | 24 |
| 1.10.3 Habilidad de pensar en términos administrativos..... | 25 |
| Capítulo dos. El control de recursos humanos | 26 |
| 2.1 Concepto de control | 26 |
| 2.2 Importancia del control..... | 28 |
| 2.3 Proceso del control en recursos humanos | 29 |
| 2.3.1 Establecer estándares | 29 |
| 2.3.2 Medición del desempeño | 30 |
| 2.3.3 Comparación del desempeño contra los estándares | 30 |
| 2.1.4 Evaluación de resultados para emprender acciones | 31 |
| 2.4 Criterios del control de recursos humanos..... | 32 |
| 2.5 Medios de control..... | 33 |
| 2.6 Tipos de control..... | 34 |
| 2.6.1 Control preventivo..... | 35 |
| 2.6.2 Control concurrente | 35 |
| 2.6.3 Control de retroalimentación..... | 35 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.7 El aspecto negativo del control | 36 |
| 2.8 Evaluación de los procesos para monitorear a las personas | 37 |
| Capítulo tres. Sistemas de información de recursos humanos..... | 39 |
| 3.1 Concepto de datos e de información..... | 39 |
| 3.2 Base de datos de administración de recursos humanos..... | 40 |
| 3.3 Banco de datos de la administración de recursos humanos | 40 |
| 3.4 Procesamiento de Datos..... | 42 |
| 3.5 Sistema de información administrativa (SIA) | 43 |
| 3.6 Sistema de información de recursos humanos | 44 |
| 3.7 Objetivo de un sistema de información de recursos humanos..... | 44 |
| 3.8 Planeación de un sistema de información de recursos humanos | 45 |
| 3.9 Principales aplicaciones del sistema de información general de recursos humanos | 45 |
| 3.9.1 Jornada laboral | 45 |
| 3.9.1.1 Ocio | 48 |
| 3.9.2 Disciplina | 48 |
| 3.9.2.1 Factores relacionados con la disciplina | 49 |
| 3.9.2.2 Lineamientos de la disciplina | 50 |
| Capítulo cuatro. Auditoria de recursos humanos..... | 51 |
| 4.1 Concepto de auditoria de recursos humanos..... | 51 |
| 4.2 Objetivo de la auditoría de recursos humano..... | 52 |
| 4.3 Propósitos de la auditoría de recursos humano..... | 52 |
| 4.4 Beneficios de la auditoria de recursos humanos..... | 53 |
| 4.5 Pasos a realizar en una auditoria de recursos humanos | 53 |
| 4.6 Áreas que cubre la auditoria | 54 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.7 Técnicas de investigación de la auditoría de recursos humanos | 54 |
| 4.8 Instrumentos de investigación para la auditoría de recursos humanos..... | 55 |
| 4.9 Fuentes de información para la auditoría de recursos humanos..... | 56 |
| 4.10 Amplitud y profundidad de acción de la auditoría..... | 57 |
| 4.11 El Agente de auditoría de recursos humanos | 57 |
| 4.12 Patrón de evaluación y control en recursos humanos..... | 59 |
| 4.13 El informe de auditoría de recursos humanos..... | 60 |
| Conclusión..... | 62 |
| Bibliografía | 64 |
| Anexos | 65 |

Dedicatoria

Dedico este seminario primeramente a Dios, nuestro Creador, por permitirme culminar mis estudios de pregrado de manera satisfactoria y, sobre todo, por dotarme de buena salud para así poder llegar al final de esta meta propuesta y haberla alcanzado; puesto que en sus manos me encomendé siendo el principal participe de este logro y reconociendo, humildemente siempre, que sin él no podría hacer nada en la vida.

Este seminario también se lo dedico a Adriana del Carmen Mejía Gonzáles, mi hermana mayor, quien siempre fue y será mi ejemplo en la vida a seguir, quien me enseñó que siempre hay que luchar por lo que queremos, así como también me demostró que no hay obstáculos que no se puedan superar.

Bra. Danelia Carolina Mejía González.

Dedicatoria

Dedico este seminario primeramente a Dios sobre todas las cosas por permitirme cada día seguir luchando por esta meta y culminar mis estudios satisfactoriamente no rendirme, su misericordia de mantenerme firme y con salud cada día para lograr mis sueños.

A mis padres con amor Reyna Rodríguez y Javier Báez que fueron el motor el motor de aliento, apoyo y pilar fundamental para que continuara luchando, y a mis dos hermanos David y Gerardo por su apoyo y estar a mi lado cuando los necesito.

A mi tutora y a mis dos compañeras Kenia y Danelia por su apoyo y ser partícipe de este logro.

Bra. Iris Fabiola Báez Rodríguez

Dedicatoria

Le dedico este seminario de graduación primeramente a Dios, por haberme permitido concluir mi carrera.

A mi madre Gladis Molina, por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo de manera incondicional.

A mi abuelita Teodora Rodríguez, por sus consejos para hacer de mí una mejor persona y alentarme a no abandonar mis estudios nunca.

A mis hijos Brayton y Keyra; por ser el pilar fundamental en mi vida para seguir siempre adelante.

A mi esposo Luis Manuel Jiménez; quien siempre me brindó su confianza, su amor y el tiempo necesario para formarme profesionalmente.

Por último, a mis compañeras Iris y Danelia; y a nuestra tutora, Lic. Estela Quintero, por el apoyo brindado durante mi embarazo.

Bra. Kennia Dolores Ruiz Molina

Agradecimiento

Con amor, respeto y cariño le agradezco a mi papá Julio Cesar Mejía a mi Mamá Alba luz González, a mis hermanas Adriana, Darling, Mayquelin, y Cristi quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y le doy Gracias a Dios porque ellos cuentan con salud que es lo fundamental en esta vida de nada sirven las metas que logres si tu familia no está a tu lado para apoyarte y saber que estas rodeadas de personas que te quieren.

Doy Gracias a mi tutora Lic. Estela del Carmen Quintero por haber tenido la paciencia y la dedicación de Instruirme en este trabajo y a mis dos compañeras Iris y Kenia por ser partícipe de este logro.

Bra. Danelia Carolina Mejía González.

Agradecimiento

Primeramente a Dios por darme fuerzas, sabiduría y entendimiento para comprender las materias a lo largo de la carrera, y lograr esta meta a mis padres Reyna Rodríguez y Javier Báez por su apoyo, a la universidad UNAN Managua por haberme permitido ser parte de ella a los maestros por compartirnos sus conocimientos especialmente nuestra tutora Estela Quintero por aconsejarnos y transmitirnos sus experiencias y dedicarnos el tiempo necesario para culminar este seminario.

A nuestros compañeros de clase por su apoyo y ser partícipe de este logro en mi vida con especial mención a Kennia y Danelia.

Bra. Iris Fabiola Báez Rodríguez

Agradecimiento

Primeramente agradezco a la Universidad UNAN-MANAGUA por haberme permitido ser parte de ella y abierto las puertas para poder estudiar mi carrera, así también a los maestros que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir día a día.

Agradezco también a mi tutora estela quintero por la ayuda y la paciencia brindada durante este tiempo del desarrollo de seminario.

Finalmente agradezco a todos mis compañeros de clase especialmente a Iris Báez y Danelia Mejía.

Bra. Kennia Dolores Ruiz Molina



Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo ocho de la Normativa para las Modalidades de Graduación como Formas de Culminación de los Estudios, plan 1999, aprobado por el Consejo Universitario el 15 de agosto del 2003 y 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 del 50% de la nota final.”

La suscrita Docente de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: AUDITORIA ADMINISTRATIVA**, hace constar que las Bachilleras: **Kennia Dolores Ruiz Molina, carnet #10-20516-1, Danelia Carolina Mejía González; 12-02340-8 y Iris Fabiola Báez Rodríguez, carnet #12-20014-5;** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS”**, obteniendo las bachilleras la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 14 días del mes de Diciembre del año dos mil dieciocho.

Atentamente,

Lic. Estela del Carmen Quintero

Tutora

Seminario de Graduación

Resumen

El presente documento tiene por tema general auditoría administrativa, derivándose el subtema auditoría de recursos humanos, las empresas utilizan la auditoría administrativa como una herramienta de evaluación, con el fin que se pretende al realizarla es el de analizar y escudriñar la empresa en su totalidad o en áreas específicas en donde se requieran un estudio más profundo, así poder tomar acciones para subsanar deficiencias, superar obstáculos, establecer un marco para definir objetivos congruentes encaminados a resultados específicos.

En el primer capítulo desarrollado se puede comprender a una auditoría administrativa por medio de sus generalidades en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que se genera sea confiable, veraz y oportuna teniendo por objetivo ser una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones ya que permite detectar en qué áreas hay deficiencias y poder realizar un análisis de mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas.

En el segundo capítulo desarrollado el control de recursos humanos se puede comprender el control como una herramienta administrativa cíclico y repetitivo que sirve a los gerentes para monitorear si las metas establecidas se están logrando de forma eficiente, la palabra control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del terreno específico en que se aplique.

En el tercer capítulo tres se desarrolla el tema sistemas de información de recursos humanos, estos sistemas están integrados por subsistemas que incluyen el hardware, software y almacenamientos de datos (base de datos), el sistema de información de recursos humanos es un procedimiento sistemático que sirve para reunir, almacenar, combinar y validar datos, con relación a sus recursos humanos.

En el cuarto y último capítulo se aborda el tema “auditoría de recursos humanos” para completar la gestión de recursos humanos es necesario revisar si lo anterior se está cumpliendo de acuerdo a las normas y políticas establecidas de la empresa a la vez de la auditoría de recursos humanos, la auditoría es un término ligado

al control que permite revisar y comprobar el cumplimiento de la aplicación de normas, políticas, y procedimientos de recursos humanos.

Para desarrollar este trabajo investigativo se recopiló información mediante literatura bibliográfica de diversos autores especialistas en la auditoría administrativa, entre ellos: Alfredo Amador Sotomayor, Enrique Franklin, William Leonard, Idalberto Chiavenato, etc., de igual manera se aplicaron las normas APA versión números seis, con las orientaciones metodológicas del tutor de seminario de graduación.

Introducción

La presente investigación documental mediante recopilación de información de literatura bibliográfica tiene como tema general la auditoría administrativa y como subtema auditoría de recursos humanos.

El administrar es la actividad principal que enmarca la superación o el fracaso de cualquier organización, por lo tanto, asegurara la utilización de los recursos que cuenta la empresa para maximizar los beneficios que esta pueda obtener de sus actividades.

Los avances técnicos y el constante avance tecnológico en la actualidad y la globalización económica provocan una desmedida competencia que exige a las organizaciones a establecer parámetros que les permita asegurar su éxito y sobrevivencia.

Parte del éxito de cualquier compañía depende de su capacidad para adaptarse al entorno y resolver problemas de manera pronta y eficiente a través de la gestión administrativa permitiendo a la organización alcanzar sus metas y objetivos es por ello que se implementan la auditoría administrativa, es decir es una nueva herramienta de control y evaluación que busca examinar integralmente una empresa con el propósito de descubrir las debilidades de las áreas que integran la organización y sugerir ideas para mejorar su administración.

La presente investigación documental hace referencia a la teoría científica de la auditoría y de cómo surge este pensamiento, así como son los principales precursores que dan a conocer sus aportaciones a través del tiempo y a la vez definiciones que proporcionen elementos suficientes para comprender su significado, de lo que representa y los objetivos de la misma, los pasos a seguir para su elaboración y las herramientas necesarias para recopilar la información requerida para la realización del estudio.

De igual manera se presenta los requerimientos que como auditor se debe poseer para realizar la labor de la ejecución de una auditoría administrativa bajo ciertos parámetros, puesto que para realizar esta tarea se necesita de una persona capacitada que aplique de forma correcta los métodos, técnicas y procedimientos.

El proceso referencial consta de cuatro capítulos en los que se estudiaron diferentes temáticas, el primer capítulo tiene características introductorias determinando las generalidades de la auditoría administrativa, en el capítulo dos se describe el control de recursos humanos ya que es un elemento importante para la investigación de los recursos humanos.

En el capítulo tres está dedicado a las bases de datos y sistemas de información ya que estas aportan la mayor parte de la información para la elaboración de una auditoría, en el cuarto capítulo da a conocer los procedimientos paso a paso como realizar una auditoría de recursos humanos las auditorías no deben ser consideradas por las empresas un gasto si no un beneficio para la organización.

Justificación

Con este estudio básicamente en cuanto a los criterios teóricos para la elaboración y desarrollo de investigaciones futuras relacionado a la organización y a la auditoría administrativa en las empresa de tal manera que le permita al investigador contar con los datos necesarios para poder desarrollar un trabajo académico de auditoría aplicado a una empresa, ya que para ejecutar las tareas de un administrador y llegar a tener éxito se debe de contar con una amplitud de conocimientos que este debe poseer.

El presente trabajo es de carácter investigativo y está enfocado en al tema auditoría administrativa y como sub tema auditoría de recursos humanos basándose en conceptos teóricos con el objetivo que dicho estudio sirva de consulta para futuras investigaciones y a su vez como un modelo del proceso que realiza para desarrollar una auditoría de recursos humanos en las organizaciones.

Es necesario que las organizaciones se encuentren actualizadas en relación a los controles que existen en la actualidad ya que vivimos en un mundo tan globalizado de constantes cambios y las organizaciones deben de estar preparadas para adaptarse a estos cambios.

Con este estudio los encargados de realizar la auditoría tendrán una amplia información de conocimientos en lo que respecta a la auditoría de recursos humanos y puedan orientar a las organizaciones la importancia que tiene realizar auditorías en las empresas. ya que hoy en día es considerados por los gerentes de línea y staff la realización de una auditoría como un gasto y no como un beneficio a sus altos costos que se tiene al realizarla en las organizaciones.

El diseño utilizado en la presentación de este informe, fue basado en la normativa de seminario de graduación de la UNAN-Managua, así como también la aplicación de las normas APA sexta edición, reglamentada por el departamento de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas de dicha institución.

Objetivos

General

Analizar las teorías que se enfocan al área de auditoría de recursos humanos como herramientas fundamentales para las mejoras continuas en el desempeño del personal.

Específicos

1. Analizar las generalidades y representación de la auditoría administrativa en el entorno organizacional.
2. Describir los procedimientos y controles como parte del desarrollo de capacidades y manejo del control de recursos humanos a nivel interno de la organización.
3. Demostrar la importancia que tiene el manejo de información exacta del personal dentro de la organización para la toma de decisiones a nivel gerencial.
4. Comprender la auditoría de recursos humanos como instrumento aportando beneficios en las áreas funcionales de la organización.

Capítulo uno. Generalidades de la auditoría administrativa

(Benjamín), declara, una auditoría administrativa no se produce en el vacío, forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente, el punto de partida es el convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de la autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados (Franklin, 2007, pág. 3).

1.1 Concepto de auditoría administrativa

(Sandoval) declara, el término auditoría, en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que se genera es confiable, veraz y oportuna, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado, es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos (Sandoval, 2012, pág. 9).

(Benjamín) declara, una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable (Franklin, 2007, pág. 11).

(Revelo) declara, una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable.

La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas,

procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos (Revelo, 2012, pág. 3).

El concepto de auditoría administrativa representa la conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración), también se emplean expresiones relativas a la administración y a las irregularidades dentro de ella, así como a los métodos y eficiencia en general.

(Amador), la auditoría administrativa representa un examen, ya sea integral o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido (Amador, 2008, pág. 33).

Leonard define la auditoría administrativa como: “un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que se dé a sus recursos humanos y materiales” (Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), s.f., pág. 2)

La auditoría administrativa es el acto de hacer una revisión profunda del proceso administrativo de la empresa, con el fin de corregir o reforzar sus operaciones para que ésta logre una ventaja competitiva, una vez que tienes una idea básica del significado de la auditoría administrativa, puedes identificar los objetivos que se persiguen al llevarla a cabo en las organizaciones (Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), s.f., pág. 3).

1.2 Objetivos de la auditoría administrativa

(Benjamín) declara, Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos, 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 el trabajo en equipo.
4. De servicio Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
5. De calidad disponen que la auditoría 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 auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
7. De aprendizaje permiten que la auditoría 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 auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
9. De interacción posibilitan el manejo inteligente de la auditoría 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 auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado (Franklin, 2007, págs. 12-13).

1.3 Elementos de la auditoría

(Santillana) declara, A continuación se establecerán los elementos de fondo en relación con las características que debe tener una auditoría.

1. Independencia: una auditoría debe ser independiente, ya que su trabajo se debe desarrollar con plena libertad, esto es, que no deberá de tener ninguna restricción que pueda limitar de alguna manera el alcance de la revisión, hallazgos y conclusiones que deriven de la misma.
2. Establecida: una auditoría se considera como establecida, ya que es requerida, confirmada y autorizada por la misma organización.
3. Examinadora y evaluadora: el trabajo de auditoría gira en torno a los hallazgos derivados de una primera etapa de trabajo y del subsiguiente juicio evaluatorio.
4. Actividades que la integran: sus actividades se fundan en el alcance jurisdiccional que la integra, esto es, deberá ser aplicable conforme a las actividades propias de la organización.
5. Servicio: es el producto final de la auditoría, el cual tiende hacia la asistencia, apoyo, ayuda y crecimiento.
6. La intervención de la organización: la cual confirma el alcance de la auditoría, el que deberá de estar dirigido a toda la organización, por lo que incluye al personal, consejo de administración y accionistas.

7. Mecanismo de control y prevención: esto implica la responsabilidad del auditor interno de formar parte del control de la organización y la extensión que tendrá hacia el examen y control, el cual provee mediante la elaboración e implementación de procedimientos, partiendo de que el auditor deberá ser un profesional en relación con los mecanismo de prevención (Santillana, 2004, pág. 15).

1.4 Objeto de la auditoría administrativa

El objeto de una auditoria consiste en proporcionar los elementos técnicos que puedan ser utilizados por el auditor para obtener la información y comprobación necesaria que fundamente su opinión profesional sobre los aspectos de una entidad sujetos a un examen.

(Sandoval), declara consiste en apoyar a los miembros de la organización en relación al desempeño de sus actividades, para ello la auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría y toda aquella información relacionada con todas las actividades revisadas por el auditor, la auditoria se encarga de promocionar un control efectivo o un mecanismo de prevención a un costo considerado como razonable.

El servicio de auditoría constituye un apoyo a todos los miembros de la organización, ya que durante el desempeño de su trabajo sus propios conocimientos, experiencia y formación académica y profesional, le permite estar en condición de externar opiniones, posturas y procedimientos en beneficio de la organización

La auditoría deberá de proporcionar análisis y las evaluaciones que se revisaron. La auditoría apoya a niveles directivos y gerenciales (Sandoval, 2012, pág. 37).

(Revelo) declara, el objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables soluciones (Revelo, 2012, pág. 4).

1.5 Alcance de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa puede abarcar desde un área o departamento hasta la totalidad de la empresa, en el que se tendrá que descubrir y analizar todo su funcionamiento administrativo, además, incluye:

1. Aspectos de su estructura organizacional
2. Niveles jerárquicos
3. Relaciones interpersonales
4. Operaciones
5. Estándares de desempeño
6. Desarrollo tecnológico

Para puntualizar, podemos decir que el alcance define la amplitud y profundidad con que se aplicará la auditoría administrativa, esto significa delimitar el número de áreas o departamentos y los tipos de procesos; así como si se desea sólo la detección de necesidades o problemas, o hasta su corrección (Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), s.f., pág. 4).

(Benjamín) declara, 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. Desarrollo tecnológico
12. Sistemas de comunicación e información

13. Nivel de desempeño
14. Trato a clientes (internos y externos)
15. Entorno
16. Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
17. Sistemas de calidad (Franklin, 2007, pág. 13).

1.6 Finalidad de la auditoría administrativa

(Revelo), declara la finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y la confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamiento, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

La auditoría administrativa puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupos de divisiones o de la empresa en su totalidad, algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración.

La realización de una auditoría administrativa se puede enfocar en los siguientes elementos:

1. Planes y objetivos de la empresa.
2. Estructura orgánica.
3. Políticas y prácticas.
4. Sistemas y procedimientos.
5. Métodos de control.
6. Formas de operación.
7. Recursos materiales y humanos.
8. Medición de los resultados.

Toda vez que ya hemos definido lo que es y en qué consiste la auditoría administrativa, así como sus alcances, fines y objetivos podemos detallar los problemas que se presentan al momento de realizar la misma en una empresa, así como sus posibles soluciones (Revelo, 2012, págs. 4-5).

1.7 Clasificación de la auditoría administrativa

(Amador), declara conforme a la relación que presente el auditor con la organización auditada, se puede clasificar la auditoría por interna y externa.

Las organizaciones contratan el servicio externo de auditoría, mediante el cual firmas profesionales e independientes realizan una evaluación, el servicio externo tiene características muy precisas de calidad técnica, responsabilidad, discreción y opinión formal.

Por su parte, cuando se trata de una auditoría interna estamos hablando de que existe un área dentro de la organización que en la misma forma efectúa actividades de evaluación basadas en una calendarización anual y diversos aspectos de interés particular para la alta gerencia.

De esta forma, a pesar de que ambos tipos de auditorías utilizan la misma fuente de información, tendrán prioridades diferentes, secuencias diferentes y objetivos diferentes, un interés común que comparten es el relacionado con el control interno, esto es que el auditor interno por ser el que se encarga de la vigilancia del cumplimiento de los objetivos que persigue el control interno instaurado en la organización (Amador, 2008, pág. 8).

Franklin (2007) declara, la ejecución de una auditoría administrativa puede recaer en un:

1. Auditor interno
2. Auditor externo
3. Equipo combinado.

En el primer caso corresponde al titular designar al personal de su propia organización para integrar al auditor o equipo que se encargará de la aplicación de la auditoría, en el segundo caso, la organización debe analizar, de acuerdo con las condiciones del trabajo, la contratación de auditores externos, en el tercer caso, se puede optar por formalizar el apoyo externo, respaldado por auditores de la propia organización para conformar un solo equipo de trabajo (Franklin, 2007, pág. 49).

1.7.1 Auditoria externa

(Amador), la auditoría externa representa un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades; es realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante un contrato o carta compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación.

Los resultados de este servicio profesional interesan a los inversionistas de la organización, comisarios, consejo de administración, director, así como a los trabajadores, instituciones crediticias e indudablemente a las entidades gubernamentales (Amador, 2008, pág. 9).

(Revelo), la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad administrativa o financiera realizado por un auditor especializado en el campo de acción al que se aplica dicho examen, sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada, una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas.

Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en evidencias y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación (Revelo, 2012, págs. 11-12).

(Benjamín), declara como profesional independiente, su participación en una auditoría administrativa es muy valiosa, ya que se acepta que tiene una visión objetiva de los hechos, lo que incrementa y mejora las expectativas de lograr los resultados esperados en las circunstancias y tiempos estimados.

La labor de un auditor externo, en definitiva, permite abrir una gama de opciones complementarias a las de un auditor interno, en virtud de que posee conocimientos y experiencia en la materia, además de que se le ha capacitado para cumplir con esta función de manera específica.

Cabe destacar que, debido a la naturaleza de su trabajo, este profesional está obligado a mantener actualizados sus conocimientos, lo que implica que debe estar al tanto de todo tipo de avances en las técnicas de análisis administrativo y alternativas para enfrentar problemas y proponer soluciones con celeridad y eficacia (Franklin, 2007, págs. 50-51).

1.7.1.1 Ventajas de la auditoría externa

(Franklin), declara con el fin de disponer de elementos de decisión para integrar un criterio de selección, a continuación se presentan las ventajas más sobresalientes que deben ofrecer para ser contratados:

1. Contar con una visión imparcial de la organización.
2. Experiencias análogas en el campo de trabajo.
3. Disponer del apoyo de un equipo de trabajo especializado en la materia.
4. Velocidad de respuesta.
5. Independencia de criterio para formular observaciones.
6. Obligación contractual de brindar resultados consistentes.
7. Rapidez de acceso a los niveles de decisión.
8. Racionalización de recursos para que la auditoría tenga el menor costo posible para la organización.
9. Tranquilidad de que puede señalar cualquier anomalía sin el temor de perjudicar a persona alguna.
10. Mayor coherencia para cumplir con su función.
11. Contar con el respeto de la organización (Franklin, 2007, pág. 51).

1.7.1.2 Desventajas de la auditoría externa

(Franklin), declara con el fin de disponer de elementos de decisión para integrar un criterio de selección, a continuación se presentan las desventajas más sobresalientes que deben ofrecer para ser contratados:

1. Rigidez excesiva al formular sus observaciones.
2. Actitud impersonal ante la dinámica de la organización.
3. Resistencia al cambio.
4. Que los integrantes de la organización lo consideran ajeno a su grupo.
5. Presión del personal originada por su temor a lo desconocido y/o pérdida del empleo.
6. Conocimiento relativo de la cultura organizacional.
7. No conocer las expectativas de los clientes de la organización.
8. No tener un conocimiento analítico del trato con proveedores y competidores.
9. Dar resultados en forma programada, lo que reduce su tiempo para reflexionar sobre el efecto de sus observaciones (Franklin, 2007, pág. 51).

1.7.2 Auditoría interna

(Amador), declara la auditoría interna constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización.

Este trabajo no debe considerarse como un proceso intimidatorio, ya que ello provocaría predisposición del personal; tampoco es conveniente que se aboque en forma preponderante a actividades de depuración contable, ni que intervenga en despidos de personal o en su defecto se acomode a cualquier otra función, ya que ello demeritaría sus objetivos primarios (Amador, 2008, pág. 8).

(Revelo), declara la auditoría interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad administrativa o financiera realizado por un auditor especializado en el campo de acción al que se aplica dicho examen con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma.

Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la fe pública, las auditorías internas son hechas por personal de la empresa, un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz (Revelo, 2012, pág. 12).

(Franklin), declara como parte de la organización, el auditor interno es seleccionado por el órgano directivo en atención a su conocimiento de la misión, objetivos, funciones, clientes y entorno, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y estructura de pensamiento.

También juega un papel importante que se le considere confiable, leal y capaz de responder a retos, pero, sobre todo, que comparta la visión de la organización, esto es, que domine el campo de trabajo con un sentido institucional, característica muy apreciada por la alta dirección.

La función del auditor interno puede ser considerada viable y pertinente, pero, como en todo proceso de estudio que implica una evaluación y cambio, tiene que ser valorada a la luz de las consecuencias que su intervención entraña para la organización (Franklin, 2007, págs. 49-50).

1.7.2.1 Ventajas de la auditoría interna

(Franklin), declara para asegurar la eficacia de su intervención, se deben ponderar las posibles ventajas:

1. Conocimiento profundo de la organización.
2. Conciencia de la dinámica organizacional.
3. Posibilidad de identificarse con el personal.
4. Compartir la cultura prevaleciente.
5. Provoca menor resistencia al cambio.
6. Aceptación de los participantes.
7. Percepción de sentirse apoyado.
8. Conocimiento de los mecanismos internos de negociación.
9. Velocidad de respuesta a sus indicaciones.
10. Conocimiento de la disponibilidad de recursos que pueden destinarse al proyecto.
11. Conocimiento de la imagen de la organización.
12. Entendimiento de las expectativas de los clientes de acuerdo con el tipo de producto y/o servicio que ofrece la organización.
13. Tranquilidad para negociar la entrega de reportes de avances y resultados (Franklin, 2007, pág. 50).

1.7.2.2 Desventajas de la auditoría interna

Para asegurar la eficacia de su intervención, se deben ponderar las posibles desventajas:

1. Mayor subjetividad para analizar a la organización.
2. Exceso de confianza en cuanto al empleo de recursos y tiempo de respuesta.
3. Mayor conformismo en la medición de avances y resultados.

4. Presión del compromiso de no afectar a sus compañeros.
5. Manejo de los reportes de avances y resultados a su conveniencia.
6. Búsqueda del “lucimiento personal”.
7. Preferencia por un área, unidad administrativa o persona.
8. Conferir más importancia a los medios que a los fines de la auditoría.
9. No contar con una visión completa de las necesidades de los clientes.
10. Reducción de la calidad de su trabajo en cuanto a la precisión, claridad y objetividad con que maneja sus informes (Franklin, 2007, pág. 50).

1.7.3 Equipo combinado

(Franklin), declara cuando la organización toma la decisión de emprender una auditoría administrativa, tiene que valorar con precisión los resultados que espera obtener, la magnitud de las tareas a realizar, los compromisos que se adquieren y el seguimiento que se tiene que efectuar.

Sin embargo, como estos factores no se pueden atender en forma aislada de la mecánica de funcionamiento de la organización, sino que forman parte de toda una gama de variables que coinciden con su implementación, tiene que analizar:

1. Las cargas de trabajo de las distintas áreas.
2. El personal necesario para desahogarlas.
3. El personal que por sus características puede ser asignado a la auditoría.
4. El tiempo y recursos que tiene que destinar.
5. La coordinación que debe prevalecer entre el trabajo cotidiano y el de los auditores.
6. La duración probable de la auditoría.

Una vez cuantificados estos elementos, así como la capacidad económica para sostener el costo de un auditor independiente, la organización puede tomar la decisión de integrar un equipo de auditores que combine tanto personal propio como externo (Franklin, 2007, págs. 51-52).

1.7.3.1 Ventajas del equipo combinado

(Franklin) no obstante, para seguir adelante con esta decisión, la organización debe analizar con detenimiento las ventajas que implica esta decisión:

1. Integrar visiones distintas pero complementarias.
2. Capitalizar de mejor manera la experiencia de los auditores externos.
3. Contar con personal que conozca las diferentes áreas de la organización.
4. Disponer de la alternativa de distribuir en forma equilibrada las cargas de trabajo de la auditoría.
5. Tener mayor y mejor acceso a los niveles de decisión.
6. Manejar los recursos en forma racional.
7. Atenuar la resistencia al cambio.
8. Supervisar los avances de la auditoría de manera más efectiva.
9. Agilizar la implementación de la auditoría.
10. Posibilidad de intercambiar o de suplir personal en caso de necesidad o contingencia.
11. Conformar la infraestructura para dar seguimiento a las recomendaciones (Franklin, 2007, pág. 52).

1.7.3.2 Desventajas del equipo combinado

(Franklin), declara no obstante, para seguir adelante con esta decisión, la organización debe analizar con detenimiento las desventajas que implica esta decisión:

1. Tomar demasiado tiempo para unificar criterios de trabajo.
2. Generar expectativas que pueden resultar infructuosas.
3. Extrapolar recomendaciones no aplicables a la realidad de la organización.
4. Atención de los asuntos con exceso de confianza.
5. Propiciar un conflicto de intereses entre el personal interno y los auditores externos.
6. A la larga, mayores costos para la organización.
7. Crear mayor presión en el personal de la organización.

8. Producir incertidumbre a las instancias que interactúan con la organización (Franklin, 2007, pág. 52).

1.8 Campo de aplicación de la auditoría administrativa

(Revelo), en cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales, por su extensión y complejidad, es necesario entender cómo están conformadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión (Revelo, 2012, pág. 9).

La auditoría administrativa es aplicable a cualquier tipo de organización ya que, sin importar el estilo de administración, los procesos o lineamientos que se sigan son sujetos a una revisión.

La auditoría administrativa se puede aplicar principalmente a organizaciones privadas, públicas o sociales (Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), s.f., págs. 4-5).

1.8.1 Sector público

Son aquellas que administra el gobierno con los recursos de la sociedad, por esta razón se deben rendir cuentas al público de su óptimo funcionamiento y transparentar el uso de los recursos que les fueron asignados (Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), s.f., pág. 5).

(Franklin), declara en este sector la auditoría 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, con base en estos criterios, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial (Franklin, 2007, pág. 13).

1.8.2 Sector privado

Son aquellas que funcionan con capital de particulares y, por tanto, sus fines son principalmente lucrativos, en estas empresas la auditoría administrativa se realiza con el fin de hacer más eficientes sus procesos administrativos y operativos para incrementar sus utilidades.

En la actualidad muchas empresas privadas buscan alguna certificación de calidad, obtenerla implica auditar a toda la organización para garantizar, al órgano certificador, que se cumple con los indicadores dispuestos, así, la auditoría además de fortalecer y mejorar los procesos internos le da un valor añadido a su producto (Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), s.f., pág. 5).

Por lo que toca a este sector, la auditoría se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Tipo de industria
3. Naturaleza de sus operaciones
4. Enfoque estratégico (Franklin, 2007, pág. 14).

1.8.3 Sector social

Son empresas creadas principalmente para dar un beneficio social, pero que operan con recursos privados. Por tanto, la auditoría administrativa se realiza de manera similar a la privada y su fin es dar cuentas del uso de los recursos y, en todo caso, hacer más eficiente su funcionamiento (Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), s.f., pág. 5).

(Franklin) en este sector, la auditoría administrativa se aplica para evaluar aspectos tales como la promoción del derecho a la educación, la vivienda, el trabajo, la salud, el desarrollo económico, la protección social y el bienestar de los sectores más desprotegidos, en atención a:

1. Tipo de organización y
2. Naturaleza de su función

Por su tipo o figura, las organizaciones que forman el sector son:

1. Agrupaciones.
2. Asambleas.
3. Asociaciones.
4. Colegios.
5. Comisiones.
6. Cooperativas.
7. Empresas de solidaridad.
8. Fondos.
9. Fundaciones.
10. Organismos de asistencia e integración social.
11. Organizaciones comunitarias.
12. Procuradurías.
13. Planes emergentes.
14. Programas permanentes, especiales y emergentes.
15. Proyectos.
16. Redes de referencia.
17. Sistemas de apoyo.
18. Sociedades.
19. Voluntariados.

Por su función se les ubica en las siguientes áreas:

1. Alimentación y nutrición.
2. Atención social.
3. Apoyo a marginados y discapacitados.
4. Cultura.
5. Derechos humanos.
6. Deporte.
7. Desarrollo urbano y vivienda.
8. Educación.

9. Ecología.
10. Empleo.
11. Política en materia obrera, campesina y popular.
12. Protección civil.
13. Recreación.
14. Salud y seguridad social (Franklin, 2007, págs. 19-20).

1.9 Necesidad de la auditoría administrativa

(Revelo), destaca en un mundo globalizado, el desarrollo de la ciencia y la tecnología hay una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales, la auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero.

Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para las empresas industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros, con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

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

1. La cantidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional)
2. La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica)

Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma (Revelo, 2012, págs. 5-6).

1.10 Principios de auditoría administrativa

(Revelo), hace hincapié en los principios básicos de la auditoría administrativa, vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por es necesario recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

1. Sentido de evaluación
2. Importancia del proceso de verificación
3. Habilidades para pensar en términos administrativos (Revelo, 2012, pág. 7)

1.10.1 Sentido de evaluación

(Revelo), declara la auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos.

Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegures: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica (Revelo, 2012, pág. 8).

1.10.2 Importancia del proceso de verificación

(Revelo), declara una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor, piensan que está ocurriendo.

Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el

análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles (Revelo, 2012, pág. 8).

1.10.3 Habilidad de pensar en términos administrativos

(Revelo), declara el auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo), en sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo (Revelo, 2012, pág. 8).

Capítulo dos. El control de recursos humanos

Los gerentes deben monitorear si las metas establecidas como parte del proceso de planeación se están logrando de forma eficiente y efectiva, eso es lo que hacen cuando controlan, los controles apropiados pueden ayudar a los gerentes a detectar problemas en el desempeño y áreas de mejora (Robbins y Coulter, 2010, pág. 397).

2.1 Concepto de control

(Chiavenato), declara la palabra control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del terreno específico en el que se aplique, por ejemplo:

1. Control como una función de la administración que forma parte del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar, en este caso, el control tiene la función de dar seguimiento y evaluar aquello que se planeó organizó y dirigió a efecto de observar si han ocurrido desvíos o variaciones y efectuar las correcciones necesarias, esta función de la administración consiste en medir, evaluar y corregir el desempeño con el propósito de asegurar que se alcancen los objetivos de la organización así, el control puede ser aplicado a nivel institucional (control estratégico), a nivel intermedio (control táctico) y a nivel operacional (control operativo) de las organizaciones.
2. Control como medio de regulación a efecto de mantener el funcionamiento dentro de las normas deseadas, el mecanismo de control se presenta como un detector de desviaciones o variaciones para así poder mantener el proceso en funcionamiento Constante, como ocurre en las refinerías de petróleo o en las industrias químicas de proceso continuo y automático también puede ser el caso de contralor que vigila el desempeño de la organización con el fin de conservarla dentro de ciertos límites de rentabilidad.

3. Control como función de un sistema que restringe y limita a los participantes a efecto de que se sujeten a las normas deseadas de conducta, es el caso del control de la participación o del expediente del personal en la mayor parte de las organizaciones industriales.

En cualesquiera de estas tres connotaciones, el control es la acción que adapta las operaciones a normas establecidas previamente y la base para la acción es la retroalimentación, el control busca asegurar que todo ocurra conforme a los planes adoptados y a los objetivos establecidos, con el señalamiento de las fallas y errores para corregirlos y evitar que se repitan.

El control se aplica a cosas, personas y actos. Los sistemas de control se diseñan con el propósito de lograr que un proceso o mecanismo se adapte a un comportamiento específico, sujeto a un conjunto determinado de vínculos (Chiavenato, 2007, pág. 442).

Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado.

Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos, la efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos (Robbins & Coulter, 2010, págs. 398-399).

Por sí misma, la palabra "control" parece negativa, significa restricciones, limitantes o revisiones, ello denota claramente una libertad restringida para la acción, es cierto que dentro del contexto de las organizaciones, el control implica la regulación de actividades y conductas, controlar, en el contexto organizacional, significa ajustarse o estar en conformidad con las especificaciones o los objetivos, entonces, en ese sentido, las responsabilidades que tienen los administradores en cuanto al control buscarían restringir la libertad de alguien. Un administrador no puede controlar sin aplicar restricciones (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 568).

2.2 Importancia del control

Se puede planear, se puede crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas y se puede motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo, pero no hay garantía de que las actividades vayan como se planeó y que, de hecho, se estén logrando los objetivos para los que tanto empleados como gerentes están trabajando.

De tal suerte que el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo, el valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: planeación, otorgamiento de facultad de decisión a los empleados y protección del lugar de trabajo.

Los objetivos, que proveen dirección específica a los empleados y gerentes, como la base de la planeación, sin embargo, solo anunciar las metas o hacer que los empleados acepten las metas, no garantiza que se hayan tomado las acciones necesarias para lograr esas metas, como dice el viejo refrán, "Hasta los mejores planes a veces salen mal", un gerente efectivo da seguimiento para asegurarse de que los empleados realmente estén haciendo lo que se supone que hagan, y de que se estén cumpliendo los objetivos.

Como el último paso en el proceso de administración, el control representa el enlace crítico de vuelta a la planeación, si los gerentes no controlan, no tienen forma de saber si se están llevando a cabo sus objetivos y planes y las acciones que se deben tomar en el futuro.

La segunda razón por la que el control es importante es el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, muchos gerentes se niegan a facultar a sus empleados porque temen que algo salga mal y se les responsabilice por ello, pero un sistema efectivo de control puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimizar el riesgo de problemas potenciales.

La razón final por la que controlan los gerentes es para proteger a la organización y sus recursos, en el entorno de hoy existen más amenazas de desastres naturales, escándalos financieros, violencia en el lugar de trabajo, interrupciones en la cadena de suministros, violaciones de seguridad, y hasta posibles ataques terroristas. Los gerentes deben proteger los recursos organizacionales en caso de que cualquiera de los eventos antes mencionados ocurra, los controles integrales y los planes de respaldo ayudarán a asegurar interrupciones laborales mínimas (Robbins y Coulter, 2010, pág. 399).ver anexo, figura 2.1.

2.3 Proceso del control en recursos humanos

Los elementos básicos del proceso de control en una organización son sencillos y directos:

1. Establecer estándares
2. Medir el desempeño
3. Comparar el desempeño contra los estándares
4. Evaluar los resultados (de la comparación) y, si es necesario, emprender acciones.

Cada uno de los componentes básicos implica atención y decisiones administrativas importantes (Hitt et al., 2006, pág. 570).ver anexos, figura 2.2.

2.3.1 Establecer estándares

La especificación de lo que espera la administración es absolutamente crítica en cada etapa del proceso de control, esto comienza en el nivel más alto de la organización y, en forma ideal, a final de cunetas debe implicar a los empleados de cada nivel, en primer lugar y más importante, aquellos que ocupan los niveles más elevados deben ser capaces de articular una visión y formular metas estratégicas amplias para la organización.

Sin una visión ni metas estratégicas para la organización en su conjunto, a los administradores de las distintas componentes les resultaría difícil desarrollar criterios de medida significativos con los cuales todos estén de acuerdo, el establecimiento de estándares —donde existan en la organización— requiere tanta especificidad como sea posible. La razón de ello es que medir el desempeño contra los estándares no se podría realizar si éstos son vagos (Hitt et al., 2006, págs. 570-571).

2.3.2 Medición del desempeño

El segundo paso en el proceso básico de control es la medición del desempeño, es decir las acciones de la gente y del equipo que la organización quiere supervisar, si se establecen estándares específicos y concretos se facilita la medición, y es más probable ponerse de acuerdo en la forma en que se debe medir el desempeño, sin embargo, cuando no existen criterios cuantificables con facilidad, adquiere importancia especial lograr tanto consenso como sea posible acerca de la forma en que va a evaluarse el desempeño.

Como en muchos puestos de trabajo el desempeño implica actividades múltiples, es importante que la medición sea exhaustiva, si tan sólo se miden ciertos aspectos del desempeño, los resultados pueden ser equívocos; introducirían un sesgo en los datos que se emplean en las dos etapas siguientes del proceso de control, en especial en la toma de acciones para cambiar el desempeño (Hitt et al., 2006, pág. 573).

2.3.3 Comparación del desempeño contra los estándares

El tercer paso del proceso de control es la comparación de los resultados del desempeño contra los estándares previamente establecidos, así como la medición del desempeño recibe mucha influencia de los estándares, las clases de medición disponibles afectan las comparaciones, si el sistema aún no incluye mediciones clave, por lo general no es posible volver a construirlo para fines de comparación.

En ocasiones, los administradores se dan cuenta demasiado tarde de que no es posible realizar comparaciones adecuadas, cuando se han medido varias dimensiones

del desempeño, esta etapa del proceso implica comparaciones múltiples, si todas ellas apuntan en la misma dirección, su interpretación es relativamente directa, sin embargo, el panorama del desempeño que surja de un conjunto de comparaciones podría ser inconsistente o contradictorio.

Es decir, tal vez algunas comparaciones muestren relación significativa con los estándares y los objetivos, aunque otras podrían revelar problemas, por ello, los administradores necesitan saber cómo interpretar los patrones de comparación y sacar conclusiones apropiadas, una sola comparación negativa podría compensar excesivamente cierto número de comparaciones positivas, o viceversa (Hitt et al., 2006, pág. 573).

2.1.4 Evaluación de resultados para emprender acciones

La cuarta etapa, evaluar los resultados y emprender acciones, es sin lugar a dudas la tarea administrativa más difícil de todo el proceso de control, los resultados que surgen de las comparaciones del desempeño podrían requerir que se emprenda acciones o no, los administradores necesitan considerar si una comparación por sí misma o un patrón de ellas requieren que se tome medidas.

Si el desempeño real se desvía del esperado, ¿qué tanta diferencia se requeriría antes de hacer algo al respecto? esa pregunta no tiene una respuesta única, requiere la evaluación de la importancia y la magnitud de la desviación, el otro juicio básico que debe hacerse en esta cuarta etapa es qué acción emprender si se determina que el patrón y la magnitud de las desviaciones son significativos, los administradores necesitan saber las causas de la desviación, así como las acciones potenciales que sean posibles.

Es claro que la etapa del control que corresponde a la evaluación y la acción requiere que los administradores posean aptitudes buenas para elaborar diagnósticos, así como cierto nivel de experiencia, en ocasiones, es fácil reconocer las causas de un problema, pero muy difícil tomar las decisiones para corregirlos, a la inversa, tal vez se sabría muy bien cuáles serían las acciones más eficaces, si tan sólo se pudieran identificar las causas (Hitt et al., 2006, págs. 575-576).ver anexos,figura 2.3.

2.4 Criterios del control de recursos humanos

(Chiavenato), declara para que el proceso de control sea eficaz debe sujetarse a los criterios siguientes:

1. El proceso debe controlar las actividades correctas, el control debe atender las actividades que realmente deben y necesitan controlarse, cuando las personas reconocen que ciertas actividades son vigiladas y comparadas contra alguna norma o estándar probablemente canalizaran su comportamiento para alcanzar las normas fijadas, aún más, si se pretende controlar todo en una organización, el cerco que provoca el control inhibirá el comportamiento de las personas y reducirá los resultados deseados.
2. El proceso debe ser oportuno, el control se debe efectuar en el momento adecuado para que muestre las desviaciones necesarias en tiempo real y permite hacer las correcciones debidas, se debe contar con la información oportuna en la hora, el día, la semana o la ocasión correspondiente, cuanta más información realista y puntual tenga la administración será más fácil y velozmente podrá ratificar las probables variaciones o desviaciones del camino.
3. El proceso de control debe incluir una relación favorable de costo-beneficio, el control no puede costar más que la cosa controlada, debe ofrecer un beneficio superior a su costo para que valga la pena, los procesos de control no son gratuitos ni baratos, sus costos por lo general implican en sistema de monitoreo y procesamiento, personal para operar el sistema o tiempo del personal de línea que proporcione los datos al personal de control.
4. El control debe ser exacto, los procesos de control son indicadores del avance y sientan las bases para las acciones correctivas, muchas veces, las medidas pueden ser imprecisas, pero el control no puede posibilitar errores de

interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas el control debe de ser objetivo, claro y exacto.

5. El control debe ser aceptado, es importante que las operaciones acepten el control y que entiendan el objeto del proceso, deben pensar que el control es necesario y que se debe aplicar, si no se aceptan el control, las personas controladas sentirán que se trata de medidas arbitrarias o de explotación.

Estos criterios son importantes para que el control proporcione resultados que apoyen e impulsen el comportamiento de las personas y no para que sirva de estorbo y limitación a la libertad de trabajar (Chiavenato, 2007, págs. 445-446).

2.5 Medios de control

(Chiavenato), destaca las organizaciones utilizan y se apoyan en distintos medios de control para garantizar que las personas y sus situaciones se mantengan dentro de las normas deseadas, los principales medios de control organizacional son los siguientes:

1. Jerarquía de autoridad, la estructura organizacional establece de antemano los niveles jerárquicos para distribuir la autoridad y obtener obediencia por medio de los jefes si la manera más común de controlar a las personas, la jerarquía representa un tipo de control personal de los subalternos.

Reglas y procedimientos, la organización establece de antemano las reglas y los procedimientos que guiaran el comportamiento de las personas e imponen lo que se debe o no se debe hacer, las reglas y los procedimientos son controles impersonales que norman la forma en que las personas se deben comportar dentro de la organización.

2. Establecimiento de objetivos estos sirven de guía para la acción de las personas Constituyen, hasta cierto punto, medios de control, aun cuando esta no sea su finalidad principal.
3. Sistemas verticales de información, este tipo de información puede transitar en dos sentidos: en el descendente y en el ascendente, la información descendente

lleva ordenes, mandos decisiones, esclarecimientos y orientación a los subalternos, por otra parte, la información ascendente lleva información sobre hechos, resultados esclarecimientos y retroalimentación para que los canales superiores corroboren que se ha hecho, la información descendente sirve para controlar el desempeño de los subalternos, mientras que la información ascendente favorece la retroalimentación dirigida a los niveles más altos, en realidad, los sistemas verticales de información constituyen medios de control en los dos sentidos, aun cuando esta no sea su finalidad principal.

4. Relaciones laterales, son comunicaciones entre iguales es decir, entre personas o puestos que tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización si bien sirven para integrar y obtener coordinación, las relaciones laterales se utilizan como medios de control en la medida que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discordancias.
5. Organizaciones matriciales, la estructura matricial constituye un intento por dinamizar a la vieja organización funcional y departa mentalizada por productos o servicios, con base en la diferencia del tipo de organización que se trate cada departamento o puesto de la organización matricial obedece a un doble mando: de una parte, al de gerente funcional, de la otra, al del gerente del producto o servicio, esta duplicidad de subordinación trae conflictos, pero los beneficios de la estructura matricial permiten el cambio, la innovación y, sobre todo, la adaptación rápida a las demandas ambientales (Chiavenato, 2007, pág. 446).

2.6 Tipos de control

Los gerentes pueden implementar controles antes de que comience una actividad, durante el tiempo en que se desarrolla una actividad, y después de que se ha completado una actividad, el primer tipo se llama control preventivo; el segundo, control concurrente, y el último, control de retroalimentación (Robbins y Coulter, 2010, pág. 406).ver anexos,figura 2.4.

2.6.1 Control preventivo

El tipo de control más deseable, el control preventivo previene problemas porque se da antes de la actividad real, la clave para el control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra, de esa manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño, como productos de baja calidad, clientes insatisfechos, pérdidas en las ganancias y otros, sin embargo, el control preventivo requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir, por lo que a menudo los gerentes terminan por utilizar los otros dos tipos de control (Robbins y Coulter, 2010, pág. 406).

2.6.2 Control concurrente

Como su nombre lo indica, el control concurrente se da mientras una actividad está en progreso, si detectan algo que no está funcionando bien, lo arreglan, la forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa, otro término para ésta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los empleados, todos los gerentes pueden obtener beneficios del control concurrente porque ayuda a corregir problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos (Robbins y Coulter, 2010, pág. 406).

2.6.3 Control de retroalimentación

El tipo de control más popular reside en la retroalimentación, en el control de retroalimentación el control se da después de que la actividad se ha realizado, y éste es el mayor problema con este tipo de control, para cuando un gerente tiene la información, los problemas ya han ocurrido, lo que da como resultado desperdicios o daños, sin embargo, en muchas áreas laborales (por ejemplo, en las áreas financieras), la retroalimentación es el único tipo de control viable.

El control de retroalimentación tiene dos ventajas:

1. La retroalimentación proporciona a los gerentes información importante acerca de qué tan efectivos han sido sus esfuerzos de planeación, la retroalimentación que muestra poca variación entre el estándar y el desempeño real indica que la planeación es adecuada en general, si la desviación es considerable, un gerente puede utilizar esa información para formular nuevos planes.
2. La retroalimentación puede aumentar la motivación, las personas desean saber qué tan bien están trabajando, y la retroalimentación proporciona esa información, ahora veamos algunas herramientas de control específicas que pueden utilizar los gerentes (Robbins y Coulter, 2010, págs. 406-407).

2.7 El aspecto negativo del control

(Chiavenato), declara la palabra control casi siempre va asociada a algún aspecto negativo y con frecuencia se interpreta en el sentido de restricción, coacción, delimitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición, esto ocurre debido a ciertos valores culturales (como individualismo y democracia) que son incongruentes con los propósitos del control, el objeto del control es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten, en la medida de lo posible, a los objetivos establecidos.

El control es algo universal: las actividades humanas siempre han recurrido, consciente o inconscientemente, al empleo del control, la esencia de éste reside en determinar si la actividad controlada alcanza o no los resultados deseados, cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que se previeron y son conocidos.

Observamos que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, ya que algunas operaciones y controles se centralizan en el departamento de staff y otros son descentralizados y distribuido por el departamento de línea, por lo tanto, se necesita de un sistema integrado para reunir, procesar, almacenar y proporcionar información de los recursos humanos, para que tanto las recomendaciones y los servicios de staff, como las decisiones y las acciones de línea se adecuen a cada situación.

Lo importante es que dentro de la organización exista un banco de datos sobre sus recursos humanos que sirva para abastecer un sistema de información sobre el personal, así como un sistema de auditoría capaz de regular su funcionamiento (Chiavenato, 2007, pág. 448).

2.8 Evaluación de los procesos para monitorear a las personas

(Chiavenato) declara, los procesos para monitorear a las personas se pueden evaluar con base en el continuum, que parte de una situación precaria e incipiente (extremo izquierdo del continuo), hasta una situación de desarrollo y sofisticación (extremo derecho).

En el extremo izquierdo los procesos para monitorear a las personas se basan en los supuestos de la teoría X de McGregor, el comportamiento de las personas es sometido a un control externo y rígido, como supervisión, vigilancia y disciplina, casi siempre el control está centralizado en el departamento encargado de los recursos humanos, existen restricciones y limitaciones para la conducta de las personas, las cuales se definen por normas, reglas y procedimientos formales e impuestos por la organización.

En el extremo derecho, los procesos para monitorear a las personas se basan en los supuestos de la teoría Y, el comportamiento de las personas depende de su autocontrol y se caracteriza por la flexibilidad y el libre arbitrio, existe libertad de las personas y relativa autonomía e independencia en cuanto a su conducta, el monitoreo es totalmente descentralizado, contiguo a los gerentes, y realizado por medio de procesos democráticos con amplia participación de los grupos involucrados, el desafío consiste en desplazar gradual y permanentemente el subsistema del lado izquierdo hacia el lado derecho de la gráfica.

Los principales procesos para monitorear a las personas en las organizaciones se ligan íntimamente a su conducta y a su desempeño en sus actividades laborales.

Casi siempre, el control de la jornada laboral y la evaluación del desempeño de las personas constituyen la esencia básica de estos procesos, además, la obediencia a

las reglas y los reglamentos internos, la sujeción a los preceptos legales como horarios de trabajo, faltas y atrasos, también forman parte de estos procesos.

Dado que ya hemos abordado la evaluación del desempeño, en la parte relativa a los procesos de organización de las personas, ahora nos resta hablar del control de la jornada laboral, las reglas y los reglamentos internos y las exigencias laborales, para poder controlar todos estos aspectos es imprescindible armar un banco de datos y un sistema de información administrativa como base fundamental para la auditoría (Chiavenato, 2007, págs. 447-448).ver anexos figura 2.5.

Capítulo tres. Sistemas de información de recursos humanos

(Chiavenato), declara el sistema de información administrativa (SIA) es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces. Las necesidades de información administrativa en una organización son amplias y variadas; asimismo, exigen la actuación de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y una enorme cantidad de especialistas de staff (Chiavenato, 2007, pág. 450).

3.1 Concepto de datos e de información

Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, cabe decir que la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan a las fuentes de datos con las necesidades de información de cada proceso de decisión, estas redes, si bien separadas, se sobreponen y se interpretan de forma compleja, para entender cómo funcionan, es preciso definir el significado de los términos dato, información y comunicación.

Los datos son los elementos que sientan las bases para formar juicios o para resolver problemas, un dato es sólo un índice, un registro, una manifestación objetiva, que puede ser sujeto a un análisis subjetivo; es decir, su manipulación exige que la persona lo interprete, los datos en sí tienen poco valor, pero una vez clasificados, almacenados y relacionados entre sí, permiten obtener información.

Así, los datos aislados no son significativos y no constituyen ninguna información, los datos deben ser procesados (clasificados, almacenados y relacionados) para poder adquirir significado y así informar, significado e intencionalidad son aspectos que diferencian a la información del concepto de dato. Los medios a través de los cuales se almacenan datos para su empleo posterior se conocen como banco de datos (Chiavenato, 2007, pág. 450)

3.2 Base de datos de administración de recursos humanos

(Chiavenato), declara el soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información, los datos son los elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas, Un dato es un índice o un registro, en sí mismos, los datos tienen poco valor, no obstante, cuando se les clasifica, almacena y relaciona, permiten obtener información.

Así, los datos aislados no son significativos y no constituyen información, los datos exigen de su procesamiento (clasificación, almacenamiento y vinculación) para que adquieran significado y, por consiguiente, para informar, la información tiene significado e intención, aspectos fundamentales que la diferencian del dato simple.

Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, la organización se puede ver como una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso de decisión con las fuentes de datos, pero, separadas, esas redes de información se sobreponen y se interpretan de manera compleja (Chiavenato, 2009, pág. 511).ver anexos figura 3.1.

3.3 Banco de datos de la administración de recursos humanos

(Chiavenato), declara el banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información, en realidad, el banco de datos es un conjunto integral de archivos, con relación lógica, y una organización que mejore y facilite el acceso a los datos y elimine la redundancia.

La eficiencia de la información es mayor con el auxilio de bancos de datos, no sólo por la reducción de la “memoria” para archivos, sino también porque los datos interconectados en forma lógica permiten una actualización y procesamiento integrados y simultáneos, esto reduce las inconsistencias y los errores que se presentan en razón de archivos duplicados, es común que existan varias bases de datos relacionadas

lógicamente por medio de un software (programa) que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

1. Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
2. Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
3. Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
4. Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
5. Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
6. Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
7. Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.
8. Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.
9. Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.

Los datos se deben procesar para ser transformados en información, el término procesamiento de datos designa la variedad de actividades que ocurren en las organizaciones, los grupos sociales y entre las personas, existe un volumen de datos iniciales (en los archivos, en las expectativas o en la memoria) a los cuales se suman otros datos posteriores (adiciones, alteraciones o modificaciones que provocan el crecimiento de datos) que deben ser integrados al sistema.

Así, el procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros datos o transformarlos en información relevante, el mantenimiento y la actualización de la base de datos, es responsabilidad de sus usuarios, los especialistas en recursos humanos, los gerentes de línea y los propios colaboradores, todos están involucrados en la tarea de mantener las bases de datos debidamente actualizados.

Cuando la base de datos se centraliza en la administración de recursos humanos es necesario hacer nuevos registros o revisiones periódicas para actualizar los datos personales de los colaboradores, principalmente en relación con las nuevas competencias, experiencias, cursos externos, estado civil, cambio de dirección, participación en eventos sociales, etcétera (Chiavenato, 2009, págs. 511-512).

3.4 Procesamiento de Datos

El término procesamiento de datos designa la variedad de actividades que ocurren en las organizaciones, en los grupos sociales y entre las personas; es decir, existe un cierto volumen de datos o información inicial (en los archivos, en las expectativas o en la memoria) los cuales son sumados constantemente a otros datos o información posteriores (mayor volumen de datos, alteraciones, modificaciones), que da como resultado un mayor volumen de datos (o información).

El procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información, para cierta finalidad u objetivo, a efecto de obtener otra información, o la misma pero de otra forma, el procesamiento de datos puede ser:

1. Manual: cuando se efectúa manualmente, con la utilización de fichas, talones, tarjetones, mapas etc, con o sin ayuda de máquinas de escribir o calculadoras.
2. Semiautomático: cuando presenta características de procesamiento manual y también de procesamiento automático; es decir, cuando se utilizan máquinas de contabilidad o microcomputadoras, en las cuales el operador inserta fichas, talones o tarjetones, uno a uno (la parte del procesamiento manual) y después de recibir la ficha y los datos iniciales, la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas, ya programadas, sin la intervención del operador (la parte del procesamiento automático).
3. Automático: cuando una máquina programada para un conjunto determinado y complejo de operaciones, de las cuales ejecuta la secuencia entera, sin que haya necesidad de la intervención humana entre un ciclo y los siguientes, las

computadoras o las microcomputadoras procesan los datos de forma automática (Chiavenato, 2007, págs. 451-452).

3.5 Sistema de información administrativa (SIA)

(Chiavenato), declara el sistema de procesamiento de datos tiene objetivos específicos que varían de una organización a otra.

La información puede provenir del entorno exterior (fuera de la organización, como el mercado de trabajo, competidores, proveedores, organizaciones gubernamentales, otras organizaciones, etc.). o del entorno interior (dentro de la organización, como el organigrama y los salarios correspondientes a los puestos, personas que trabajan en ella, horas/hombre trabajadas, volumen de producción y de ventas, productividad alcanzada, etc.).

La información que sirve a toda la organización constituye el sistema de información global (implica el nivel institucional o directivo, el intermedio o ejecutivo y el operativo de la organización), mientras que la información que sustenta las decisiones de los gerentes constituye el sistema de información administrativa (que implica el nivel institucional o directivo y el intermedio o ejecutivo).

La preparación del sistema de información necesita tomar en cuenta el ciclo de las operaciones utilizado tradicionalmente en la contabilidad, este concepto localiza cadenas de eventos que se inician fuera de la organización, engloban una cadena principal de eventos dentro de la organización y terminan en un punto fuera de la organización.

El concepto del ciclo de las operaciones permite identificar un punto inicial y un punto final (ambos externos a la organización) que se ligan entre sí por cadenas de eventos, una vez especificado el punto inicial y el final, se evita el riesgo de proyectar un sistema de información tan sólo para una parte de los flujos de información, una vez que la dimensión del proceso de decisión está definida (Chiavenato, 2007, págs. 452-454).

3.6 Sistema de información de recursos humanos

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones, como la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, el departamento encargado de la administración de recursos humanos (ARH) debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información relevante sobre el personal, en forma de lotes para cada uno de los departamentos a efecto de que los respectivos gerentes puedan administrar a sus subalternos.

La preparación del sistema de información de recursos humanos requiere del análisis y la evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información, un sistema de información debe identificar e incluir toda la red de flujos de información para ser proyectado para cada grupo de decisiones.

Se debe subrayar la necesidad de información y no el uso de ésta, como se suele hacer, en el fondo, el sistema de información es la base del proceso de decisión de la organización. Ver anexos, figura 3.2.

3.7 Objetivo de un sistema de información de recursos humanos

(Chiavenato), declara el punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es el banco de datos, su objetivo final es abastecer a los gerentes con información sobre su personal. Un sistema de información es, por definición, aquel por medio del cual se obtienen y procesan datos para transformarlos en información, de manera esquematizada y ordenada, de tal modo que sirvan como suministro para el proceso de la toma de decisiones.

El sistema de información recibe entradas (inputs) que son procesadas y transformadas en salidas (outputs) a manera de informes, documentos, índices, listas, medidas estadísticas de la posición o la tendencia, si bien los datos se involucran detalles y no tienen un significado más amplio y definido, la información reduce las condiciones

de incertidumbre, un sistema de información requiere abastecer y surtirse por medio de alguna forma de procesamiento de datos (Chiavenato, 2007, págs. 454-455).

3.8 Planeación de un sistema de información de recursos humanos

Un sistema de información de recursos humanos utiliza como fuentes de datos a los elementos que son provistos por:

1. Banco de datos de recursos humanos.
2. Reclutamiento y selección del personal.
3. Capacitación y desarrollo personal.
4. Evaluación del desempeño.
5. Administración de sueldos y salarios.
6. Registros y controles de personal, respecto a faltas, retrasos, disciplinas, entre otros.
7. Estadísticas de personal.
8. Higiene y seguridad.
9. Respectivas jefaturas (Chiavenato, 2007, pág. 456).

3.9 Principales aplicaciones del sistema de información general de recursos humanos

La jornada laboral y la disciplina son dos de las múltiples aplicaciones tradicionales del sistema de información de recursos humanos (Chiavenato, 2007, pág. 457).

3.9.1 Jornada laboral

La jornada laboral se refiere a la cantidad de horas diarias, semanales o mensuales que debe cubrir cada trabajador para cumplir con su contrato individual de trabajo y con el contrato colectivo de trabajo, la jornada prevé una hora determinada para la entrada y

otra para la salida en los días hábiles, con una cierta tolerancia para los retrasos o las anticipaciones.

También prevé un intervalo determinado para la comida y para los descansos, estos horarios se deben respetar estrictamente para que la coordinación del sistema productivo opere de forma adecuada y para no perder eficiencia debido a que se ausentan personas que lo integran, así, éstas se deben adaptar a la rigidez de la jornada laboral, sobre todo en las fábricas, de lo contrario, cuando las personas se retrasan o faltan, son sujetas a descuentos o sanciones por incumplimiento del horario de trabajo.

Vimos que el contexto del trabajo sufre grandes cambios. Sin embargo, la estructura organizacional y el diseño de los puestos no son lo único que está cambiando, algunos de los cambios más significativos que han ocurrido se refieren a diversos medios alternativos para que las personas programen sus horarios de trabajo a su conveniencia y que son un medio para atraer y retener a la mejor fuerza de trabajo, sobre todo cuando los trabajadores presentan una enorme variedad de necesidades e intereses.

Las tres razones principales que fundamentan estos planes alternativos son: la respuesta de la organización a las exigencias de sus trabajadores, el apoyo para mejorar la imagen de la organización y la adopción de programas de ayuda para el equilibrio de la vida laboral-familiar, esta situación lleva a horarios de trabajo alternativo y flexible como:

1. Semana laboral comprimida: las 40 horas semanales de trabajo son cumplidas en sólo cuatro días, se trata de un programa que implica que el total de horas laborales se cumplirá dentro de un patrón más breve que el de cinco jornadas de ocho horas. La forma más común es la de 4-40; es decir, 40 horas cumplidas en cuatro días de 10 horas.

La ventaja del sistema es que permite al trabajador gozar de tres días consecutivos de descanso a la semana y de más tiempo de ocio, además de que reduce los costos de operación de la empresa, con ello, se presenta una consistente disminución del ausentismo y una mejora en el desempeño, las desventajas son que se puede aumentar la fatiga y presentar problemas de adaptación familiar, quejas del cliente y problemas sindicales.

2. Horario laboral flexible: el trabajo está sujeto a un programa ajustable de horas diarias en inglés se conoce como flexitime y a veces se llama horario flexible, se trata de programar el trabajo, lo que permite al empleado escoger una parte del modelo de su horario por día. existe un horario núcleo; es decir, un bloque central de horas en las que todos los empleados deben estar presentes en el trabajo, fuera de ese horario núcleo, los empleados pueden escoger libremente las horas del día en las que trabajarán, el ejemplo siguiente ilustra este sistema.

El horario flexible brinda mayor autonomía a las personas y les confiere mayor responsabilidad en su trabajo, pues permite que los madrugadores lleguen y salgan más temprano, mientras que los dormilones pueden entrar y salir más tarde, las personas pueden atender sus compromisos personales y familiares, siempre y cuando cumplan con las 40 horas diarias y desempeñen su trabajo. Cuando la organización ofrece flexibilidad puede atraer y retener a personas que tienen otras responsabilidades fuera del trabajo y garantizar que cumplan con las metas de su trabajo.

3. Trabajo compartido, dos o más personas comparten o desempeñan un puesto. un mismo puesto de tiempo completo es dividido entre dos personas y cada una de ellas trabaja media jornada diaria.
4. Trabajo a distancia, el trabajo es desempeñado en casa por un trabajador externo, se trata de la llamada oficina en casa que actualmente adquiere muchos adeptos en todo el mundo, incluye toda una variedad de alternativas, desde el autoempleo y la actividad emprendedora apoyada en casa, hasta el trabajo para un trabajador externo con la libertad para pasar en casa todo el horario de trabajo o una parte de él.

La tecnología informática y la computadora permiten integrar la oficina de casa con computadoras centrales de la empresa e intercambiar datos e información con extrema facilidad, el trabajo en casa libera a la persona de la necesidad de transportarse todos los días a la organización y de tener que enfrentar el tráfico, vestir adecuadamente, ocupar determinada sala con toda la infraestructura (secretaría, teléfonos, etc.), las ventajas de este sistema son que lleva a mayor

productividad, a menos distracciones y a la sensación de que uno es su propio jefe y dispone de más tiempo para sí mismo, por el lado negativo existe la posibilidad de trabajar demasiado, la dificultad para separar el trabajo de la vida personal y que se dedique menos tiempo a la familia, también puede haber aislamiento y pérdida de contacto personal con los demás. Sin embargo, la sensación de autonomía e independencia es muy grande.

5. Trabajo de tiempo parcial, el trabajo es normal, pero no de tiempo completo, con este sistema, el trabajo semanal es desempeñado en menos de 40 horas. Incluye a los llamados trabajadores eventuales (los de medio tiempo, los temporales y los auto empleados), las personas son convocadas y contratadas de acuerdo con las necesidades cambiantes de las organizaciones, no obstante, esta flexibilidad puede redundar en menor productividad y tener implicaciones sociales y económicas, como menos prestaciones sociales (Chiavenato, 2007, págs. 457-459).

3.9.1.1 Ocio

Ahora prevalece la idea de que los horarios laborales seguirán en disminución progresiva, en la medida que el concepto de empleo que opera desde la revolución Industrial se transforme en actividades realizadas para varias empresas cliente, en cualquier momento o lugar, dadas estas dos tendencias, el tiempo libre de las personas registrará un incremento y ello significará más tiempo de ocio o, lo que es mejor, tiempo para descansar, en el futuro, la reducción del horario laboral y el incremento del tiempo de ocio exigirán nuevas posturas de las organizaciones y de las personas (Amador, 2008, pág. 459).

3.9.2 Disciplina

El término disciplina se refiere a la condición que lleva a las personas a comportarse de acuerdo con las reglas y los procedimientos que enmarcan un comportamiento aceptable para la organización, es a lo que llamamos disciplina personal o autocontrol, en otras palabras, es el control que ejercen las propias personas, sin necesidad de vigilancia

externa, las personas ciñen su conducta a las reglas de la organización, mientras que ésta sólo vigila las metas y que se alcancen los objetivos.

Los medios corren por cuenta de las personas, mientras que la organización se ocupa de los resultados, dado que las personas saben lo que se espera de ellas, se disponen a cumplir con las normas definidas por la organización, siempre y cuando éstas les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas, así, lo deseable es que las organizaciones negocien con sus miembros las normas de los comportamientos que deberán observar.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina, ni las normas de una conducta responsable, estas personas requieren de algún grado de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada sanción, se trata de la necesidad de imponer una acción disciplinaria externa para establecer claramente los límites del comportamiento que acepta la organización (Chiavenato, 2007, pág. 460).

3.9.2.1 Factores relacionados con la disciplina

En el caso de la disciplina, los principales factores que se consideran son:

1. Gravedad del problema: es decir, la seriedad o la severidad del problema, como falta de honradez, agresión etc.
2. Duración del problema: esto es, tiempo que persiste en ofensa o violación.
3. Frecuencia y naturaleza del problema: si se trata de algo aislado que empieza de un patrón reincidente de una infracción continua y frecuente requiere de un tipo de disciplina diferente al que necesita una infracción aislada y discontinua.
4. Factores condicionantes: se refiere a las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema. La muerte de un pariente cercano puede ser un elemento atenuante o que permita la tolerancia.
5. Grado de socialización: es la medida en que el infractor conoce las reglas y los procedimientos de la organización y el grado de la formalización de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados, en contraposición con el conocimiento y las reglas informales y vagas.

6. Historial de las prácticas disciplinarias de la organización: cuales son las infracciones similares cometidas por otros trabajadores que la organización han sancionado y cuál es el trato equitativo que se debe considerar.
7. Apoyo de la Gerencia: los gerentes deben apoyar la medida disciplinaria y tomarla en cuenta cuando dirigen a sus subalternos (Chiavenato, 2007, págs. 460-461).

3.9.2.2 Lineamientos de la disciplina

Una medida disciplinaria debe seguir tres lineamientos fundamentales:

1. Una acción correctiva es preferible a una punitiva, el objetivo de la medida disciplinaria debe ser corregir el comportamiento indeseable del trabajador y no simplemente sancionarle, la sanción debe ser la última acción de una medida disciplinaria cualquiera la acción correctiva se dirige al desempeño futuro mientras que la acción punitiva se relaciona con el pasado.
2. La acción disciplinaria debe ser progresiva, toda acción disciplinaria debe variar de acuerdo con la situación, pero siempre debe ser progresiva, debe comenzar con una advertencia verbal, seguida por una advertencia escrita, una suspensión y, sólo en los casos más serios e incorregibles, por el despido del trabajador.
3. La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa. en otras palabras, la acción correctiva debe de ser preventiva. Su repuesta debe ser rápida, en congruencia con la infracción cometida, hecha en términos impersonales y tener u efecto directo (Chiavenato, 2007, pág. 461).

Capítulo cuatro. Auditoria de recursos humanos

(Amador), destaca la función de recursos humanos implica un proceso de abastecimiento, formalización, desarrollo, evaluación, administración y retención del personal en sus diferentes niveles, así como consolidar la aportación que realiza éste a la organización a la que pertenece, si no existe fuerza laboral eficiente, eficaz y de calidad, a la compañía le resultará imposible lograr sus objetivos de tipo institucional, funcional, social y personal (Amador, 2008, pág. 117).

4.1 Concepto de auditoria de recursos humanos

(Rodríguez), declara la auditoría de recursos humanos 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, la auditoría ayuda a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que este puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto, las auditorias deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento.

Es un conjunto de procedimiento de revisión que tiene como objeto revisar y comprobar todas las funciones y actividades que en materia de personal se realiza en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y avaluar si se cumplen los objetos y políticas fijados en la materia, sugiriendo en su caso cambios y mejoras que se deban hacerse para el mejor cumplimiento de sus fines de la administración de personal (Rodríguez, 1988, pág. 31).

4.2 Objetivo de la auditoría de recursos humano

(Amador), declara el objetivo general de la auditoría de recursos humanos es examinar el área en forma general o específica a efecto de corroborar el cumplimiento de los lineamientos normativos establecidos, tales como: objetivos; políticas; procedimientos; sistemas; reglamentos; contratos; circulares; aspectos legales relativos a la seguridad social, vivienda y ahorro, así como el clima laboral relacionado a la administración del ingreso, desarrollo y separación del personal (Amador, 2008, págs. 117-118).

Los objetivos de una auditoria son tan amplios como el propio campo de la gestión entre los objetivos tenemos:

1. Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir el número de sus componentes.
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 (Peña, 2016).

4.3 Propósitos de la auditoría de recursos humano

El propósito de una auditoria de recursos humanos son los siguientes:

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 (Peña, 2016).

4.4 Beneficios de la auditoria de recursos humanos

Los beneficios de la auditoria de recursos humanos son muchos como los siguientes:

1. Identifica las contribuciones del departamento de personal a la empresa.
2. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos.
3. Identifica problemas de importancia crítica.
4. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
5. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
6. Identifica y mejora la imagen de los RR.HH. en la organización.
7. Obliga a los departamentos de recursos humanos a asumir mayor responsabilidad y actuar al más alto nivel de profesionalismo.
8. Esclarece las responsabilidades y los deberes.
9. Facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.
10. Detecta problemas latentes potencialmente perjudiciales para la organización.
11. Reduce los costos mediante mejores prácticas.
12. Promueve los Cambios necesario en la organización (Javiera, 2014).

4.5 Pasos a realizar en una auditoria de recursos humanos

El equipo de auditores debe de tener en cuenta los aspectos referentes al personal, y asegurarse de:

1. Identificar quien es el responsable de llevar a cabo cada actividad.
2. Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
3. Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.

4. Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
5. Formular un seguimiento para el plan de acción (Recursos humanos, 2014).

4.6 Áreas que cubre la auditoria

Es importante saber si los gerentes de línea están cumpliendo de forma adecuada tanto las políticas de la empresa, como los lineamientos legales, las áreas que cubre la auditoria son:

- 1) Sistema de Información sobre la administración de personal
- 2) Planes de recursos humanos administración de la compensación (planes de sustituciones y reemplazo, niveles de sueldos, salarios e incentivos)
- 3) Análisis de puestos (descripciones y especificaciones de puestos)
- 4) Obtención y desarrollo del personal, reclutamiento y selección (fuentes externas de personal, procedimientos de selección).
- 5) Capacitación y orientación y desarrollo profesional (tasa de efectividad en el aprendizaje, planes de promoción)
- 6) Control y evaluación de la organización (técnicas de evaluación del desempeño, entrevistas de evaluación)
- 7) Auditorias de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea (Recursos humanos, 2014).

4.7 Técnicas de investigación de la auditoria de recursos humanos

El proceso de evaluación de las actividades de recursos humanos de una empresa requiere una técnica de investigación que ayude a recopilar información sobre esas actividades y las cuales mencionamos a continuación:

Enfoque comparativo el comité o equipo que efectúa la auditoria compara la compañía (o un departamento o división de ella) con otra compañía o con otra división para identificar áreas de desempeño insuficiente.

Consultor externo: el comité de auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo a la organización o en los resultados que publica una entidad especializada sobre parámetros de la industria, respecto a los cuales puede evaluarse lo que realiza en la empresa.

Enfoque estadístico: a partir de los registros existentes, el comité de auditorías generales de estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades.

Enfoque retrospectivo de logros: esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes y a disposiciones internas.

Enfoque por objetivos: el equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba, mediante esta técnica se detectan áreas en el que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellos los esfuerzos (Recursos humanos, 2014).

4.8 Instrumentos de investigación para la auditoria de recursos humanos

1. Instrumentos para investigaciones de cómo se desempeña la función de administración de los recursos humanos en una organización.
2. Los Instrumentos más utilizados son los siguientes:
3. Entrevistas: las entrevistas directas con el personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de recursos humanos y para identificar áreas que necesiten mejorar, los comentarios del empleado se registran y después se analizan durante la auditoría de la función de recursos humanos para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja moral y otros problemas.
4. Sondeos de opinión: ofrecen repuestas más directas y honestas cuando contestan un cuestionario que cuando se entrevistan con un funcionario del departamento de personal, sin embargo, debido a que las entrevistas son costosas en tiempo y dinero, muchos departamentos de recursos humanos utilizan sondeos de opinión para obtener información.

5. Análisis históricos: permite adquirir información esencial sobre la función de la administración de los recursos humanos de la empresa. (auditorías de la seguridad física y aspectos de salud auditoría de conflictos auditorias de la compensación).
6. Información externa: las comparaciones con otras organizaciones pueden proporcionar a los auditores una perspectiva adecuada que les permita emitir juicios certeros y tomar decisiones correctas, las fuentes más confiables para obtener información especializada incluyen las organizaciones industriales y profesionales de las cámaras de comercio.
7. Investigación en el área de los recursos humanos: comparan un grupo experimental con otro de control en condiciones realistas, estos experimentos se llevan a cabo para obtener datos referentes a aspectos como el ausentismo, la tasa de rotación, el nivel de satisfacción con el empleo, la compensación la seguridad y otros.
8. Sin embargo muchos gerentes se muestran reacciones a experimentar con sus trabajadores además, los resultados de estos experimentos no son conclusivos También podría existir una actitud de rechazo de quienes no resulten electos para participar en el experimento (Recursos humanos, 2014).

4.9 Fuentes de información para la auditoria de recursos humanos

(Chiavenato), declara la auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas.

Las fuentes de información para la auditoria de recursos humanos residen de los propios sistemas o procesos de la administración de recursos humanos (admisión, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas), la auditoría se puede aplicar a varios o todos los procesos y posibles niveles de abordar un tema, como filosofía, misión, objetivos, estrategias, políticas, programas y resultados (Chiavenato, 2009, pág. 447).

4.10 Amplitud y profundidad de acción de la auditoría

La auditoría de recursos humanos tiene una cobertura tan amplia como las propias funciones de la administración de recursos humanos y presenta una segmentación semejante a las divisiones seccionales de los departamentos encargados de ella, las decisiones relativas a la cobertura y la profundidad de la auditoría son las que orientarán su procedimiento.

Las auditorías comienzan por una evaluación de las relaciones organizacionales que afectan la administración del potencial humano, incluyendo el personal de línea y staff de recursos humanos y el apoyo económico necesario para los diversos programas, a partir de ahí, se aplica una variedad de normas y medidas: se examinan los registros y los informes del personal, que se analizan, comparan y por último se prepara un informe final que incluye recomendaciones de cambios y modificaciones.

La auditoría penetra más profundamente cuando evalúa programas, políticas y filosofías, a partir de la política que exista en la organización, la auditoría de recursos humanos se puede dirigir a uno o todos los niveles de productividad siguientes:

1. Resultados, incluso los logros concretos y la resolución de problemas por parte de la administración vigente.
2. Programas, incluso prácticas y procedimientos de recursos humanos.
3. Políticas, tanto las explícitas y formalizadas por la empresa como las implícitas y no formalizadas.
4. Filosofía de administración, sus prioridades, valores, metas y objetivos.
5. Teoría, relaciones y exposiciones que explican y relacionan filosofías, políticas y prácticas de personal (Chiavenato, 2007, pág. 477).

4.11 El Agente de auditoría de recursos humanos

Existen muchas maneras de verificar sistemáticamente las prácticas y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones, algunas empresas contratan a un consultor externo que conoce la experiencia de otras empresas y que pueda realizar una auditoría global o se puede dedicar.

En alguna parte del tiempo a algunos aspectos de las prácticas y estrategias de recursos humanos, otras formas equipos de auditoría y contratan a un consultor externo, para orientarlos.

(Yodes) hace hincapié en el papel que desempeña la auditoría de recursos humanos, piensa que los cambios influyen en la tendencia a la sistematización cambios más importantes que alteran el escenario de la auditoría de recursos humanos son:

- 1) Cambios en las filosofías y en las teorías administrativas, en particular aquellas que consideran la participación del empleado y que este se identifican con las influencias significativas y positivas para el desarrollo y el éxito de las organizaciones.
- 2) Cambio del papel del gobierno y su creciente intervención para vigilar la administración de del potencial humano y para proteger los intereses de los empleados, aumentándoles la seguridad económica y garantizando el pleno empleo.
- 3) Expansión de los sindicatos y determinación bilateral de la política del empleo mediante las relaciones con los empleados.
- 4) Incrementos salariales con los costos crecientes de la mano de obra y oportunidades para obtener una ventaja competitiva con la administración de personas.
- 5) Cambio en las habilidades requeridas debido a una creciente proporción de trabajadores técnicos y profesionales, los cuales presentan problemas más difíciles para su administración y una actitud más crítica ante esta.
- 6) Incremento de egresos para las divisiones de staff de recursos humanos.
- 7) Competencia internacional más agresiva como resultado de la globalización económica.

La auditoría de recursos humanos tiene un notable efecto educativo en la organización y permite reforzar y dar continuidad a las decisiones y las acciones que llevan al papel estratégico y sinérgico de administración de los recursos humanos (Chiavenato, 2007, pág. 478).

4.12 Patrón de evaluación y control en recursos humanos

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor.

En general, los estándares permiten la evaluación y el control mediante la comparación con:

1. Resultados: Cuando la comparación entre el estándar y la variable hace después de realizada la operación, la medición se realiza en términos de algo dispuesto y acabado, al final de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.
2. Desempeño: cuando la comparación entre el patrón y la variable es simultánea con la operación es decir cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación; es decir, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación, la medición va asociada al procesamiento de la operación, a pesar de que es simultánea y por consiguiente, actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.

La comparación de la función de verificar el grado de concordancia entre una variable y su estándar, la administración de recursos humanos se encarga de planear, organizar y controlar las actividades (cuando están centralizadas) en tanto que otra parte de ella realizan diversos organismos de línea, que también son usuarios del sistema.

De este modo, muchas de las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran, durante su ejecución y control algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y corregidas para evitar problemas, la rapidez con que esto se haga depende de la revisión y auditorías permanentes, que puedan suministrar retroalimentación adecuada (feedback) para mejorar los aspectos positivos y corregir y ajustar los negativos.

La función de la auditoría no es solo señalar fallas y los problemas, si no también presentar sugerencias y soluciones, en este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es educativo en esencia, cuando la auditoría está bien realizada, permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas, el papel de la auditoría se asocia al control de las actividades relacionadas con los recursos humanos.

En muchas empresas, las directrices y las prácticas de recursos humanos apenas se verifican y revisan de manera esporádica cuando surge algún problema o situación inesperada, sólo en estos momentos se analizan de manera crítica las directrices y las prácticas, este método no es recomendable, pues la detección de algún problema es determinada al azar por cualquier persona dentro de la empresa, y en cualquier época, si el problema es de cantidad, calidad, tiempo o costo sus consecuencias perduran hasta el momento en que se ha detectado por casualidad.

En la actualidad existe una marcada tendencia a sustituir estas revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas a las circunstancias particulares de la empresa con el fin de permitir el control y retroalimentación (feedback) realmente preventivos y educativos (Chiavenato, 2007).

4.13 El informe de auditoría de recursos humanos

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 práctica 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.

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 proporciona retroalimentación al gerente sobre aspectos como:

- 1) Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.

- 2) Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.
- 3) Los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude 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 (Rodríguez, 1988, págs. 39-40).

Conclusión

La auditoría requiere una decisión del más alto nivel que permita que una organización tenga la capacidad de transformarse y crecer de manera efectiva, para ello es necesario desarrollar una infraestructura administrativa que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, disponible en todo momento para tomar las decisiones más idóneas y oportunas en beneficio de la organización.

El control es un elemento muy importante en el funcionamiento y operación de las empresas y tiene un gran efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que genera la empresa, el control de recursos humanos se aplican en diferentes ámbitos de la organización y esto conlleva al establecimiento de estándares deseados y la acción correctiva, el control sirve como una herramienta administrativa que permite medir el desempeño de personal en una empresa.

El planteamiento de los sistemas abiertos establece un conjunto programado de reglas de decisión para aplicarse a un gran volumen de tipos repetitivos de transacciones entre los participantes, después de especificadas, estas reglas pueden ser administradas entre las actividades diarias y cotidianas por una persona cualquiera, con ello libera a la administración para poder dedicar sus esfuerzos a tratar el conjunto de transacciones no programado o fuera de lo común.

Para llevar a cabo una auditoria de recursos humanos es importante llevar acabo un control más exacto en las empresas por medio de las bases de datos, tomando en cuenta que existen varios tipos de bases de datos estas se adecuan a las necesidades de cada empresa estas son el principal fuente de información para los recursos humanos y son utilizados para obtener el registro y control de la información incluso se utiliza para la elaboración de nóminas de pago, son de mucha importancia para la gerencia a la hora de presentar los informes a la dirección, y permite que la información se encuentre actualizada y sin errores.

En conclusión la auditoria de recursos humanos es una herramienta diseñada para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos y comprobar si los gerentes de líneas cumplen de forma adecuada la aplicación de las políticas, lineamientos legales y procedimientos de la empresa y se encarga de revisar que el resto de personal los cumpla.

Bibliografía

- Amador, A. (2008). *Auditoría administrativa Proceso y aplicación* (1a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (8a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa Gestión estratégica del cambio* (2a. ed.). México: Pearson Educación.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (9a. ed.). México: Pearson Educación.
- Javiera, F. (2014). *Auditoría*. Recuperado el 28 de noviembre de 2018, de Scribd: <https://es.scribd.com/document/34501914/Auditoria-recursos>
- Peña, O. (2016). *Monografías*. Obtenido de Auditoría: <https://www.monografias.com/trabajo98/auditoria>
- Recursos humanos*. (2014). Obtenido de Auditoría: <https://www.rrhh-web.com/artauditoria.html>
- Revelo, J. (2012). *Auditoría administrativa (Módulo)* (2a. ed.). Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) - Ecuador.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, Z. (1988). *Manual de auditoría administrativa*. Perú: Diario Perú.
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la auditoría* (1a. ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Santillana, J. R. (2004). *Fundamentos de la auditoría* (Primera ed.). México: Thompson. Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID). (s.f.). *Auditoría administrativa (Enfoque de Leonard)*. México: Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID).
- Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID). (s.f.). *Auditoría administrativa (Introducción)*. México: Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID).

Anexos

Flujo de retroalimentación del control

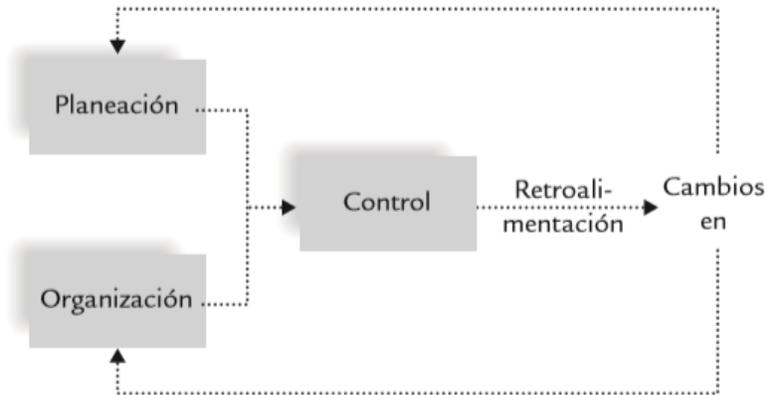


Figura 2.1 Fuente: (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 570)

Elementos básicos del control

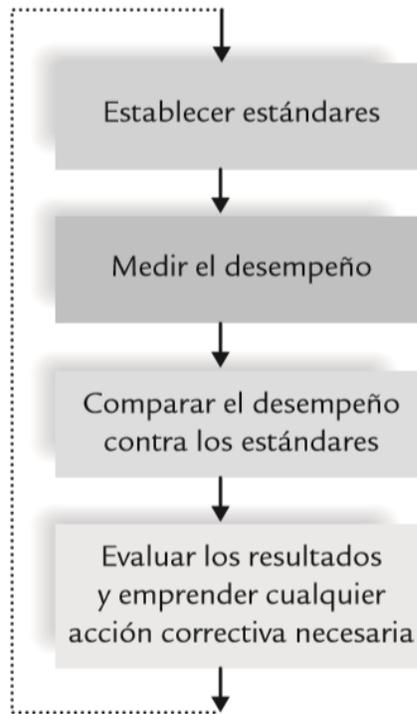


Figura 2.2 Fuente: (Hitt et al., 2006, pág. 570)

Resultados de la evaluación del desempeño

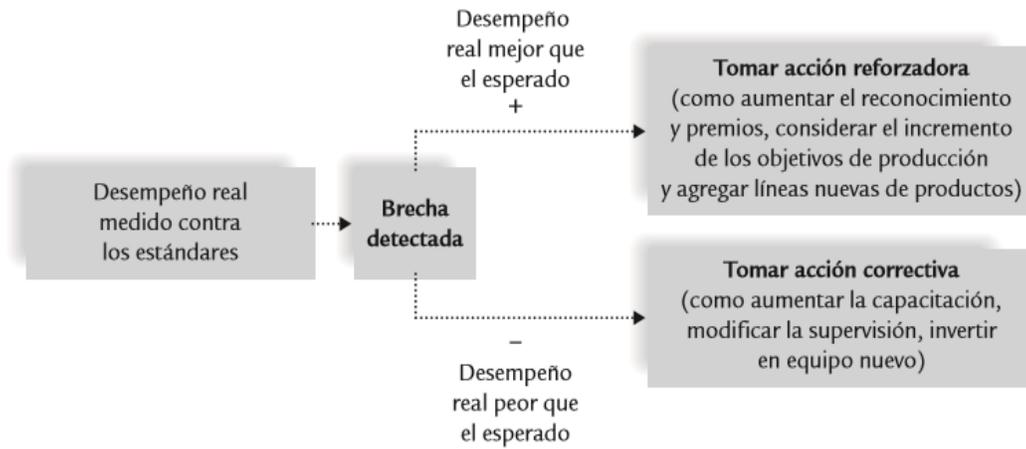


Figura 2.3 Fuente: (Hitt et al., 2006, pág. 576)

Tipos de control

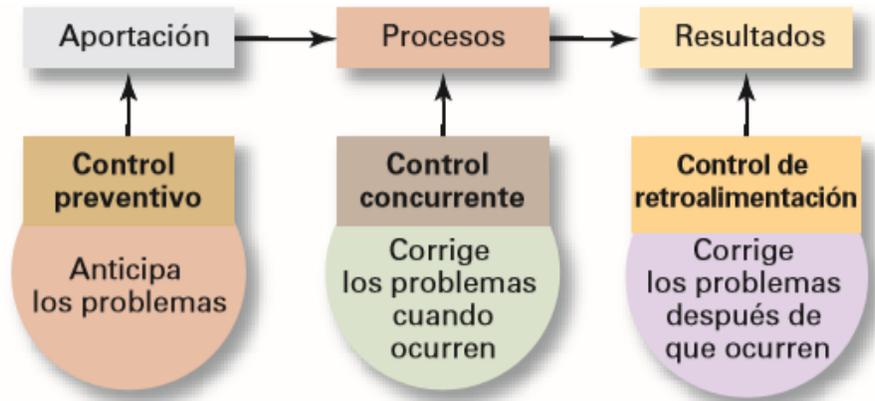


Figura 2.4 Fuente: (Robbins y Coulter, 2010, pág. 406)

Continuum de situaciones en los procesos para monitorear a las personas.

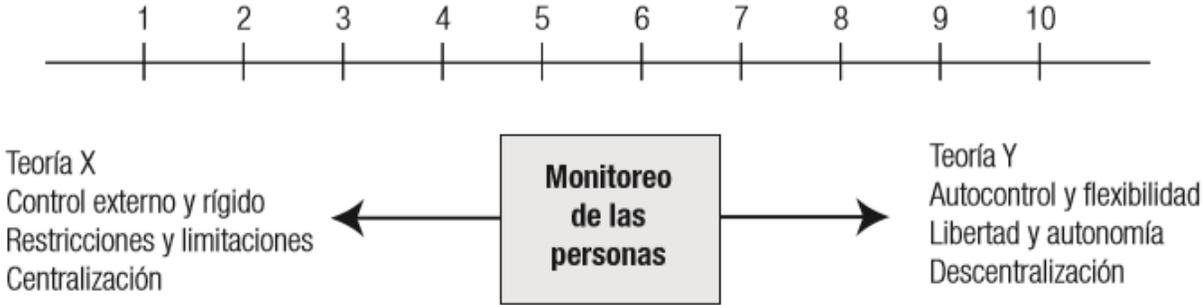


Figura 2.5 Fuente: (Chiavenato, 2007, pág. 447)

Base de datos de la administración de recursos humanos

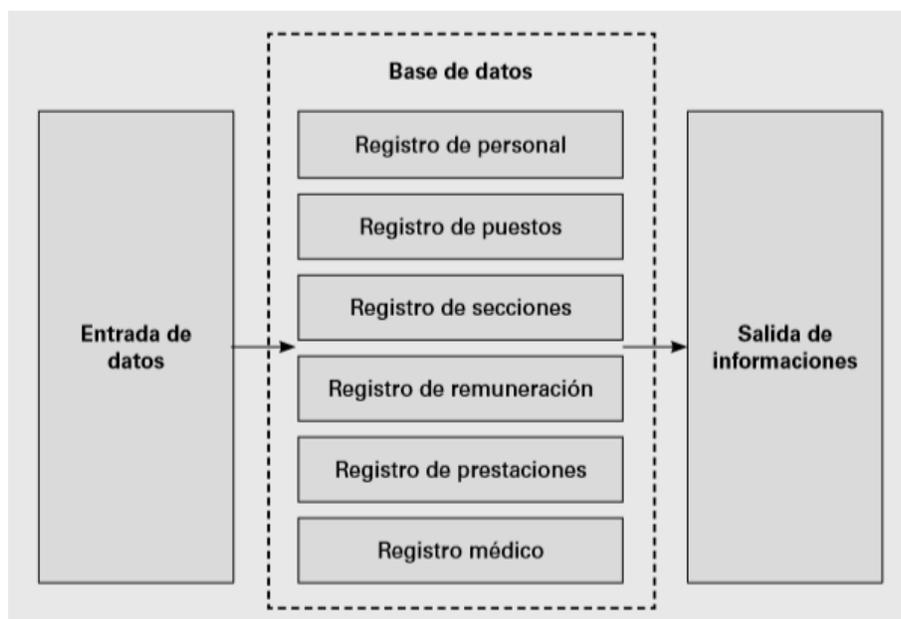


Figura 3.1 Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 512)

Sistema de información de recursos humanos

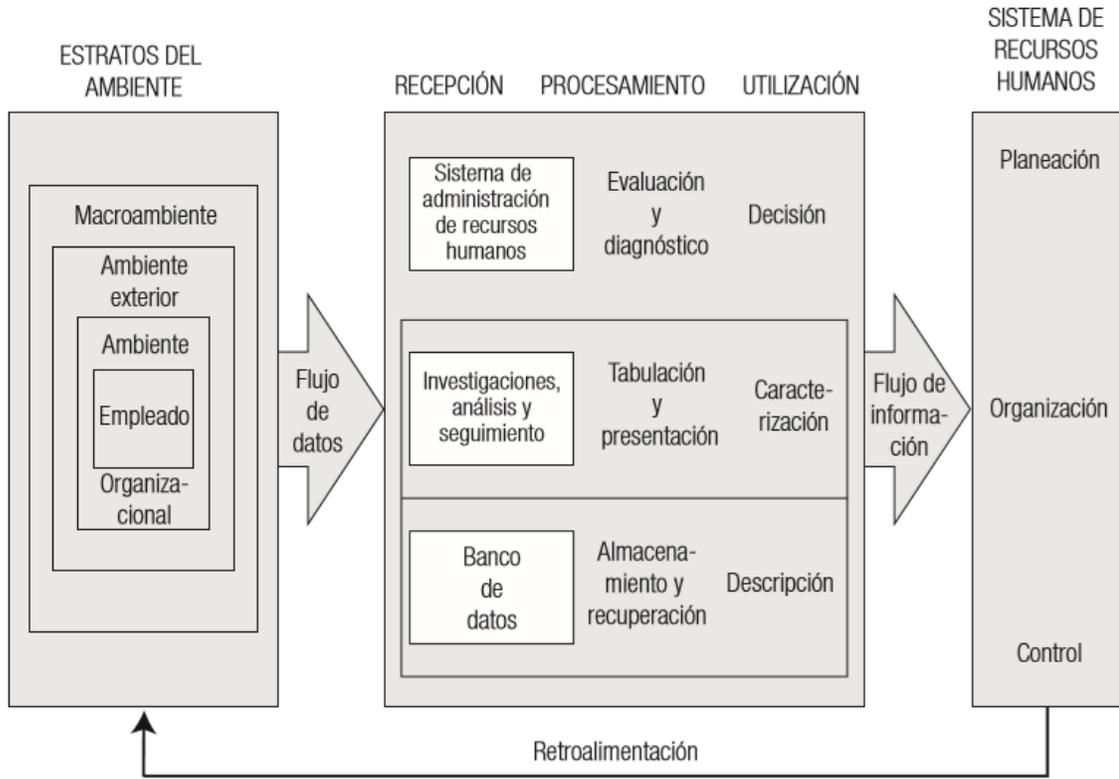


Figura 3.2 Fuente: (Chiavenato, 2007, pág. 455)

