



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS DEL DIARIO EL TIEMPO, C.A**

Autor:
Montilla Rojas, Patricia E.
C.I. 19.102.093

Tutor:
Lcda. Norelis Valecillos
C.I. 16.535.980

Febrero, 2012



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS DEL DIARIO EL TIEMPO, C.A**

Autor:
Montilla Rojas, Patricia E.
C.I. 19.102.093

Tutor:
Lcda. Norelis Valecillos
C.I. 16.535.980

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA ILUSTRE
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR
AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Febrero, 2012



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Profesora **Norelis del V. Valecillos B.**, portadora de la cédula de identidad No. V-16.535.980, en mi carácter de tutora del Trabajo Especial de Grado titulado: **PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL DIARIO EL TIEMPO, C.A.**, presentado por el Bachiller **Montilla Rojas, Patricia Elena**, titular de la cedula de identidad No. V-19.102.093, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que la Universidad tenga a bien designar.

En la ciudad de Trujillo a los veintisiete (27) días del mes de enero de 2012.

Lcda. Norelis Valecillos

C.I. 16.535.980

Tutor académico.

AGRADECIMIENTOS

Hoy estoy cumpliendo una de mis metas más anheladas, la cual me llena de mucha felicidad y satisfacción; en todo este proceso fueron muchas las personas que brindaron su apoyo incondicional; es por ello que deseo brindar mi infinito agradecimiento

A Dios Todopoderoso, por darme la vida y ayudarme a superar cada obstáculo que se ha presentado en toda mi vida.

A mi Mamá, por todo el apoyo brindado, su cariño, esfuerzos y sacrificios realizados para darme la formación que hoy poseo.

A mis hermanos: Juan Carlos, Jesús Alberto y José Luis, por contar con ustedes y otorgarme su ayuda.

A mi Novio Luis Miguel, por estar presente en el logro de esta meta ofreciéndome todo su apoyo y su gran amor.

A mi tutora Norelis Valecillos, por su grata ayuda, disposición y paciencia; usted ha sido un pilar fundamental para materializar este logro.

A mis compañeros y amigos Yusmary, Jessica, José, Dauris, Maricarmen, Cesar, Emmanuel, Aurimar y Paul, por contar con su apoyo y su gran amistad.

A los profesores Yohana Mendoza, María Eugenia Briceño y Yosman Valderrama, por brindar su valioso aporte para el desarrollo de la presente investigación.

A La Universidad de Los Andes Núcleo Trujillo, por todos los conocimientos brindados, los cuales me permiten convertirme hoy en una profesional.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de grado a todos aquellos quienes de alguna manera han contribuido al logro de esta meta tan anhelada.

A Dios y La Virgen, por llenarme de bendiciones y ayudarme en todo momento para alcanzar esta meta

A Mi Mamá, tu presencia es de gran importancia en mi vida, me has apoyado, comprendido y amado siempre, gracias a ti soy lo que soy eres la luz que ilumina mi vida.

A mis Hermanos, quienes han sido mis compañeros y soporte en todo momento.

A mi Novio, quien me ha acompañado a lo largo de este proceso, brindándome su apoyo y amor incondicional. Este logro es por los dos Te Amo Chiquito.

A mis compañeros de estudio, Yusmary, Jessica y José, hemos estado juntos durante esta maravillosa etapa de aprendizaje. Con nuestro esfuerzo hoy logramos esta meta. Los Quiero.

A mi tutora Norelis Valecillos, eres fuente de perseverancia, constancia e inteligencia.

A la Ilustre Universidad de los Andes, he aquí este trabajo de investigación, y que el mismo permita demostrar que la ULA, es la universidad que está generando y aportando valor agregado a la nación en los ámbitos de la investigación científica.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
VEREDICTO	iii
APROBACION DEL TUTOR	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDIDE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE CUADROS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación del problema	7
Sistematización del problema	7
Objetivos de la investigación	7
Justificación de la investigación	8
Delimitación de la investigación	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes de la investigación	10
Bases Teóricas:	13
Gestión	13
Gestión de Talento Humano	14

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas	14
Objetivos de la gestión de talento humano	15
Administración de talento humano o recursos humanos	17
Procesos de la gestión de talento humano	19
Auditoría	26
Tipos de Auditoría	27
Objetivos de la auditoría operacional	30
Características de la auditoría operacional	32
Tipos de auditoría operacional	33
Metodología de la auditoría operacional de recursos humanos	35
Criterios de valoración de la auditoría operacional	39
Procedimientos de la auditoría operacional	42
Programa de auditoría	43
Objetivos del programa de auditoría	44
Tipos de programas de auditoría	44
Contenido de los programas de auditoría	45
Descripción del contexto	45
Definición de términos básicos	46
Operacionalización de variables	48
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	50
Tipo de investigación	50
Diseño de la investigación	51
Unidad de análisis	51
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52

Validez del instrumento	52
Técnicas de procedimientos y análisis de los datos	53
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
Conclusiones	78
Recomendaciones	81
CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA	83
Objetivos de la propuesta	84
Justificación de la propuesta	84
Estructura de la propuesta	85
Desarrollo de la propuesta	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	97
Anexo “A” Constancias de validación	98
Anexo “B” Guía de entrevista	102
Anexo “C” Carta de Agradecimiento	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Tipos de auditoría	28
Figura 2	Tipos de auditoría operacional	33
Figura 3	Técnicas de reclutamiento	54
Figura 4	Pasos e Instrumentos de selección de personas	56
Figura 5	Diseño de Cargos	57
Figura 6	Descripción del puesto de trabajo	59
Figura 7	Especificación del puesto de trabajo	60
Figura 8	Compensaciones Financieras Directas	61
Figura 9	Compensaciones Financieras Indirectas	62
Figura 10	Compensaciones No Financieras	63
Figura 11	Desarrollo de personas	64
Figura 12	Técnicas para el mantenimiento de personas	65
Figura 13	Administración de la disciplina	66
Figura 14	Higiene y Seguridad	67
Figura 15	Evaluación de personas	69
Figura 16	Objetivos de la planeación de la auditoría operacional	70
Figura 17	Acciones para el estudio preliminar de la auditoría	71
Figura 18	Mecanismos para la evaluación del sistema de control interno	72
Figura 19	Acciones en el diseño de procedimientos-pruebas	74
Figura 20	Aspectos en la ejecución y análisis de la auditoría operacional	75
Figura 21	Informes en la auditoría operacional	77
Figura 22	Etapas del programa	84

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Las nuevas características de los ARH	18
Cuadro 2	Operacionalización de variables	48

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS DEL DIARIO EL TIEMPO, C.A**

Autor: Montilla Rojas, Patricia E.

C.I.: 19.102.093

Tutor: Prof. Norelis Valecillos

Año: 2012

RESUMEN

La auditoría operacional en el área de recursos humanos puede definirse como una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional que analiza las políticas y prácticas del personal de una empresa y la evaluación en cuanto a su funcionamiento actual, así como sugerencias para mejorar las fallas o deficiencias existentes en dicha área; ante tal importancia se plantea el presente estudio que tiene como objetivo general: Proponer un programa de Auditoría Operacional para el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A. El estudio se cataloga como proyectivo con un diseño de campo no experimental. La unidad de análisis fue el Diario El Tiempo, C.A, específicamente el departamento de recursos humanos, donde el sujeto informante fue el jefe de dicho departamento y los auditores internos de la organización. Para el proceso de recolección de información, se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista y como instrumento la guía de entrevista. Los datos que se obtuvieron, fueron analizados, con la finalidad de representar los resultados que muestra la información proveniente del instrumento a través de figuras.

Palabras claves: Auditoría Operacional, Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento humano y esto es tan importante que a pesar de que el factor monetario es vital y pareciera lo primordial, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso de ellas, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Es por ello que hoy en día las organizaciones requieren de una herramienta que les permita evaluar y examinar la participación de estos en el proceso administrativo; es así como la auditoría operacional aplicada en el área de recursos humanos se considera la más acertada, ya que tiene por objetivo principal examinar y evaluar las funciones, actividades y formas en que opera el personal para determinar si se ajustan a los programas establecidos, si se cumplen objetivos y políticas en la organización.

En vista de esta realidad, se hace relevante el hecho de proponer un programa de auditoría operacional para dicha área, con la finalidad de que sirva de herramienta para evaluar y medir sus resultados, por lo cual el estudio se enmarcará en el Diario El Tiempo, C.A, por ser una de las empresas de servicios informativos de mayor calidad y eficacia dentro del Estado Trujillo. En la búsqueda de este objetivo se estructuró el trabajo de investigación de la siguiente manera:

Capítulo I, Planteamiento del Problema: en él se reconoce el problema, se realiza un planteamiento y se formula la interrogante. Además se establece la sistematización del problema, el objetivo general y los específicos respectivamente, así como la justificación y delimitación de la investigación.

Capítulo II, el cual enmarca una descripción del marco teórico, conformada por los antecedentes, bases teóricas y la operacionalización de variables que orienta los aspectos a estudiarse.

Capítulo III, integrado por el marco metodológico, en él se explica el tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y tratamiento para el análisis de los datos.

Capítulo IV, estableció los resultados y análisis derivados del estudio practicado a la información obtenida en esta investigación.

Capítulo V, donde se plantearon las conclusiones y recomendaciones basadas en los análisis de los resultados.

Capítulo VI, esta área en particular presenta como resultado de la ejecución de las diferentes etapas de la investigación, una propuesta con alternativas de cambio.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La sociedad moderna está conformada por organizaciones o grupos sociales compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura de relaciones de interacción, con el propósito de producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad; su fin primordial es el logro de sus objetivos, para ello debe planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de cada miembro de la empresa y el empleo de todos los recursos organizacionales.

Es por ello que se requiere conseguir profesionales altamente calificados y competitivos, adaptándose a los requerimientos de las empresas actuales, ya que el talento humano se ha convertido en uno de los factores más importantes para el desarrollo y crecimiento de las mismas. Además de que estas invierten calidad de tiempo y dinero en capacitar, entrenar y seleccionar dicho personal, quienes a futuro se responsabilizarán del logro de los objetivos empresariales; convirtiéndose así para muchas organizaciones como el capital más importante y la correcta administración del mismos como una de sus tareas más decisivas.

La importancia del talento humano radica en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a las actividades que se le asignen, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por ayudar en el logro de los objetivos organizacionales.

El personal es un factor que hace a las empresas productivas y competentes y, por ende exitosas, de allí que resulta importante que desarrollen una gestión de talento humano que garantice personas capacitadas, competentes, actualizadas, con actitud adecuada hacia el trabajo y comprometidas con el futuro de las mismas. Para ello deben contar con procesos fundamentales como la admisión de personas, que comprende las técnicas de selección de personal que permiten garantizar que la

persona seleccionada para ocupar el cargo no sólo tendrá un desempeño acorde con sus funciones, contribuyendo al desarrollo de los objetivos corporativos, sino que permitirá al empleado encontrar un espacio para su desarrollo profesional e individual. La compensación de personas, que permite incentivarlas a trabajar al obtener recompensas o remuneraciones. Y la capacitación para incrementar su desarrollo profesional mediante entrenamientos, cursos o programas que les permitan mejorar o adquirir nuevos conocimientos en sus áreas de trabajo.

Así mismo se requiere de una herramienta para evaluar y examinar el proceso administrativo y su participación en este; por lo cual surge la auditoría operacional en el área de recursos humanos para tener una evaluación más detallada de la actuación y desempeño que este realiza. Dicha auditoría puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo está funcionando dicha área, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa. Su uso contribuye al éxito de las organizaciones, por considerarse que el esfuerzo humano resulta vital para su funcionamiento; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, esta marchará, en caso contrario, se detendrá.

A su vez dicha auditoría cuenta con una serie de fases que permiten tener un seguimiento minucioso de los objetivos, controles, aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad del talento humano; se inicia con la planeación, la cual se basa en el estudio general de la organización, que permite decidir el tipo y cantidad de procedimientos que se utilizarán. Luego se estipula la necesidad de obtener evidencias suficientes y competentes que respalden la opinión del auditor, el estudio y la evaluación del control interno. Y culmina al emitir los informes sobre la operatividad en esa área.

Esta auditoría es tan completa, que a su vez cuenta con criterios de valoración que permiten al auditor medir los avances en la administración de negocios, dichos criterios son: la economía, la eficiencia, la efectividad y la equidad.

Al observar lo fundamental que es la auditoría operacional en el área de recursos humanos, sería interesante conocer la realidad que viven las empresas de medios de comunicación impresos, ya que en estos es sumamente importante y vital la participación de su personal, además de que este tipo de empresas mantiene informada a la sociedad de los acontecimientos que pasen a nivel mundial, nacional y regional. Estos tienen la labor de informar, investigar, analizar, trazar horizontes y desarrollar sus tareas con objetividad, equidad, ética y racionalidad, consciente de la función social que desempeñan.

El medio de comunicación de mayor antigüedad es el periódico como consecuencia del invento de la imprenta; el primer registro de la prensa escrita en Venezuela es de 1808, con la aparición de La Gaceta de Caracas; aunque, dado el carácter institucional de esta publicación, se sostiene que fue el Semanario de Caracas, de 1810, la primera publicación que presentó características de medio impreso informativo. Entre los principales periódicos de circulación nacional y regional actual están El Nacional, Últimas Noticias, El Universal, Meridiano, Diario de Los Andes, Diario El Tiempo, entre otros.

En Venezuela las empresas de comunicaciones han representado un factor de desarrollo elemental, afirmación basada en cifras reflejadas por el Banco Central de Venezuela, las cuales muestran que su Producto Interno Bruto (PIB) en el periodo de enero a septiembre del año 2011 se ubicó en Bs. 2.879.097, en comparación con el PIB de las Instituciones Financieras y Seguros el cual reflejó en la misma fecha la cifra de Bs. 1.814.939; se concluye que dentro de las actividades económicas del PIB, las empresas de comunicaciones se posiciona como uno de las principales, indicando de esta manera, el grado de significancia e importancia que tiene este sobre el desarrollo de la nación.

Para tener una idea más clara de cómo se llevan a cabo los procesos del área de recursos humanos en este tipo de organizaciones, se decide seleccionar el Diario El Tiempo C.A como contexto de la investigación, por considerar que es una de las empresas de servicios informativos de mayor calidad y eficacia dentro del Estado

Trujillo, además de que tiene como uno de sus principales principios lograr a través del esfuerzo continuo y mancomunado del talento humano, la obtención de resultados económicos positivos y garantizar el mejor posicionamiento en el mercado y su consolidación.

Según diagnóstico previo a la investigación, se pudo observar que en el Diario El Tiempo, C.A, específicamente en el área de recursos humanos, los procesos de admisión de personal son completos ya que utilizan el reclutamiento y selección de personal como actividades para incluir nuevas personas a la empresa; así mismo cuentan con procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional de sus empleados y políticas de seguridad e higiene adecuadas que permiten condiciones de trabajo satisfactorias.

Sin embargo, esta empresa no cuenta con una herramienta de evaluación, examen y control, que le permita conocer si las funciones o actividades del área de recursos humanos se están cumpliendo de manera eficiente, eficaz y económica; y a pesar de contar con una unidad de auditoría interna, no le hacen el seguimiento necesario que amerita el área de talento humano ya que no disponen de programas de auditoría operacional, los cuales permiten cerciorarse si las políticas y procedimientos se están ejecutando de manera adecuada; y si se están logrando los objetivos planeados.

En caso de seguir la situación descrita se advierte que la empresa no podrá conocer los avances en su operatividad en el área de talento humano, se dificultará el alcance de sus objetivos organizacionales, ya que una de las partes fundamentales es este recurso y al seguir presentándose lo antes mencionadas, el rendimiento de la organización disminuirá. Debido a la carencia de programas de auditoría operacional en el área de recursos humanos, sería propicio diseñarles un programa, para que de esta manera, contando con este tipo de herramienta, puedan los auditores internos y encargados del área evaluar y medir los resultados en cuanto a las actividades de mayor o menor prioridad, como la planeación, los procedimientos y los indicadores de eficiencia, eficacia y economía referentes al entrenamiento, desarrollo, remuneración y beneficios sociales de los trabajadores. De la situación antes

planteada, se considera pertinente realizar la presente investigación, por lo cual se plantea la siguiente interrogante.

Formulación del problema

¿Cómo sería un programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A?

Sistematización del problema

- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos utilizados para la gestión del talento humano en el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A?
- ¿Cómo se lleva a cabo la metodología de la auditoría operacional en el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A?
- ¿Cómo serían los procedimientos de auditoría aplicables al área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A

Objetivos Específicos

- Describir los procesos utilizados para la gestión del talento humano en el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A

- Describir la metodología de la auditoría operacional en el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A
- Presentar los procedimientos de auditoría operacional aplicables al área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A

Justificación de la Investigación

Justificación Teórica

Esta investigación estuvo orientada a contrastar lo establecido en la teoría referente a la auditoría operacional en el área de recursos humanos, con la realidad existente en el Diario El Tiempo, C.A. Busca aportar soluciones a problemas presentes en dicha empresa, relacionados con el personal; así mismo se necesita de una herramienta que le permita evaluar la eficiencia, efectividad, equidad, economía y todo aquello que está a cargo de la responsabilidad de dicha área; esta herramienta es un programa de auditoría operacional; en tal sentido se abordó teoría referente a los procedimientos, la metodología de la auditoria operacional y sus criterios de valoración, con el propósito de lograr el objetivo general planteado, contribuyendo de esta manera a la generación de conocimientos sobre al tema que aporten la mejor solución a problemas existentes en dicha organización.

Justificación Metodológica

La investigación se orientó en un modelo de investigación proyectiva, y se aplicó como instrumento una guía de entrevista estructurada, con la finalidad de recolectar la información pertinente y relacionada con el objeto planteado, por su parte, se tomó en consideración el criterio de los auditores internos y del jefe del departamento de

recursos humanos, ya que la metodología aplicada obedece a un enfoque participativo, el cual a su vez genera valor adicional al presente estudio.

Justificación Práctica

El resultado que se obtuvo en la presente investigación servirá de herramienta para las empresas de servicios de información o comunicación, ya que se propone un programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos que ayuda a tener un control más detallado de los planes, políticas y métodos utilizados en dicha área, además de que específicamente brinda una gran ayuda en la solución de problemas relacionados con el recurso humano del Diario El Tiempo, C.A.

Delimitación

Esta investigación se encuentra enmarcada en la línea de investigación de auditoría, la cual involucra la aplicación de la auditoría en su sentido amplio. Se enfoca a la teoría fundamentada en la auditoría operacional y gestión de talento humano. El tiempo de ejecución del presente estudio investigativo fue desde octubre de 2010 hasta el mes de enero de 2012. Se utilizó como ámbito geográfico la empresa Diario El Tiempo, C.A ubicada en el Municipio Valera, Estado Trujillo, el sujeto informante fue el jefe de departamento de recursos humanos y los auditores internos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan contextos relacionados con investigaciones realizadas anteriormente y conceptualizaciones teóricas de interés; necesarios para el tratamiento del objeto de estudio.

Antecedentes de la Investigación

Dentro del campo de la investigación en el área contable, se han registrado diversidad de trabajos referidos al tema de auditoría; así mismo algunos sobre auditoría operacional. En la búsqueda de fuentes relevantes sobre el tema de estudio, se consultaron algunos trabajos que apoyan dicha investigación, entre ellos:

Bracamonte, (2010), presentó ante la ilustre Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, un trabajo especial de grado titulado **“Proceso de Auditoría de Recursos humanos en la Alcaldía del Municipio Trujillo, Estado Trujillo”**, cuyo objetivo general fue analizar el proceso de auditoría de recursos humanos en el departamento de recursos humanos de la Alcaldía del Municipio Trujillo, Estado Trujillo; el estudio se definió de tipo descriptivo con un diseño de campo no experimental. La población objeto de estudio fueron tres (3) auditores que laboran en la oficina de la contraloría de la Alcaldía del Municipio Trujillo, utilizando como instrumento el cuestionario. Se concluyó que en dicha Alcaldía se cumple con las fases de la auditoría de recursos humanos en cuanto a la exploración, planificación y ejecución, pero no se cumple con las técnicas de auditoría de recursos humanos en su totalidad; por lo que se recomendó que se realizara una buena planificación de la misma.

Atendiendo a lo anterior, se establece la relación de esta investigación con el presente estudio, debido a que en ambos casos se estudia el área de recursos humanos donde se hace necesaria la aplicación de la auditoría como herramienta de control de todos los planes, políticas y métodos relacionados con la materia.

Daboín, (2008), **“Auditoría Operacional en los Centros de Comunicaciones del Municipio Trujillo Estado Trujillo”**, cuyo objetivo general era analizar la auditoría operacional en los centros de comunicaciones del municipio Trujillo, estado Trujillo. El estudio se definió de tipo descriptivo con un diseño de campo no experimental; para ello se recopilaron datos directamente de la realidad, en este caso de las operaciones de la empresa, elementos característicos, fases y consideraciones generales de la auditoría operacional. La población objeto de estudio estuvo constituida por el personal encargado de la operatividad en los seis (06) Centros de Comunicaciones del Municipio Trujillo estado Trujillo, utilizando como instrumentos cuestionarios. Con base a los resultados se concluyó que en dichos Centros de Comunicación la auditoría operacional a pesar de ser aplicada mediante diversos enfoques, presenta deficiencias en cuanto a la implementación de programas adecuados de auditoría para la evaluación de los criterios de eficacia, eficiencia y economía. Y se recomendó considerar los elementos que caracterizan la aplicación de la auditoría operacional para tener una mejor planeación de la empresa.

La pertinencia del trabajo señalado con la presente investigación radica en las conclusiones a las que hace referencia dicho estudio, pues en ella se encuentran deficiencias presentes en la empresa objeto de estudio, relacionadas con el proceso de auditoría operacional lo cual muestra la necesidad de utilizar dicha auditoria para encontrar respuestas centradas en los puntos débiles en la operatividad de la organización, esto permite tener una idea la importancia que tiene la Auditoria Operacional en el funcionamiento de cualquier área de una organización.

Ojeda, (2007), titulado **“Programa de Auditoría Operacional dirigido a un Distribuidor de productos masivos del Municipio Valera, Estado Trujillo”**, cuyo objetivo general era diseñar un programa de auditoría operacional al área de inventarios de Distribuidor SUCASA C.A “DISUCA” en el Municipio Valera, Estado Trujillo; dicha investigación describió y propuso alternativas de cambio a través del diseño del programa de auditoría, por lo cual el estudio se definió de tipo proyectivo con un diseño de campo. La población objeto de estudio estuvo conformada por veinte (20) empleados de DISUCA; para la recolección de información se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados reflejaron que existen grandes debilidades para la realización de tomas físicas; los procesos administrativos no están bien establecidos para el abastecimiento de inventarios; y además no utilizan con eficiencia y economía las existencias necesarias para poder operar. Se recomendó crear un departamento de auditoría interna; descentralizar las actividades administrativas de DISUCA y establece una adecuada planificación de tomas físicas de inventarios a través de un programa de auditoría operacional.

El aporte de este estudio para la presente investigación se basa en que el mismo establece la importancia de los programas de auditoría operacional para emprender con éxito las operaciones administrativas y gerenciales; así como para tener una evaluación detallada, un análisis de políticas y sugerencias para mejorar cualquier organización.

Carrillo, (2001), realizó un estudio titulado **“Aplicación de una Auditoría Operativa como soporte para la toma de decisiones en el manejo del Activo Circulante. Caso: Proyecto y Construcciones Fernández Galán, S.A”**; esta investigación se planteó como objetivo analizar cómo influye la aplicación de la auditoría operativa en la toma de decisiones en el manejo del activo circulante de la empresa PROCONFEGA, S.A; para ello se siguió un estudio de tipo descriptivo con un diseño de campo y para la recolección de información se aplicó como instrumento un cuestionario a los empleados de la Gerencia Administrativa quienes constituyeron

la población objeto de estudio. Con los resultados de la investigación se concluyó que al aplicar una auditoría operativa se diagnosticó que existen irregularidades en el manejo del activo circulante que no se habían detectado mediante los controles internos de la empresa. Así mismo se recomendó que se implemente periódicamente la auditoría operacional en todos y cada uno de los departamentos de la gerencia administrativa; que se crearan programas de auditoría operacional como sistema de control para el activo circulante.

El aporte de este estudio para la presente investigación radica en que muestra lo necesario que es la aplicación de una auditoría operativa para las diferentes áreas de las empresas, ya que permite detectar deficiencias que otros mecanismos o controles no pueden.

Bases Teóricas

Los siguientes fundamentos teóricos hacen referencia a la gestión; gestión de talento humano; aspectos fundamentales de la gestión de talento humano; objetivos de la gestión de talento humano; administración de talento humano o recursos humanos; procesos de la gestión de talento humano; auditoría; tipos de auditorías; metodología de la auditoría operacional de recursos humanos; entre otros; por considerar todos estos basamentos teóricos importantes para el tratamiento del tema de la investigación; las definiciones son establecidas por diferentes autores, con la finalidad de brindar un criterio amplio y objetivo en relación a las diversas áreas que se abordaron.

Gestión

Ivancevich, y otros. (1997:12) expresan que “la gestión es el proceso comprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.

Gestión de Talento Humano

De acuerdo al criterio establecido por Chiavenato, (2005:9) “la gestión de talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales o individuales”.

Así mismo Ivancevich, y otros. (1997:366) expresan que “es el proceso destinado a alcanzar los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los recursos humanos en una organización”.

La gestión de talento humano es la responsable de los procesos que involucran al personal en la organización, ya que se encarga de lo referente a la contratación de personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, así como también la capacitación de los empleados y de proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Es importante mencionar que Chiavenato, (2005:9) expresa “nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano; se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas”. Es así como en la presente obra se utilizará cualquiera de los mencionados términos, pero todos harán mención a la gestión de talento humano.

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

Según Chiavenato, (2005:8) la gestión de talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. *Son seres humanos:* Están dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos,

habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

2. *Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:* Elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
3. *Socios de la organización:* Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc, con la esperanza de recibir retorno de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, entre otros

Es decir, el talento humano está compuesto por personas y no meros recursos; son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, no agentes inertes y estáticos; estas personas son socias activas y no mero sujetos pasivos.

Objetivos de la Gestión de Talento Humano

Chiavenato, (2005:10) que los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:* No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. *Proporcionar competitividad a la organización:* Esto significa saber emplear las habilidades y capacidad de la fuerza laboral. La función de la ARH es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

3. *Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:* Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Las medidas de eficacia de la ARH, deben proporcionar las personas adecuadas en la fase apropiada del desempeño de un trabajo y en el tiempo apropiado para la organización.
4. *Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:* Antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:* Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
6. *Administrar el cambio:* En las últimas décadas hubo en periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de ARH deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización.
7. *Establecer políticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:* Toda actividad de ARH debe ser abierta, confiable y ética. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

Administración de talento humano o de recursos humanos

Dessler, y otros. (2004:2) expresan que “la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo...”

Por su parte Sherman, y otros. (1999:4) mencionan que “definir el personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados, son actividades de la administración de recursos humanos...”

Es decir, consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse y coordinar a las personas necesarias para una organización, que desarrollen competencias requeridas a partir de sus conocimientos y habilidades, tengan un mayor sentido de pertenencia, sean líderes y que generen valor agregado para la compañía, así mismo busca construir y mantener un entorno de excelencia para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos y desempeño operativo de la empresa.

Chiavenato, (2005:43) sostiene que “en la era de la información, en la cual estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales, sino también cambios culturales y de conocimiento que transforman la función de las personas que participan en ellos”... Esto provoca una profunda transformación en las características del área de talento humano o recursos humanos, como se observa a continuación:

Cuadro N. 1: Las nuevas características de la ARH

Antes	Ahora
• Concentración en la función de RH • Especialización de las funciones • Varios niveles jerárquicos • Introversión y aislamiento • Rutina operacional y burocrática • Preservación de cultura organizacional • Énfasis en los procedimientos • Búsqueda de la eficiencia interna • Visión orientada hacia el presente y el pasado • Administración de recursos humanos • Hacer todo de manera aislada – individualismo • Énfasis en los controles operacionales	• Apoyo en el negocio medular del área • Gerencia de procesos • Aplanamiento y downsizing • Benchmarking y extroversión • Consultoría y visión estratégica • Innovación y cambio cultural • Énfasis en los objetivos y resultados • Búsqueda de la eficacia organizacional • Visión orientada hacia el futuro y el destino de la empresa • Asesorar la gestión con personas • Colaboración entre los gerentes y equipos • Énfasis en la libertad y participación

Fuente: Chiavenato, (2005:44)

En general, la administración de talento humano tiene que ver con la participación de personas para el logro de objetivos organizacionales, que a su vez se deben regir por políticas, deben tener sus puestos de trabajo, presentar un buen desempeño laboral y ser recompensados; es decir, consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo, coordinación y control de todo lo referente al desempeño eficiente y eficaz del personal.

Procesos de la gestión de talento humano

Chiavenato, (2005:13) establece que la gestión de talento humano consta de seis procesos o actividades fundamentales, las cuales son:

1. *Admisión de personas:* Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas. La admisión de personas está centrada en la conducta humana y en el logro de las metas organizacionales

Como complemento a lo anterior Ivancevich, y otros. (1997:371) expresan que la adscripción o reclutamiento es un “conjunto de actividades que lleva a cabo la organización para atraer para sus puestos vacantes a candidatos con las capacidades y aptitudes necesarias para que la organización pueda alcanzar sus objetivos”. Es decir, es un proceso para identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, que se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, obteniéndose así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

A su vez Dolan, y otros. (2003:72) expresan que “el reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, la propia empresa, externas o en ambas.”

- Fuentes Internas: El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de estos (movimientos horizontales).
- Fuentes Externas: el reclutamiento externo permite a la organización traer gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos. Las técnicas o métodos más frecuentemente utilizados en el reclutamiento externo son:
 - i. Presentación espontánea. Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización.

- ii. Recomendaciones de los empleados.
- iii. La publicidad. El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas.
- iv. Agencias de empleo.
- v. Las empresas de trabajo temporal. Son aquellas organizaciones que ponen a disposición de otras empresas, con carácter temporal, trabajadores contratados por la primera.
- vi. Asociaciones y colegios profesionales.
- vii. Instituciones técnicas y educativas.
- viii. Radio y televisión.
- ix. Reclutamiento por internet.

Y con respecto a la selección de personas Ivancevich, y otros. (1997:374) argumentan que es “el proceso mediante el cual la organización elige de una lista de aspirantes a la persona o personas que mejor satisfacen los criterios para la posición abierta, teniendo en cuenta las condiciones medioambientales vigentes”

Así mismo Pinilla, (1996:43) menciona que esta “constituye el proceso definido por la administración para enganchar y ubicar el personal de acuerdo con los requerimientos laborales y en cumplimiento del objeto social”.

Por su parte Dolan, y otros. (2003:92) argumentan que “la información en la que se basa la selección se recoge generalmente en diferentes pasos o fases, las cuales son:

- i. Presentación inicial de petición de empleo (formulario de solicitud o curriculum).
- ii. Entrevista inicial.
- iii. Pruebas.
- iv. Comprobación de referencias e historial.
- v. Entrevista de seguimientos.

- vi. Reconocimientos médicos y físicos.
- vii. Análisis y decisión (rechazar – mantener – contratar y ubicar).
- viii. Notificación de la decisión al candidato.
- ix. Seguimiento para asegurarse de que el candidato acepta la oferta.

Así mismo existe una amplia variedad de instrumentos de selección que están disponibles para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los solicitantes, estos instrumentos son:

- i. Impresos de solicitud e información biográfica.
- ii. Comprobación de las referencias.
- iii. La entrevista de selección.
- iv. Pruebas escritas de selección.
- v. Simulación de trabajo.
- vi. Programas de evaluación.

2. *Aplicación de personas*: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. La descripción de cargos constituye un instrumento esencial, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Chiavenato, (2000:280) complementa que “los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo”.

Así mismo establece que diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- i. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- ii. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- iii. A quién deberá reportar el ocupante de cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- iv. A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

Como complemento a lo anterior, Dolan, y otros. (2003:25) expresan que “el análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades; y que a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación del puesto de trabajo”.

La descripción del puesto de trabajo comprende:

- Fines.
- Cometidos.
- Normas.

La especificación del puesto de trabajo se enfoca en:

- Conocimientos.
- Habilidades.
- Aptitudes.

3. *Compensación de las personas:* Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios.

Al respecto Ivancevich, y otros. (1997:387) mencionan que la compensación es “la actividad referente a las recompensas de todo tipo que reciben las personas por llevar

a cabo las tareas que les asignó la organización. Los empleados intercambian su trabajo por compensaciones de carácter financiero o no financiero”.

Como complemento a lo anterior, Chiavenato, (2000:410) expresa que existen diversos tipos de compensación, las cuales son:

- La compensación financiera directa: Es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.
- La compensación financiera indirecta: Constituye el salario indirecto, e incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en la utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.).
- Las compensaciones no financieras: Comprenden los reconocimientos y autoestima, la estabilidad en el empleo y prestigio.

4. *Desarrollo de personas*: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Ivancevich, y otros. (1997:378) complementa que “el desarrollo de personas es la adquisición de conocimiento y aptitudes que podrán aplicarse en el presente o en el futuro”.

Así mismo Pinilla, (1996:43) expresa que el desarrollo de personas “consiste en estimular técnicamente las cualidades innatas de cada persona para obtener su máxima realización posible en función de su actividad laboral.”

Al respecto, Dolan, y otros. (2003:119) expresan que “la formación y el desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”.

5. *Mantenimiento de personas*: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, así como mantenimiento de las relaciones sindicales.

Como complemento a lo anterior Pinilla, (1996:43) menciona que “este concepto se concreta esencialmente en hacer sentir satisfecho al personal dentro de la organización en los aspectos físico, mental, espiritual, social y material”.

En cuanto a la administración de la disciplina, Chiavenato, (2007:359) expresa que la disciplina “se entiende como el estado de autocontrol del trabajador, así como su conducta ordenada y responsable. Indica el grado de auténtico trabajo en equipo en la organización”. Es decir, las personas se conducen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la empresa; esto permite, que al tener una adecuada disciplina, los retos frecuentemente se resuelven antes de convertirse en problemas mayores.

En cuanto a la higiene y seguridad, existen algunos elementos, que pueden controlar los accidentes de trabajo, según Dolan, y otros. (2003:252) estos son:

- Diseñar el entorno de trabajo: El adecuado diseño del entorno de trabajo es quizás la mejor manera de prevenir accidentes y aumentar la seguridad. Entre las características de seguridad con las que debe contar en el entorno físico estarían los protectores de máquinas, los pasamanos en las escaleras, gafas protectoras y cascos de seguridad, luces de aviso, mecanismos autocorrectores y desconexiones automáticas.
- La ergonomía: Otra manera de mejorar la seguridad es hacer el propio trabajo más cómodo y menos cansado, a través de la ergonomía. Esta toma en consideración los cambios en el ambiente del trabajo junto con las capacidades físicas y fisiológicas y las limitaciones de los empleados.
- Los comités de seguridad: El departamento de RRHH puede actuar como coordinador de un comité compuesto de varios representantes de los

empleados. Muy a menudo, las organizaciones acostumbran a tener varios comités de seguridad para la aplicación y administración, y un comité más amplio a nivel de toda la organización para la formulación de las políticas.

- **Modificación de la conducta:** Reforzar conductas que reducen la probabilidad de accidentes puede ser un éxito. Los refuerzos pueden ir desde los premios monetarios (como retroalimentación positiva), a los premios de actividad (un obsequio), hasta los premios financieros (como las pagas extraordinarias por lograr los niveles deseados de seguridad).
- **Supervisar los riesgos:** Supone librar el lugar de trabajo de agentes químicos o toxinas; así mismo, supervisar y limitar la exposición a dichas sustancias peligrosas.

6. *Evaluación de personas:* Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Ivancevich, y otros. (1997:381) expresa que la evaluación del desempeño o rendimiento “es la revisión sistemática de los puntos fuertes y débiles de cada individuo que tienen relevancia para el trabajo; centra la atención en la medida en que los empleados han alcanzado los niveles de trabajo esperados durante un determinado periodo de tiempo”.

Así mismo, Chiavenato, (2000:357) explica que “evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”.

Como complemento a lo anterior, Dolan, y otros. (2003:169) argumentan que existen tres enfoques de evaluación del rendimiento, los cuales son:

- **Enfoques comparativos o referidos a normas:** A menudo una pregunta fundamental que se plantea el departamento de RRHH, a la hora de tomar muchos tipos de decisiones relativas a los empleados es: ¿Quién es el que mejor rinde del grupo? o ¿A quién debería asignarse una tarea concreta?. Para

hallar respuestas a este tipo de cuestiones, resultan adecuados los enfoques comparativos o referidos a normas. Dichos enfoques son: Clasificación directa, clasificación alternada, comparación por pares, el método de distribución forzosa y cuestiones relacionadas con los enfoques de comparación.

- Escalas de apreciación y enfoques conductuales: Consisten en evaluar el rendimiento de cada persona de forma independiente, en relación a unos criterios determinados. Se clasifican en: Ensayos narrativos, escalas convencionales de valoración, sucesos/incidentes críticos, listas ponderadas, elección forzosa, escalas de apreciación de comportamientos prefijados y escalas de observación de conductas.
- Enfoques sobre resultados: Las evaluaciones basadas en los resultados se centran en los productos del trabajo. Hay cuatro variaciones de formatos habituales basados en los resultados: la dirección por objetivos, las medidas de rendimiento, la medición de índices directos y los historiales de logros.

Auditoría

Arens, y otros. (2007:4) sostienen que “una auditoria es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos...”

Así mismo Pinilla, (1996:107) expresa que “La auditoria es una modalidad especializada de asesoría que tiene por objeto el estudio y la evaluación de una realidad de naturaleza financiera, operacional o de otro tipo; su propósito es emitir una opinión independiente acerca de la validez del sistema de control interno...”

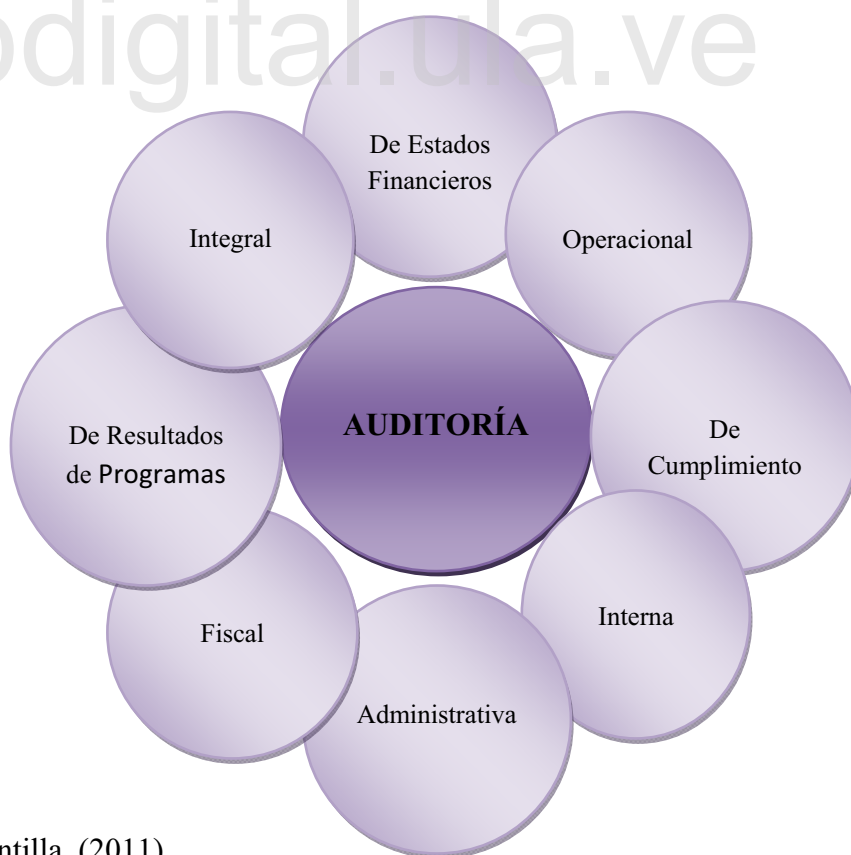
Sin embargo, Mendivil, V. (1977:13), la define como la actividad por la cual “se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras...”

Como se observa, dichos autores coinciden en que la auditoria busca evaluar la información, ya sea financiera o de otro tipo de una entidad económica u organización para emitir una opinión independiente sobre los aspectos más relevantes encontrados en esa evaluación; su finalidad de emitir un informe de auditoría; reuniendo varios tipos de evidencia, obtenidas mediante la comprensión del control interno, inspección de documentos, observación de activos, investigando bien sea dentro de la organización o fuera de esta.

La auditoría es de gran importancia para las empresas, ya que sin ella no se tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. La auditoría es la que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Tipos de Auditoría

Figura 1



Fuente: Montilla, (2011)

En correspondencia con lo proyectado en la figura 2, los tipos de auditorías según Rodríguez, (2001) son los siguientes:

Auditoría Financiera: Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa, el objetivo es emitir un dictamen a cerca de las correcciones a los estados financieros y la situación financiera de la empresa.

Auditoría Interna: Es una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración (gerencia).

Auditoría de Operaciones: Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, con el objetivo de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones puede mejorar; este tipo de auditoría se plantea el cómo y por qué se hacen las cosas, y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

Auditoría administrativa: Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

Auditoría Fiscal: Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes.

Auditoría de resultados de programas: Estudia la eficacia y congruencia alcanzadas en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal. El análisis de la eficacia se obtendrá revisando que realmente se alcanzaron las metas establecidas en el tiempo, lugar, cantidad y calidad requeridos. La congruencia se determinara al examinar la relación lógica que existe

entre el logro de los objetivos y las metas de los programas y el avance del ejercicio presupuestal.

Auditoría de legalidad: Tiene como finalidad revisar si la organización está cumpliendo con las disposiciones legales que sean aplicadas (leyes, reglamentos, decretos, circulares, entre otros).

Auditoría Integral: Es el proceso que tiende a medir el rendimiento real con relación al rendimiento esperado. La Auditoría Integral implica la ejecución de un trabajo integral, completo; enfocado en revisiones financieras, de cumplimiento, control interno y de gestión, sistema y medio ambiente; es decir, abarca todos los aspectos que integran una organización.

Como complemento a los supuestos anteriores, Arens, y otros. (2007:14) expresa los siguientes tipos de auditoría:

Auditoría de Estados Financieros: Se lleva a cabo para determinar si el conjunto de estados financieros se presentan de acuerdo con los criterios especificados. Por lo general, estos criterios son los principios de contabilidad generalmente aceptados, aunque también es común realizar auditorías de estados financieros que hayan sido preparados utilizando la base de efectivo alguna otra base de contabilidad apropiada para la compañía.

Auditoría de Cumplimiento: El propósito de esta auditora es determinar si el auditado está cumpliendo con algunos procedimientos, reglas o reglamentos específicos que fije alguna autoridad superior. En una auditoría de cumplimiento para una empresa privada podría incluirse el determinar si el personal de contabilidad está siguiendo los procedimientos que ha prescrito el contralor de la compañía. En la auditoría de entes gubernamentales, se verifica de forma amplia su cumplimiento debido a la extensa reglamentación por parte de autoridades gubernamentales superiores.

Auditoría Operacional: Es una revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y su eficacia. Al término de la auditoría operacional, es común que la administración espere

algunas recomendaciones para mejorar sus operaciones. Debido a las diversas áreas en que se evalúa la eficiencia operacional, es imposible caracterizar la realización de una auditoría operacional común y corriente. En una compañía, el auditor podría evaluar la pertinencia y suficiencia de la información que utiliza la administración para tomar decisiones sobre la adquisición de activos fijos; en tanto que en una compañía diferente, el auditor podría evaluar la eficiencia del flujo de documentos en el proceso de ventas. En las auditorías operacionales los análisis no se limitan a la contabilidad. En ellos se puede incluir la evaluación de la estructura de una compañía, las operaciones del cómputo, los métodos de producción, la comercialización y cualquier otra área en la que esté capacitado el auditor.

Pinilla, (1996:111) sostiene que la auditoría operacional “es el proceso de investigación que tiene por objeto el examen y evaluación de la planeación, la organización, dirección y control de gestión de las operaciones por áreas funcionales o por procesos operativos en las organizaciones; su base son los criterios de economía, eficiencia, efectividad equidad; su finalidad, emitir una opinión independiente de asesoría, a la alta dirección acerca de la validez del sistema de control integral en las entidades auditadas.”

Así mismo Whittington, y otros. (2000:595) expresen que “el termino auditoría operacional se refiere a un examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia...”

La presente investigación se orientará en lo que expresa Pinilla, (1996), ya que dicho autor explica de manera más detallada todo lo referente a la Auditoría Operacional.

Objetivos de la auditoría operacional

Pinilla (1996:115) expresa que la auditoría operacional se propone esencialmente tres tipos de objetivos: de corto plazo, de mediano plazo y de largo plazo.

Objetivos de corto plazo

1. Asegurar el conocimiento, interpretación y aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de negocios;
2. Identificar problemas legales de economía, de eficiencia, de efectividad y de equidad que estén afectando sensiblemente la organización auditada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría;
3. Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados;

Objetivos a mediano plazo

1. Mejorar la conciencia de control empresarial con el propósito de construir y practicar una cultura integral de control en las organizaciones;
2. Fortalecer el sistema de seguridad de todos los recursos de la organización;
3. Promover la legalidad, la economía, la eficiencia, la efectividad y la equidad en las organizaciones;
4. Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y las políticas de la entidad;

Objetivos a largo plazo

1. Facilitar los procesos de planeación estratégica y de calidad total en las organizaciones;
2. Crear condiciones favorables para redefinir los modelos de control con proyección de largo plazo;
3. Facilitar la consolidación de una política de control de calidad y de productividad con una visión de largo plazo;

Como complemento de lo antes mencionado Whittington, y otros. (2000:596) expresan que los objetivos de las auditorías operacionales son los siguientes:

1. Evaluaciones del desempeño de la unidad en relación con los objetivos de la gerencia u otros criterios apropiados.

2. Seguridad de que sus planes (en la forma presentada en las declaraciones de objetivos, programas, presupuestos, y directrices) son completos, consistentes y se conocen en los niveles de operación.
3. Información objetiva sobre qué tan bien se llevan a cabo sus planes y políticas en todas las áreas de operaciones y sobre oportunidades para mejorar la efectividad, eficiencia y economía.
4. Información sobre debilidades en los controles de operación, particularmente en lo que respecta a posibles fuentes de desperdicio.
5. Reafirmación de que puede dependerse de todos los informes de operación como una base para tomar acciones.

Características de la auditoría operacional

De acuerdo al criterio establecido por Cepeda (1998:176) las características de una auditoría operacional son:

- ✓ Es un examen que evalúa la administración integral de la empresa en la aplicación del control y logro de la misión, políticas, objetivos y metas.
- ✓ Es un proceso sistemático de evaluaciones que concluye y formula recomendaciones constructivas.
- ✓ Requiere profesional experimentado con criterio técnico gerencial.
- ✓ Presenta un informe formal que contiene recomendaciones para lograr mayor eficiencia, efectividad y economía.

Tipos de auditoría operacional

Figura 2



Fuente: Montilla, (2011)

De conformidad a lo reflejado en la figura 3, los tipos de auditoría operacional según Arens, y otros. (2007:778) son:

Auditorías Funcionales: Tienen q ver con una o varias funciones en una organización. Una auditoría funcional permitir la especialización de los auditores, ya que pueden adquirir experiencias y conocimientos en diferentes áreas, dependiendo de cuál de las funciones de la organización se analizará.

Auditorías Organizacionales: Una auditoría operacional tiene que ver con toda una unidad organizacional, como lo es un departamento, una sucursal o una subsidiaria. Una auditoría organizacional hace hincapié en la forma en que interactúan las funciones eficiente y eficazmente.

Asignaciones Especiales: En la auditoría operacional, las asignaciones especiales urgen a petición de la administración. Hay una gran variedad de tales auditorías; un ejemplo sería, investigar la posibilidad de un fraude en una división.

Otra forma de contribuir a lo anteriormente expuesto son las diferentes aplicaciones o casos prácticos de la auditoría operacional, expresados por Pinilla, (1996:163) de la siguiente manera:

Auditoría operacional de compras: Esta abarca la función de adquisición de todos los insumos que requiere la organización auditada para el cumplimiento de su objetivo social.

Auditoría operacional de ventas: Pinilla, (1996:174) expresa que este tipo de auditoría es de gran importancia ya que a través de la función de ventas se generan los ingresos en las organizaciones; y la operación de ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos.

Auditoría operacional de cobranzas: Pinilla, (1996:184) menciona que la operación de cobranza implica un conjunto de actividades realizadas por una empresa para recuperar el precio de los productos y/o servicios vendidos a créditos; esta se relaciona estrechamente con los objetivos, las políticas y las actividades propias del otorgamiento de crédito.

Auditoría operacional a los sistemas de información computarizados: Pinilla, (1996:204) instituye que este tipo de auditoría es muy necesaria para mejorar los índices de productividad y las condiciones de competitividad, ya que las sumas comprometidas en recursos informáticos son considerables frente a las invertidas en los otros activos de las organizaciones.

Auditoría operacional al otorgamiento de crédito: Pinilla, (1996:220) expresa que esta auditoría está muy relacionada a la de cobranza y, en consecuencia, algunos auditores realizan en forma conjunta el auditaje de las dos funciones. La operación de otorgamiento de crédito consiste en un conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, de acuerdo con ciertas condiciones y características que regulan la recuperación.

Auditoría operacional a la administración de inventarios: Pinilla, (1996:228) explica que este tipo de auditoría consiste en auditar bajo los criterios de valoración de economía, eficiencia, efectividad y equidad todo lo relacionado a las actividades que desarrollan los gerentes para asegurar las existencias requeridas para la producción y/o para la venta.

Auditoría operacional a los sistemas administrativos de información: Pinilla, (1996:237) menciona que es de gran importancia este tipo de auditoría, ya que los sistemas administrativos de información cubren las áreas de planeación, organización, operación, control, evaluación, y, en general de comunicación de las organizaciones; es un conjunto de procedimientos que se utilizan para registrar, clasificar y resumir los datos generados en la operaciones de la empresa, con el fin de obtener información sobre el resultado de la ejecución de dichas operaciones.

Auditoría operacional de Recursos Humanos: Pinilla, (1996:194) Se considera un instrumento para examinar y evaluar aspectos del personal de una organización con fines de administración, información, dirección y control; es un examen objetivo, minucioso y lógico de los objetivos, políticas, aplicación de recursos, y todo aquello que esté a cargo de la responsabilidad de los recursos humanos.

En referencia a lo anterior, Rodríguez, (2001:223) expresa “en los diversos métodos de este tipo de auditoría se analizan diferentes conceptos que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el elemento, recursos humanos como un elemento integrador y dinámico”.

Metodología de auditoría operacional de recursos humanos

1. Planeación;

Al respecto Arens, y otros. (2007:782) explican que “en la planeación, el auditor operacional debe determinar el alcance del compromiso y comunicarlo a la unidad organizacional”.

Así mismo Rodríguez, (2001:225) expresa que “planear un auditoría es decidir cómo va a practicarse el examen, cuáles serán los procedimientos a seguir, con que

limitaciones, el tiempo oportuno de su aplicación y el personal que debe asignarse al trabajo”.

Ahora bien, según Pinilla, (1996:194), la planeación de este tipo de auditoría comprende:

a) Objetivos:

- Verificar si la gerencia está planeando, organizando, dirigiendo y controlando las operaciones del área de recursos humanos de acuerdo con los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones.
- Examinar la validez de los criterios definidos por la gerencia para administrar los recursos humanos de la organización.
- Verificar la existencia de políticas que promuevan la eficiencia operativa de la organización.
- Cerciorarse de la validez técnica del sistema de control interno del área de administración de recursos humanos.

Como complemento a lo anterior, Rodríguez, (2001:224) argumente que el objetivo principal de esta auditoría es “examinar y evaluar funciones, actividades y formas en que operan los recursos humanos para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia...”

b) Estudio Preliminar: El propósito es la aproximación del auditor al conocimiento global de la organización, específicamente en sus componentes económico, legal, organizacional, administrativo y operativo; por lo tanto deberá:

- Familiarizarse con el modelo de administración de recursos humanos que rige la organización auditada para conocer mejor los problemas en relación con el manejo del personal, así como la infraestructura establecida para atender la administración del personal a nivel de planeación, organización, dirección y control.

- Investigar sobre la filosofía que practica la gerencia en materia de recursos humanos, sus valores, metas y objetivos.
 - Los resultados de la gestión de personal; rotación del personal, ausentismo, puntualidad, quejas, paros o huelgas, accidentes de trabajo.
 - El código laboral vigente y su adecuada aplicación en la empresa.
 - Las políticas establecidas por la gerencia para la administración de los recursos humanos.
- c) Evaluación del sistema de control interno: Para desarrollar esta fase, el auditor deberá diseñar un cuestionario, memorandos analíticos-descriptivos, entrevistas o diagramas de flujo relacionados con el proceso administrativo-operativo; de manera que pueda identificar las áreas críticas del sistema de control interno con facilidad.
- d) Diseño de procedimientos-pruebas: La auditoría operacional de recursos humanos realiza, entre otros, los siguientes procedimientos:
- Evaluación del proceso de planeación, organización, dirección y control del recurso humano bajo los conceptos de economía, eficiencia, efectividad y equidad de las operaciones.
 - Examen del grado de validez del sistema de control interno del área de recursos humanos con base, entre otras cosas, en la existencia de una adecuada cultura de control organizacional; establecimientos de objetivos, planes, estrategias, políticas y presupuestos perfectamente definidos; contratación de personal competente para todas las actividades y; adopción de sistema de auditoría efectivo.
 - Comprobación de la existencia y ejecución de programas de capacitación del personal; así como la verificación del cumplimiento de las normas laborales vigentes.
- e) Diseño de papeles de trabajo: De acuerdo con el alcance de los procedimientos de auditoría definidos por el auditor y una vez conocidos los resultados de la evaluación del sistema de control interno, se procede a diseñar

los formatos necesarios para obtener la información-evidencia que respaldará el o los informes de auditoría operacional.

Cabe destacar que los papeles de trabajo según Whittington, y otros. (2000:280) “son el vínculo conector entre los registros de contabilidad del cliente y el informe de los auditores. Ellos documentan todo el trabajo realizado por los auditores y constituyen la justificación para el informe que estos presentan”.

2. Ejecución y análisis

- a) Obtención de evidencias: El auditor operacional del área de recursos humanos debe identificar la jerarquía de las evidencias-hallazgos y presentar primero las de mayor significación o impacto para la organización, estos deben acompañados con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

De acuerdo a Whittington, y otros. (2000:103) “la evidencia debe ser relevante y valida. Para que la evidencia sea relevante, esta debe relacionarse con el objetivo de la auditoría que se está probando”.

- b) Análisis de los resultados: Para facilitar dicho análisis, en términos de los hallazgos identificados en la fase de obtención de evidencias, el auditor operacional de recursos humanos preparará una cedula en la que pueda apreciarse en conjunto la problemática de la entidad.
- c) Diagnostico: En esta fase el auditor operacional de recursos humanos está en condiciones para comprender la situación de la empresa en relación con el área de recursos humanos, y de esta forma indicar y diagnosticar las áreas críticas con sus respectivas deficiencias.

3. Informes:

Los hallazgos se van informando en la medida en que se detectan; la gerencia esta, de esta manera, debidamente informada y puede tomar decisiones que estime pertinentes en forma oportuna. De acuerdo a lo anterior, se puede hablar de informes de acción inmediata o parcial, y de informe final.

- a) Informes de acción inmediata: El auditor da a conocer los hallazgos identificados en el proceso de auditoría en el área de recursos humanos, e indica sus puntos de vista al respecto para que la gerencia pueda tomar medidas oportunas.
- b) Informe Final: El auditor hace una reflexión global de la problemática de la organización en relación con el área de recursos humanos; dichos informes deben discutirse con las personas afectadas por estos. Este informe debe enmarcarse en los objetivos preestablecidos de la auditoría y, por tanto, referirse problemas relacionados en este caso con el área de recursos humanos.

Una vez que el auditor prepara sus informes debe cerciorarse de que las recomendaciones formuladas y acordadas con la dirección se han implementado adecuada y oportunamente; su propósito es que el área de recursos humanos esté gerenciada de la manera como se espera.

Así mismo, Whittington, y otros. (2000:783) complementan que “el seguimiento es común en la auditoría operacional cuando las recomendaciones se presentan ante la administración. El propósito es determinar si los cambios recomendados se efectuaron y si no fue así, por qué”.

Criterios de valoración de la auditoría operacional

Al respecto Pinilla, (1996:130) expresa que “el auditor operacional trabaja con base en parámetros de medición o criterios de valoración coherentes con los avances teóricos modernos de la administración de negocios. Tales parámetros o criterios son: la economía, la eficiencia, la efectividad y la equidad.

Economía

El concepto de economía, como parámetro de medición de la auditoría operacional, implica la formalización de criterios adecuados para la obtención,

control, disposición y utilización de los insumos que entran a los procesos productivos de bienes y/o servicios con el fin de ejecutar los procesos productivos a los menores costos posibles; para ellos las organizaciones deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Cantidad adecuada, es decir, de acuerdo con los presupuestos preparados para el efecto,
- ✓ Buena calidad de todos los insumos;
- ✓ Oportunidad de la adquisición con base en las necesidades del flujo de producción; y
- ✓ Buenos precios, no necesariamente los más bajos.

Una buena gestión debe asegurarse del adecuado tratamiento de todos los insumos que intervienen en los procesos productivos de bienes y/o servicios, a fin de evitar desperdicios o erogaciones innecesarias que afecten sensiblemente el concepto de economía.

Eficiencia

La eficiencia se orienta fundamentalmente a la aplicación de métodos de trabajo capaces de conducir al mejor desempeño de la actividad gerencial y operativa de acuerdo con los objetivos, los recursos y las limitaciones de las organizaciones. La eficiencia beneficia a las empresas, a los trabajadores y a los clientes de la siguiente manera:

- ✓ A las empresas, generando una imagen mejor; se hace mejor utilización de los recursos; se obtienen mayores ingresos; se mejoran los índices de productividad; se obtiene un mayor compromiso del personal en el alcance de los objetivos de la organización.
- ✓ A los trabajadores, mejorando la estabilidad laboral; crea condiciones favorables de motivación; armoniza la distribución funcional; mejora el grado de satisfacción en el ejercicio del trabajo; reduce el esfuerzo laboral; optimiza la energía laboral.

- ✓ A los clientes, mejorando el nivel de atención; tienden a disminuir los costos en la producción y/o en la prestación de servicios; es mayor el grado de satisfacción; disminuyen los requisitos y, por consiguiente, el tiempo de trámites.

Así mismo es importante mencionar que un plan de eficiencia debe procurar, por lo menos, lo siguiente:

- Optimizar la distribución física de todos los recursos de la organización;
- Asegurar la calidad de los productos y/o servicios prestados;
- Garantizar un régimen de trabajo en el que todas las personas puedan disfrutar de un ambiente agradable y digno;
- Diseñar una política de recursos humanos acorde con los modernos enfoques y metodologías de orden administrativo para efectos de asegurar su optimización en beneficio de la eficiencia organizacional;
- Diseñar un sistema de gestión a la medida de los requerimientos de la entidad sobre la base de mejorar los índices de economía, eficiencia, efectividad y equidad en los procesos operativos y en el resultado de los mismos.
- Entre otros.

Efectividad

Se refiere al cumplimiento satisfactorio de los objetivos preestablecidos por parte de la administración. Cuando el auditor operacional comprueba que los objetivos alcanzados por la organización se aproximan o coinciden con los objetivos planeados, la empresa está gozando de un buen nivel de efectividad.

El auditor operacional debe estar en capacidad de instrumentar adecuada y armónicamente los parámetros de medición de la auditoría operacional como lo son la economía, eficiencia, efectividad y equidad, con el fin de apoderarse a fondo de la realidad administrativa auditada y de formular un diagnostico completo y objetivo de la forma como se está ejecutando el proceso administrativo y operativo en la perspectiva de asesorar a la alta gerencia.

Equidad

Es un valor de connotación social que se deriva de lo entendido también como igualdad. El auditor operacional no puede estar comprometido con intereses ideológicos o de otro tipo que promuevan el desequilibrio social o la injusticia. Su conducta debe estar siempre apegada a la rectitud y, en consecuencia, no podrá prestarse para violentar el patrimonio y los derechos de los trabajadores, los empleadores, el Estado y la comunidad en general.

Procedimientos de auditoría operacional

Según Pinilla, (1996:122) los procedimientos de auditoría “también son denominados pruebas, resultan de la aplicación de las técnicas de auditoría en la etapa de obtención de información o evidencia para respaldar los informes”. Así mismo, las pruebas que ejecuta el auditor operacional son de tres tipos: de cumplimiento, sustantivas y de doble propósito o finalidad.

De cumplimiento:

Las pruebas de cumplimiento tienen por objetivo verificar si el personal está trabajando con bases en los procedimientos operativos y de control definidas y aprobadas por la dirección y con las disposiciones legales vigentes sobre el particular. Las pruebas de cumplimiento son muy utilizadas por los auditores operacionales debido a que la naturaleza de su trabajo está en la evaluación de los procesos operativos.

Sustantivas:

Las pruebas sustantivas se orientan fundamentalmente a examinar y evaluar las operaciones con base en los lineamientos teóricos modernos de la administración de negocios y los parámetros de medición de la auditoría operacional: economía, eficiencia, efectividad y equidad de las operaciones. Como puede observarse, las pruebas de cumplimiento van dirigidas a evaluar los procedimientos y las pruebas

sustantivas, a evaluar básicamente los resultados de esos procedimientos o de la gestión.

De doble propósito:

Las pruebas de doble propósito comprenden la combinación de las pruebas de cumplimiento y sustantivas. En este tipo de pruebas se examinan y evalúan simultáneamente el grado de cumplimiento de los procedimientos operativos y de control y el nivel de economía, eficiencia, efectividad y equidad de las operaciones en las organizaciones, al tenor de los avances modernos de las ciencias administrativas.

Programa de Auditoría

Según Whittington, R. y otros. (2000:142) el programa de auditoría “es una lista detallada de los procedimientos que deben realizarse en el curso de la auditoría”. Así mismo Arens, y otros. (2007:385) expresan que “el programa de auditoría para la mayoría de las auditorías está diseñado en tres partes: las pruebas de controles y pruebas sustantivas de operaciones, procedimientos analíticos y las pruebas de detalles de saldos”

Por su parte Instituto Mexicano de Contadores Públicos citado en Sánchez, F. (1975:22) establece que un programa de auditoría es: Un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. En ocasiones se agrega a esto, algunas explicaciones o detalles de información complementaria, tendientes a ilustrar a las personas que va a aplicar los procedimientos de auditoría, sobre características o peculiaridades que debe conocer.

Los programas de auditoría brindan al auditor la orientación, sobre la manera en que se realizará la revisión, y la utilización de procedimientos, tomando en cuenta los más pertinentes y necesarios para la realización del trabajo de auditoría,

Objetivos del programa de auditoría

Whittington, R. y otros. (2000:145) argumentan que un programa está diseñado para lograr objetivos de auditoría con respecto a cada cuenta importante de los estados financieros. Estos objetivos surgen directamente de las afirmaciones, las cuales comprenden:

- ✓ Existencia u ocurrencia.
- ✓ Inclusión completa.
- ✓ Derechos y obligaciones.
- ✓ Valuaciones o asignaciones.
- ✓ Presentación y revelación.

En la elaboración de cada programa de auditoría, el auditor debe relacionar los objetivos del programa de auditoría con los procedimientos a realizar, ya sea en la aplicación de pruebas de controles o pruebas sustantivas. En general, cuando se evalúan controles, el auditor debe dirigir el objetivo hacia la verificación del diseño y ejecución del control. Los objetivos específicos de cada prueba, deben estar alineados con el objetivo general indicado en el programa de auditoría y deben ser reflejados dentro del cuerpo del papel de trabajo donde se deja evidencia de los procedimientos realizados. Los objetivos son planteados por los auditores con el conocimiento específico de cada caso en particular y deben guardar coherencia con los propósitos generales de la auditoría.

Tipos de programas de auditoría

Sánchez, F. (1975:25) los clasifica en programas generales y programas específicos:

- Programas generales: son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares en cada caso.
- Programas detallados: son aquellos en los que se describe con mucha minuciosidad, la forma práctica de aplicar los procedimientos de auditoría.

Contenido de los programas de auditoría

El contenido de los programas de auditoría según Sánchez, F. (1975:27) “...puede estudiarse tomando en consideración; su forma y su fondo”.

1. La Forma del programa: desde este punto de vista los programas de auditoría deben contener las siguientes columnas:
 - Columna 1: Número de procedimiento de auditoría
 - Columna 2: Descripción de procedimiento
 - Columna 3: Firma o iniciales de los auditores que llevan a cabo los diferentes puntos de revisión.
 - Columna 4: Columna de observaciones para hacer referencia a los papeles de trabajo en donde se haya realizado el procedimiento

2. El Fondo del programa: los programas de auditoría deben incluir procedimientos que no sólo se limiten al reconocimiento de los registros de contabilidad, sino también proveer procedimientos que vallan más allá de dichos libros y registros, dichos procedimientos son:
 - Analizar correspondencia
 - Obtener información de terceros
 - Revisar libros de actas.

Descripción del contexto

La presencia del Diario El Tiempo en el mercado editorial trujillano se debe al esfuerzo de un grupo de figuras como: Luis Mazarri y Luis Gonzaga Matheus, quienes con verdadera vocación, visión futurista y un equipo de trabajo integrado por personas calificadas, lograron consolidar a mediados del siglo XX el periódico más importante del estado Trujillo. El 1 de enero de 1958 apareció la primera edición de El Tiempo, funcionando bajo la modalidad de seminario circulando todos los días sábado y para 1960 circulaba también los días miércoles. Ya para 1961 paso a la categoría de diario y desde ese entonces no ha estado ausente de la palestra pública.

La empresa Diario El Tiempo, posee la razón social de ser una Compañía Anónima que fue registrada el 18 de Agosto de 1961, domiciliada en Valera Estado Trujillo, su registro fue redactado con suficiente amplitud para que a su vez sirviera de Estatutos sociales a la misma. Cuenta con setenta y nueve (79) accionistas que la constituyen con un capital suscrito y pagado de ciento cincuenta mil bolívares fuertes (Bs.F. 150.000,00). Dicha empresa se encuentra dentro del sector productivo terciario, ya que presta un servicio de información, tanto a personas naturales como jurídicas.

Su misión es desarrollar una organización de servicios informativos con la mayor calidad y eficacia dentro del Estado Trujillo y sus zonas de influencia, ofreciendo una amplia gama de servicios que satisfagan las necesidades de su público lector y anunciantes. Su visión es ser una empresa líder, rentable, reconocida por el público interno y externo por la capacidad de ofrecer respuestas a las nuevas realidades del entorno y por ser pionera en procesos de cambio que garanticen un servicio óptimo y de excelente calidad.

Diario El Tiempo, C.A siempre se ha preocupado por informar, educar y entretener a sus lectores abarcando diversas áreas de interés general, para ello, además de su cobertura habitual, ha desarrollado suplementos dedicados a públicos y momentos específicos.

Definición de términos básicos

Recursos Humanos

Comprenden aquellas personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Este es el único recurso vivo y dinámico de la organización, y decide el manejo de los demás recursos. Chiavenato, (2000:128).

Auditoría

Es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros. Mendivil, (1977:13).

Auditoría operacional

Es una revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y su eficacia. Al término de la auditoría operacional, es común que la administración espere algunas recomendaciones para mejorar sus operaciones. Arens, y otros. (2007:14).

Auditoría operacional de recursos humanos

Es un examen objetivo, minucioso y lógico de los objetivos, políticas, aplicación de recursos, y todo aquello que esté a cargo de de la responsabilidad de los recursos humanos. Pinilla, (1996:194).

CUADRO N. 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer un programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A					
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Describir los procesos utilizados para la gestión del talento humano en el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A	AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	Procesos utilizados para la gestión del talento humano en el área de recursos humanos	Admisión de personas	▪ Reclutamiento ▪ Selección	1-2-3 4-5-6
			Aplicación de personas	▪ Diseño de cargos ▪ Descripción del puesto de trabajo ▪ Especificación del puesto de trabajo	7 8 9
			Compensación de personas	▪ Compensaciones financieras directas ▪ Compensaciones financieras indirectas ▪ Compensaciones no financieras	10 11 12
			Desarrollo de personas	▪ Técnicas	13
			Mantenimiento de personas	▪ Aspectos ▪ Administración de la disciplina ▪ Higiene y seguridad	14 15 16
			Evaluación de personas	▪ Enfoques	17

Describir la metodología de la auditoría operacional en el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A.	Metodología de la auditoría operacional en el área de recursos humanos	Planeación	▪ Objetivos ▪ Estudio preliminar ▪ Evaluación del sistema de control interno ▪ Diseño de procedimientos-pruebas	18 19 20 21
			▪ Aspectos	22
		Informes	▪ Tipos	23
Diseñar procedimientos de auditoría operacional aplicables al área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A.	Procedimientos de auditoría operacional			

Fuente: Montilla, P. (2011)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta el procedimiento seleccionado por la investigadora para responder a las interrogantes planteadas en la presente investigación, en tal sentido se señala, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez del instrumento y, las técnicas de procedimientos y análisis de los datos.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación permite conocer el grado de profundidad con que se aborda el objeto de estudio; es necesario tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación para así evitar equivocaciones en la elección del método adecuado. Considerando que el objetivo general de la investigación está referido a proponer un programa de auditoría para el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A se establece que el estudio llegó a un nivel de proyección, el cual según Hurtado, J. (2006:116) “intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio.”

Así mismo Hurtado, J. (2008) expresa que este tipo de investigación “se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente; involucra creación, diseño, elaboración de planes, o de proyectos; sin embargo, no todo proyecto es investigación proyectiva”.

Este tipo de investigación, consistió en elaborar una propuesta, como solución a un problema práctico dentro de una organización, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras.

Diseño de la investigación

Hurtado, J. (2006:143) argumenta que el diseño de investigación “...se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible”. Como complemento a lo antes mencionado Arias, F. (2006:31) lo define como “...la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

Por su parte Balestrini, M. (2002:131) lo establece “como un plan global de investigación que integra de modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogidas de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos”.

Partiendo de los supuestos anteriores, esta investigación corresponde a una investigación de campo no experimental, teniendo en cuenta que no se manipularan deliberadamente las variables de estudio; el cual según el criterio de Arias, (2006:31) “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, de allí el carácter de investigación no experimental”.

Se deben aplicar técnicas metodológicas, con la finalidad de obtener la información necesaria y requerida para responder al problema planteado, es decir, ir al lugar en donde esta se encuentra, que en este caso es la empresa Diario El Tiempo, C.A.

Unidad de Análisis

Debido a que la presente investigación está enmarcada en un estudio de caso, se omite la descripción de la población y muestra, ya que según Arias, (2006:49) “los estudios de caso se concentran en uno o pocos elementos que se asumen, no como un conjunto sino como una sola unidad...”

Así mismo Hurtado, (2006) explica que “una vez definido el evento o eventos de estudio, es necesario determinar en qué o en quienes se va a investigar ese evento, es decir, en cual ser o seres se manifiesta la situación a estudiar, estos seres son las

unidades de estudio...”. Siendo así la unidad de estudio o análisis en la presente investigación, el Diario El Tiempo, C.A, específicamente el departamento de recursos humanos, donde el sujeto informante será el jefe de dicho departamento y los auditores internos de la organización.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de información requiere del uso de una gran diversidad de técnicas e instrumentos, los cuales pueden ser utilizados por el investigador con la finalidad de obtener la información necesaria y relacionada con el objeto de estudio.

Las técnicas de recolección de datos, según Arias, (2006:53) “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. De acuerdo al tipo de investigación y del problema planteado, se consideró conveniente la técnica denominada la entrevista, la cual según Tamayo y Tamayo, (2003:184) “es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”. Es decir, consiste en una serie de preguntas que se hacen a una persona o grupo de personas con el fin de obtener información de importancia para la investigación.

Por su parte es necesario indicar que se aplicó en esta investigación como instrumento de recolección de datos una guía de entrevista estructurada, la cual según el criterio de Hurtado, (2008:161) “el investigador señala los temas o aspectos en torno a los cuales va a preguntar. Según el grado de estructuración puede tener preguntas ya formuladas, o sólo enunciados temáticos”. La entrevista se realizó con el propósito de dar respuestas a los objetivos planteados.

Validez del Instrumento

La validez establece una relación del instrumento con las variables que pretende medir, con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica. Para Tamayo y Tamayo, (2003:211), los

instrumentos “deberán ser estructurados de acuerdo al tipo de investigación adoptado y cumplir los requisitos fundamentales de validez y confiabilidad”.

Así mismo Hernández, R. y otros (1991:243), expresan que la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Para validar la guía de entrevista, se sometió el instrumento al criterio y juicio profesional de tres (3) expertos en la materia, quienes emitieron luego su opinión.

Técnicas de procedimientos y análisis de los datos

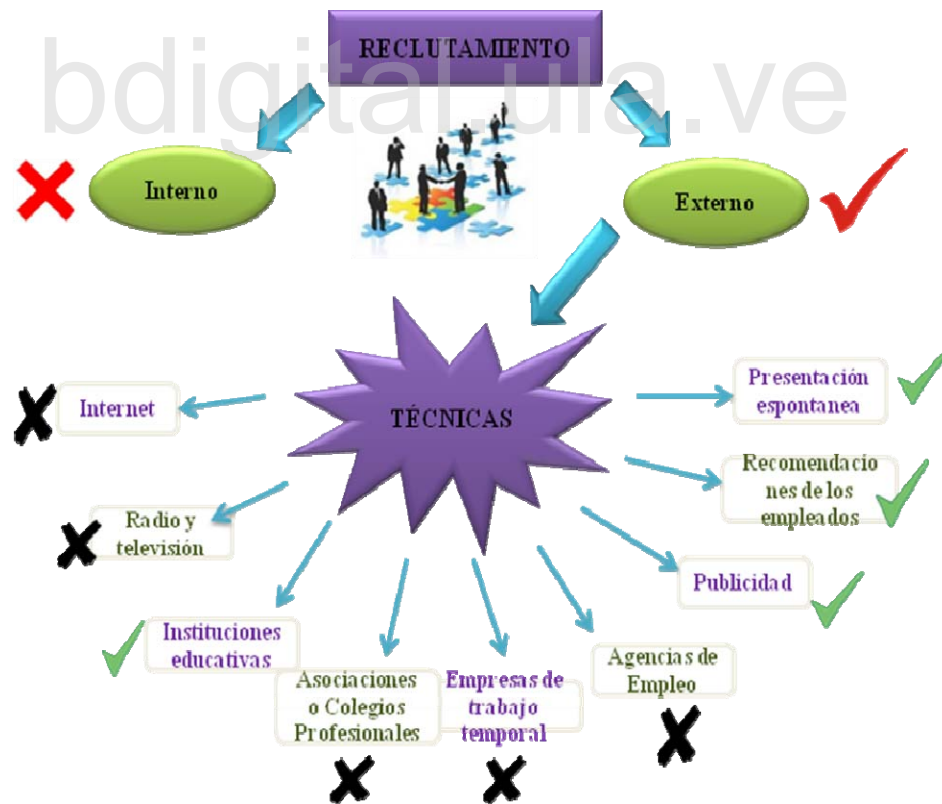
Con respecto a las técnicas de procedimientos, Arias, (2006:53), expresa que “en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. Y referente al análisis de los datos, menciona que “se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas, que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos”. En consecuencia, siendo la investigación de tipo proyectiva, los datos que se obtuvieron de las 24 interrogantes provenientes de la guía de entrevista, fueron analizados, a través de un tratamiento que sigue un nivel de pensamiento analítico, siendo representados los resultados que muestra la información obtenida en el instrumento, por medio de figuras.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Esta sección de la investigación está orientada a plasmar una serie de figuras las cuales están constituidas por datos originados como resultado de la aplicación del instrumento de recolección de datos empleado, en este caso se utilizó una guía de entrevista. El análisis se realizó para cada ítem o conjunto de ítems relacionados con el indicador, con la finalidad de explicar lo más explícitamente el resultado obtenido de las respuestas que ofrecieron los auditores internos.

Figura 3. Técnicas de Reclutamiento



Fuente: Ítems 1,2 y 3 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis Figura 3

De conformidad a lo reflejado en la figura 3, se observa que el Diario El Tiempo C.A, para la admisión de personas, no aplica el proceso de reclutamiento interno, orientándose solo al externo, utilizando para este, las técnicas de presentación espontanea, recomendaciones de los empleados, publicidad e instituciones educativas. No obstante, existen otros procedimientos para atraer candidatos, que no se toman en cuenta por dicha organización, los cuales consisten en agencias de empleo, empresas de trabajo temporal, asociaciones o colegios profesionales, radio y televisión, y el reclutamiento por internet.

Atendiendo a lo anterior, se considera pertinente argumentar, que el reclutamiento externo presenta ventajas para la organización, ya que les permite ingresar personas con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la empresa.

Sin embargo, sería un beneficio para la misma, que aplicaran el reclutamiento interno, ya que este es más económico, más rápido, y es una poderosa fuente de motivación para los empleados; siendo esto último argumentado con el criterio de Chiavenato, (2007:159) quien expresa que “cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación”.

También sería de gran ayuda para la organización, que utilizaran otra de las técnicas de reclutamiento externo mencionadas anteriormente, ya que esto le permitiría tener acceso a más personas tanto preparadas como interesadas en el puesto de trabajo.

Figura 4. Pasos e Instrumentos de selección de personas



Fuente: Ítems 4, 5 y 6 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 4

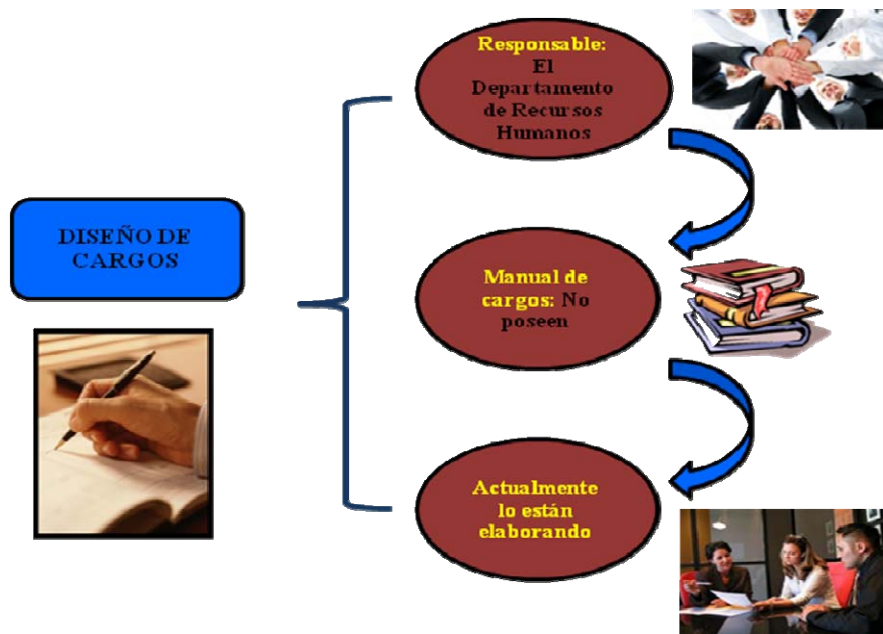
Se observa que la organización cumple con los pasos generalmente utilizados para la selección de personas, los cuales comprenden la presentación de petición de empleo o curriculum; una entrevista inicial; realización de pruebas al aspirante; comprobación de las referencias e historial de la persona; exámenes médicos y físicos; luego se analiza y decide si se rechaza o acepta al candidato; después de realizar dicho paso, se notifica de la decisión tomada a la persona; si dicha decisión es positiva, se realiza un seguimiento para asegurarse de que el candidato acepte la oferta.

Es importante mencionar, que en algunos casos, el departamento de recursos humanos, busca posibles candidatos en curriculum almacenados en la empresa, le ofertan el puesto de trabajo a la persona, y si esta acepta, realizan los pasos antes mencionados.

Así mismo, la organización aplica una serie de instrumentos para la selección de personas, que se asemejan a los pasos generalmente utilizados; incluyendo además la simulación de trabajo y programas de evaluación; observándose así, un proceso de selección de personas muy completo que permite incorporar al candidato ideal para el puesto de trabajo ofertado; complementándose dicha argumentación con el criterio de Chiavenato, (2007:169) el cual expresa que “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

bdigital.ula.ve

Figura 5. Diseño de Cargos



Fuente: Ítem 7 del instrumento aplicado por la autora.

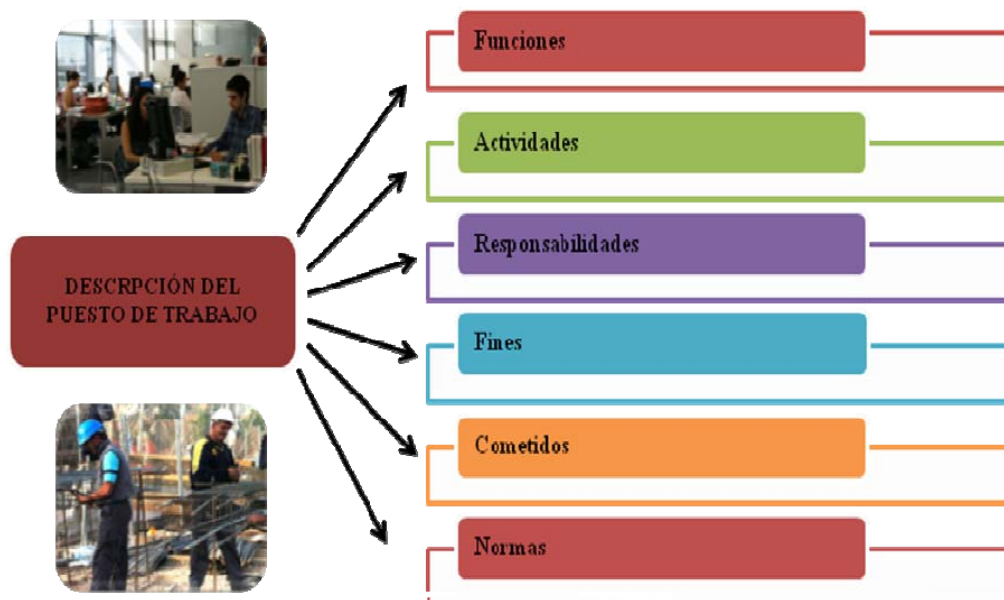
Análisis de la figura 5

En correspondencia con los datos proyectados en la figura 5, para la aplicación de personas, el departamento de recursos humanos es el responsable del diseño de cargos; sin embargo, no poseen un manual que especifique y describa las diferentes funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades y actitudes, que comprende un puesto de trabajo. Se pudo conocer que la organización actualmente está elaborando dicho manual.

Atendiendo a lo anterior se considera pertinente mencionar, que la existencia de un manual, sin duda favorecería el manejo oportuno de los procesos de la administración de los recursos humanos, consiguiendo la estructura ocupacional ideal para la consecución de los objetivos de dicho departamento y de la organización en general.

Así mismo, un manual permitiría tener mayor claridad sobre las actividades, responsabilidades y otros requerimientos que caracterizan un cargo, lo cual constituiría una guía para los jefes, coordinadores y colaboradores. Y un gran beneficio que tienen dichos manuales para los trabajadores, es que estos favorecerían su motivación, ya que los empleados tendrían la posibilidad de conocer en toda su extensión, su rol dentro de la organización, y su importancia y contribución a los objetivos de la empresa y de su dependencia en particular.

Figura 6. Descripción del puesto de trabajo



Fuente: Ítem 8 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 6

Con relación a los datos plasmados en la figura 6, se observa que para la descripción del puesto de trabajo, el departamento de recursos humanos a pesar de no poseer un manual de cargos, conoce la descripción de los mismos, es decir, sus funciones, actividades, responsabilidades, fines, cometidos y normas.

De acuerdo con el criterio establecido por Chiavenato (2000:331) la descripción de cargos “es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace)”.

Figura 7. Especificación del puesto de trabajo



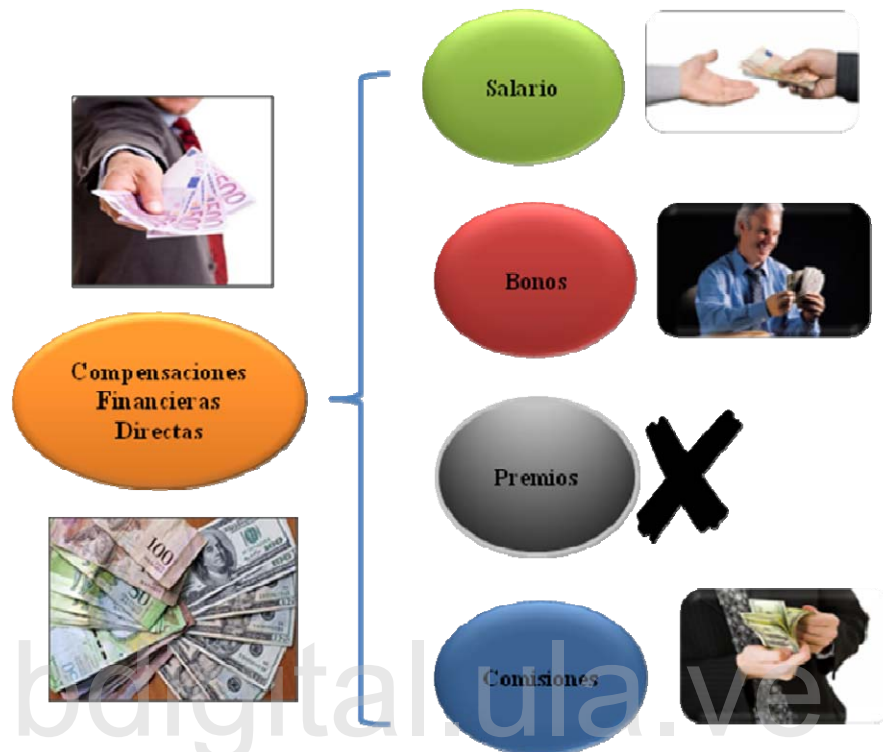
Fuente: Ítem 9 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 7

Según los datos reflejados en la figura 7, en cuanto a la especificación del puesto de trabajo, el departamento de recursos humanos se enfoca en los conocimientos, habilidades y aptitudes del empleado.

Es de gran importancia que la organización tome en cuenta dichos aspectos, puesto que son significativos, ya que se refieren a los requerimientos humanos de un puesto, es decir, la educación, capacidad, experiencia previa, personalidad, entre otros. Así lo expresan Werther, y otros. (2000:91) al mencionar que “la especificación del puesto describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto”.

Figura 8. Compensaciones Financieras Directas



Fuente: Ítem 10 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 8

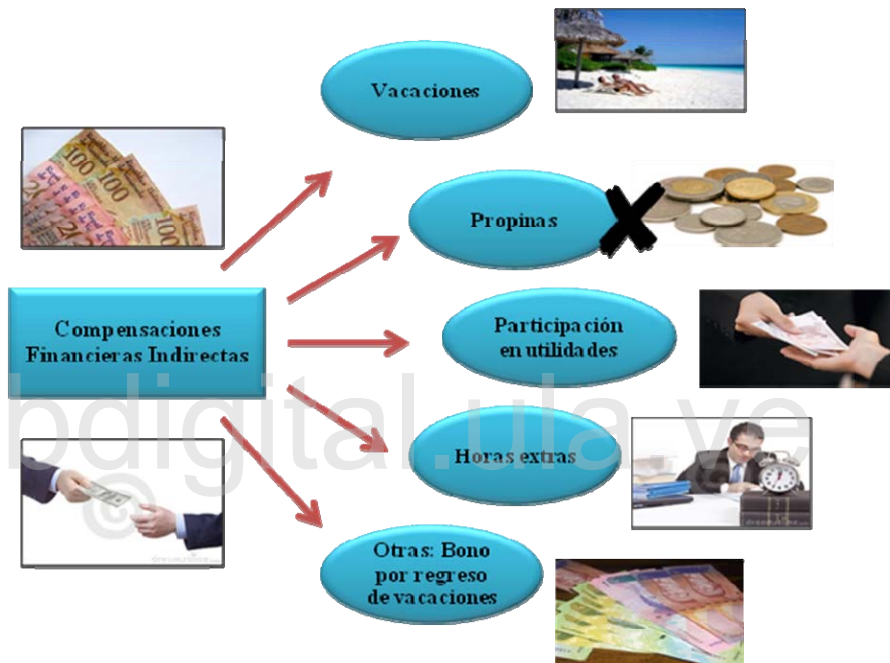
Se observa que la organización cumple en otorgar a sus empleados las compensaciones financieras directas, las cuales comprenden el salario, bonos y comisiones; no obstante, la empresa no otorga premios a su personal.

Esto indica, que la empresa está cumpliendo con las compensaciones básicas exigidas por la ley, de conformidad a lo enmarcado en el artículo 133 de la Ley Orgánica del Trabajo, el cual establece que “se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones,

participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda”.

De esta forma, el empleado está recibiendo la retribución en dinero o equivalente, por el cargo que éste ejerce y los servicios que presta durante determinado tiempo.

Figura 9. Compensaciones Financieras Indirectas



Fuente: Ítem 11 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 9

De conformidad a lo reflejado en la figura 9, en el Diario El Tiempo, C.A, se otorgan las compensaciones financieras indirectas, las cuales comprenden el pago y disfrute de las vacaciones, la participación en las utilidades, las horas extras, y un bono especial por regreso de vacaciones; no obstante, la empresa no otorga propinas a su personal

Atendiendo a lo anterior, se observa que la organización cumple con dar el otorgamiento de dichas compensaciones, las cuales son un salario indirecto derivado

del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la empresa; basando dicha argumentación, según el criterio de Chiavenato (2000:410) el cual expresa que “las compensaciones financieras indirectas constituyen el salario indirecto, e incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales, participación en la utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización ”.

Figura 10. Compensaciones No Financieras



Fuente: Ítem 12 del instrumento aplicado por la autora.

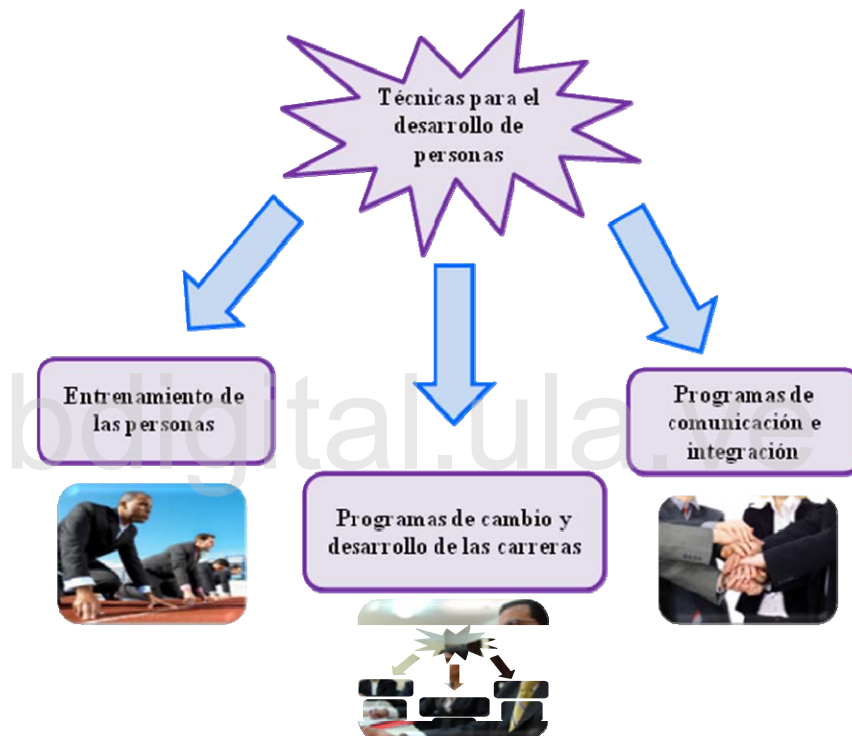
Análisis de la figura 10

En correspondencia con los datos proyectados en la figura 10, la organización otorga las compensaciones no financieras, como reconocimientos, acciones para elevar la autoestima, estabilidad en el empleo, y prestigio.

Es una gran ventaja que la empresa haga énfasis en este tipo de compensaciones, ya que son necesarias para que los empleados se sientan motivados, logrando que trabajen con mayor productividad, calidad y compromiso; lo cual a su vez ayuda a la

organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. De acuerdo al criterio establecido por Chiavenato, (2000:85) “la imposibilidad de satisfacer estas necesidades causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellos depende de otras personas, en especial de aquellos que tienen autoridad”.

Figura 11. Desarrollo de personas



Fuente: Ítem 13 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 11

En la figura 11 se observa, que la organización utiliza técnicas muy efectivas para el desarrollo de personas, estas son: en primer lugar el entrenamiento de las personas, que se realiza con el propósito de adaptar al empleado a su puesto de trabajo mediante la obtención de conocimientos, actitudes, habilidades, así como los aspectos de la empresa necesarios para elevar el nivel de desempeño en el trabajo; en segundo lugar los programas de cambio y desarrollo de las carreras, permitiendo al personal ampliar

sus estudios, realizar cursos, congresos, o postgrados; por último, los programas de comunicación e integración, ofreciendo talleres y charlas para que existan mejores relaciones de trabajo en la organización.

Lo anterior, permite argumentar que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus empleados, mediante la aplicación de un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro del personal, aumentando la capacidad de los mismos, a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos. Así mismo, se establece que de conformidad con lo planteado por Chiavenato (2007:379) “las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, y hacer que cada vez cuenten con mas aptitudes y habilidades para el trabajo”.

Figura 12. Técnicas para el mantenimiento de personas



Fuente: Ítem 14 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 12

Con relaciona a los datos plasmados en la figura 12, para el mantenimiento de las personas, la organización se enfoca en mejorar aspectos de gran importancia como la administración de la disciplina, calidad de vida, y la higiene y seguridad. Sin embargo, la empresa no cuenta con un sindicato.

Esto refleja que el Diario El Tiempo, C.A, se enfoca en crear condiciones ambientales y psicológicas adecuadas para las actividades de sus empleados; dicha argumentación se sustenta con el criterio de Pinilla, (1996:43) el cual menciona que el mantenimiento de personas “se concreta esencialmente en hacer sentir satisfecho al personal dentro de la organización en los aspectos físico, mental, espiritual, social y material”.

Por su parte, la inexistencia de un sindicato, refleja que la organización mantiene complacidos a sus empleados, por lo cual no presentan la necesidad de integrarse en defensa de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral.

Figura 13. Administración de la disciplina

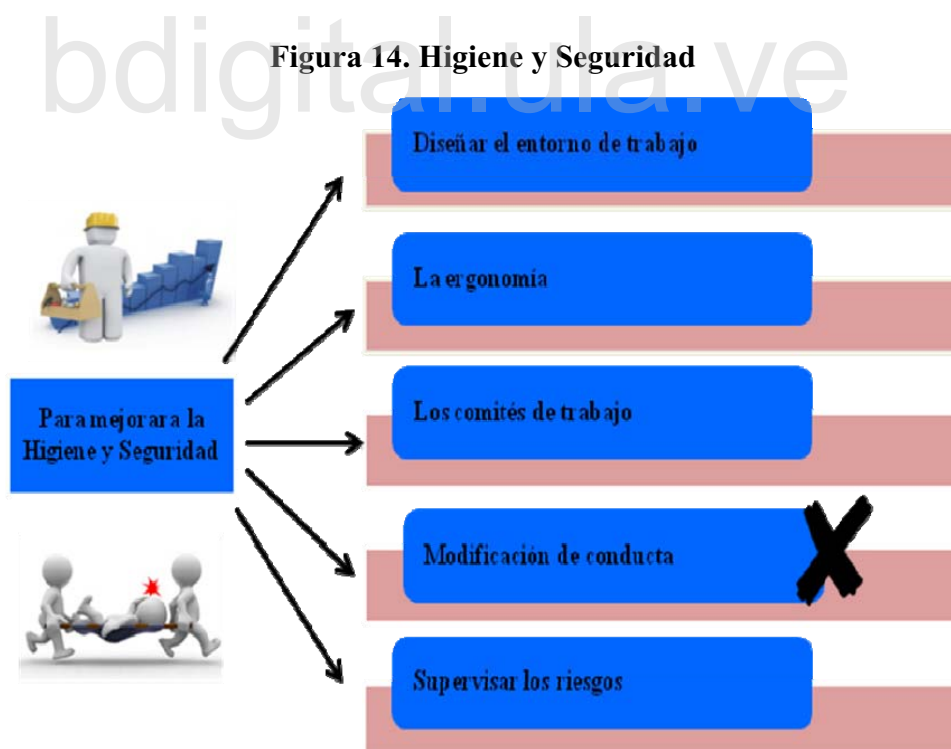


Fuente: Ítem 15 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 13

De acuerdo a lo reflejado en la figura 13, para la administración de la disciplina, el Diario El Tiempo, C.A, tiene como norma específica, el cumplimiento del horario de trabajo, para lo cual se utiliza una máquina capta huella, que les permite conocer los retrasos de los empleados. Así mismo, busca que sus trabajadores cumplan todas las normas establecidas, además que actúen ordenada y perseverantemente para lograr más rápidamente los objetivos trazados por la organización.

La administración de la disciplina es muy necesaria en cualquier empresa, para lograr mantener el orden y cumplimiento de normas; de acuerdo a lo establecido por Robbins y Coulter, (1996:754) la disciplina “se refiere a las acciones tomadas por un gerente para imponer las normas y reglamentos de la organización”.



Fuente: Ítem 16 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 14

De conformidad a lo reflejado en la figura 14, se observa que para mejorar la higiene y seguridad, la organización toma en cuenta el diseño del entorno de trabajo, la ergonomía, los comités de seguridad y la supervisión de riesgos; sin enfocarse en la modificación de la conducta.

Atendiendo a lo anterior, se considera pertinente argumentar que el Diario El Tiempo, C.A, cuenta con una adecuada higiene y seguridad, ya que los elementos antes mencionados permiten reducir la proporción de accidentes y enfermedades en la empresa, puesto que mediante el diseño del entorno, se permite contar con instalaciones adecuadas que contribuyen a la salud y seguridad de los trabajadores; por su parte, la ergonomía se enfoca en el diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas que coinciden con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades de los empleados .

Así mismo, la presencia de comités de seguridad es de gran importancia, ya que estos se encargan de realizar inspecciones periódicas a las instalaciones y conocen todos los procesos peligrosos existentes en el medio ambiente laboral, lo cual contribuye a la prevención de accidentes. Por último, la supervisión de riesgos, permite conocer cualquier factor al que este expuesto un empleado, la magnitud del mismo, y las acciones para prevenir determinada alteración. Todos los aspectos mencionados anteriormente, son de gran importancia para lograr un ambiente de trabajo adecuado para los empleados de la organización, basándose en el criterio establecido por Chiavenato, (2007:332) el cual expresa que “la higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud en los empleados”.

Figura 15. Evaluación de personas



Fuente: Ítem 17 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 15

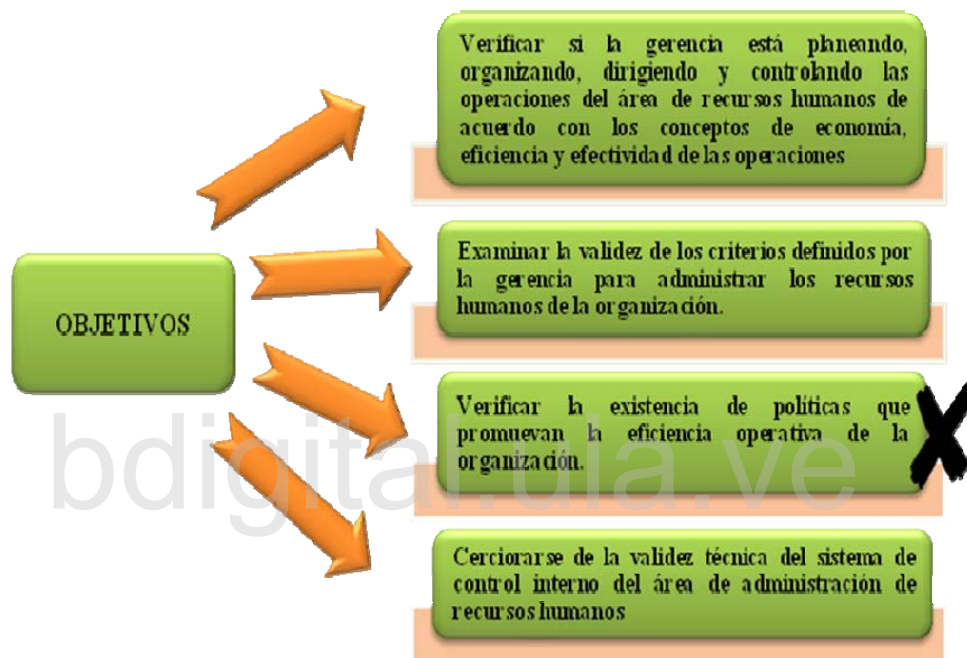
De acuerdo a lo reflejado en la figura 15, la organización utiliza el enfoque sobre resultados para la evaluación de personas. No obstante, existen otros enfoques que la empresa no toma en cuenta, estos son: el enfoque comparativo o referido a normas, y las escalas de apreciación o enfoques conductuales.

Lo anterior, permite argumentar que el enfoque utilizado es muy beneficioso, ya que consiste en evaluar al empleado de acuerdo al resultado de su rendimiento o alcance de los objetivos trazados por el departamento y la organización en general.

Sin embargo, sería también muy acertado, que se utilizara otro enfoque para conocer más detalladamente el desempeño del personal; el enfoque comparativo según Chiavenato (2007:260) “es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados”; y el enfoque conductual según Dolan, y otros. (2003:169)

“evalúa el rendimiento de cada persona de forma independiente”. Cualquiera de los dos sería un gran aporte para el proceso de evaluación de personas.

Figura 16. Objetivos de la planeación de la auditoría operacional en el área de recursos humanos



Fuente: Ítem 18 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 16

De conformidad a los datos plasmados en la tabla 16, se establece que en relación con la fase de planeación de la auditoría operacional de recursos humanos, los auditores de la organización argumentan que para ejecutar dicha fase los objetivos principales son:

En primera instancia, verificar si la gerencia está planeando, organizando, dirigiendo y controlando las operaciones del área de recursos humanos de acuerdo con los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones.

Así mismo, expresaron que el segundo objetivo es examinar la validez de los criterios definidos por la gerencia para administrar los recursos humanos de la organización; y por último, la validez técnica del sistema de control interno del área de administración de recursos humanos. No obstante, mencionaron que no consideran tan necesario el objetivo de verificar la existencia de políticas que promuevan la eficiencia operativa de la organización.

Atendiendo a lo establecido por los auditores, se indica que el objetivo de la auditoría operacional, según Arens, y otros. (2007:862) “determinar la efectividad o eficiencia de cualquier parte de la organización”. De tal manera que se deja claro que los auditores, tienen conocimiento sobre la finalidad de la auditoría operacional de recursos humanos.

Figura 17. Acciones para el estudio preliminar de la auditoría operacional en el área de recursos humanos



Fuente: Ítem 19 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 17

Con relación a los datos plasmados en la figura 17, los auditores de la organización consideran como principales acciones a seguir en un estudio preliminar, las de familiarizarse con el modelo de administración de recursos humanos que rige la organización auditada; conocer los resultados de la gestión de personal; rotación del personal, ausentismo, puntualidad, quejas, paros o huelgas, accidentes de trabajo; el código laboral vigente y su adecuada aplicación en la organización; y las políticas establecidas por la gerencia para la administración de los recursos humanos. Sin embargo, no investigarían sobre la filosofía que practica la gerencia en materia de recursos humanos, sus valores, metas y objetivos.

Lo anterior, permite argumentar que con la aplicación de las acciones antes mencionadas, los auditores pueden lograr conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área. Pero sería necesario que tomaran en cuenta la acción de investigar sobre la filosofía aplicada por la gerencia en cuanto a los recursos humanos, puesto que es un aspecto que permite conocer la ética presente en dicha área, así como sus valores y aspectos ideológicos; lo cual a su vez es un gran aporte para el estudio preliminar de la auditoría.

Figura 18. Mecanismos para la evaluación del sistema de control interno de la auditoría operacional en el área de recursos humanos.



Fuente: Ítem 20 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 18

Haciendo referencia a la información reflejada en la figura 18, los auditores de la organización expresaron que para la evaluación del sistema de control interno, consideran a la entrevista como el mecanismo para identificar con mayor facilidad las áreas críticas. Sin embargo, mencionaron que no utilizar los cuestionarios, memorandos analíticos – descriptivos, y diagramas de flujo.

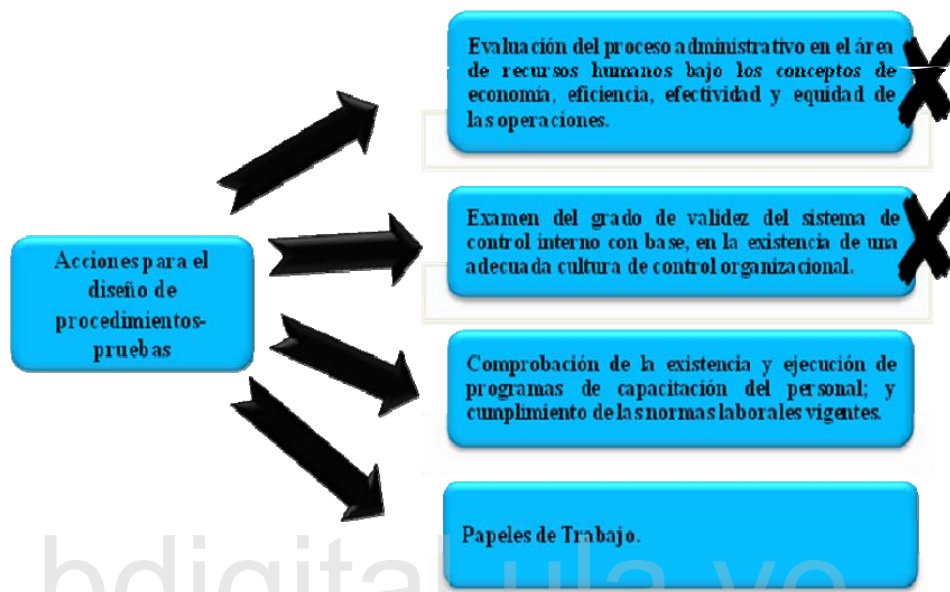
Lo anterior permite argumentar, que la entrevista es un mecanismo muy eficiente para obtener datos, ya que consiste en recabar información en forma verbal, a través de una interacción entre personas dentro de un proceso de acción recíproca. La entrevista permite tener acceso más detallado sobre lo que se está investigando; en este caso se detectarían con mayor rapidez, las áreas críticas de la organización.

Sin embargo, sería recomendable que utilizaran otro de los mecanismos mencionados anteriormente, como el flujograma o diagrama de flujo es cual según Arens, y otros. (2007:324) “proporcionan una idea concisa del sistema del cliente que es útil para el auditor como instrumento analítico en la evaluación. Un flujograma bien preparado identifica imprecisiones facilitando un conocimiento claro de la forma en que opera el sistema.”

Así mismo, los memorandos analítico-descriptivo, los cuales según Pinilla, (1999:99) “es una técnica de evaluación de sistema de control interno, donde las personas seleccionadas por el auditor deben describir detalladamente los procedimientos que utilizan para desarrollar sus funciones”.

También podrían utilizar el cuestionario, el cual es el mecanismo empleado frecuentemente para recolectar información de manera clara y precisa; y que de acuerdo a lo expresado por Arens, y otros. (2007:324) “está diseñado de tal forma que se requieren respuestas afirmativas o negativas, en donde estas últimas indican la existencia de deficiencias potenciales de control interno”.

Figura 19. Acciones en el diseño de procedimientos-pruebas de la auditoría operacional en el área de recursos humanos.



Fuente: Ítem 21 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 19

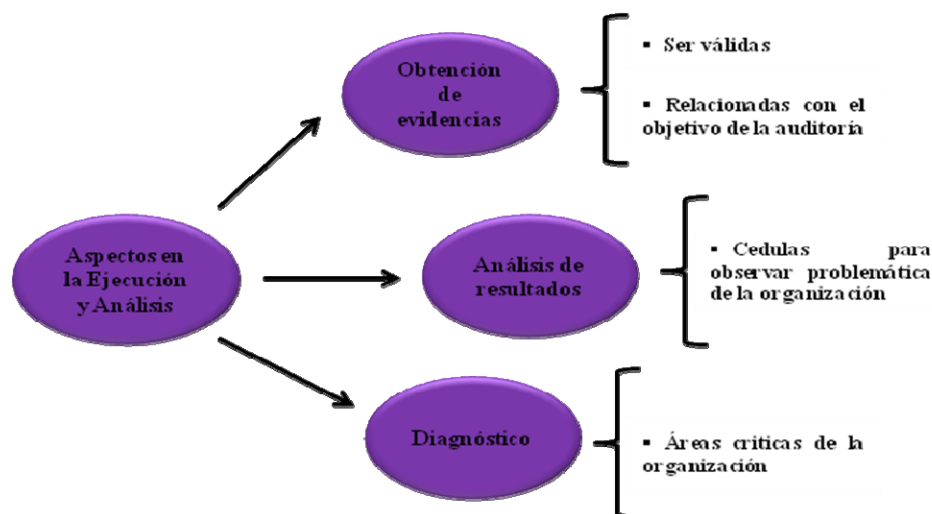
De acuerdo a la información proyectada en la figura 19, para el diseño de procedimientos-pruebas, los auditores consideran como primordial realizar una comprobación de la existencia y ejecución de programas de capacitación del personal; y cumplimiento de las normas laborales vigentes, así mismo utilizarían los papeles de trabajo. Sin embargo, restan importancia a la evaluación del proceso administrativo en el área de recursos humanos bajo los conceptos de economía, eficiencia, efectividad y equidad de las operaciones; y al examen del grado de validez del sistema de control interno con base, en la existencia de una adecuada cultura de control organizacional.

Atendiendo a lo anterior, se considera pertinente argumentar, que las acciones tomadas en cuenta por los auditores, son de gran utilidad; sin embargo, el restar

importancia a la evaluación del proceso administrativo en el área de recursos humanos bajo los conceptos de economía, eficiencia, efectividad y equidad de las operaciones, es una deficiencia presente, puesto que la auditoría operacional como tal, se basa en dicha argumentación, y de acuerdo al criterio establecido por Pinilla, (1999:111) “su objetivo es el examen y evaluación de planeación, organización, la dirección y el control de gestión de las operaciones por áreas funcionales; su base son los criterios de economía, eficiencia, efectividad y equidad”.

Así mismo, el examen del grado de validez del sistema de control interno, es una actividad necesaria para el diseño de procedimientos-pruebas, puesto que permiten tener una recopilación más detallada de las evidencias de una auditoría en dicha área. Dicha afirmación se complementa con el criterio establecido por Arens, y otros. (2007:187) quienes expresan que “un procedimiento de auditoría es la instrucción detallada para la recopilación de un tipo de evidencia que se ha de obtener en cierto momento. Al diseñar dichos procedimientos, es común presentarlos en términos muy específicos para que puedan utilizarse como instrucciones durante la auditoría”.

Figura 20. Aspectos en la ejecución y análisis de la auditoría operacional en el área de recursos humanos.



Fuente: Ítem 22 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 20

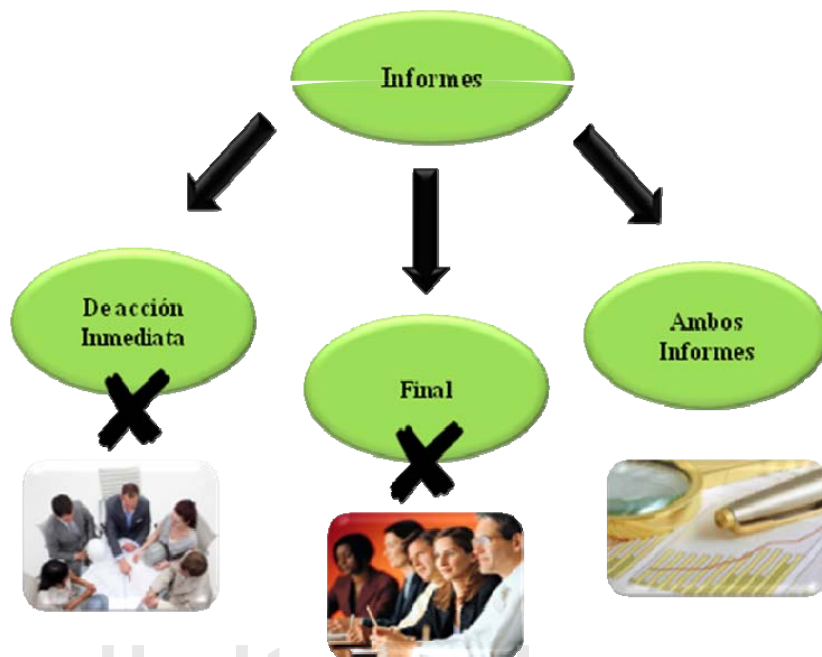
En correlación a lo reflejado en la figura 20, se instituye que en la fase de ejecución y análisis de la auditoría operacional en el área de recursos humanos, los auditores entrevistados plantearon, que en cuanto a los procedimientos para realizar dicha fase, los aspectos más importantes a considerar son:

En cuanto a la obtención de evidencia, mencionaron que deben ser validas y estar relacionadas con el objetivo de la auditoría; para el análisis de resultados, mencionaron el uso de una cédula para observar la problemática de la organización de manera más clara; y en cuanto al diagnóstico, expresaron que con la aplicación de los pasos anteriores se conocería la situación de la organización, permitiendo esto, indicar las áreas críticas de la misma.

Lo anterior, permite argumentar que los auditores, presentan conocimientos claros sobre dicha fase, ya que de acuerdo a lo expresado por Arens, y otros. (2007:185) “la evidencia es cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa que se ésta auditando se presenta de acuerdo con el criterio y los objetivos establecidos”.

Así mismo, el uso de cédulas es necesario y de gran importancia para el análisis de resultados, según lo argumentado por Arens, y otros. (2007:185) quienes afirman que “la preparación adecuada de las cédulas acumuladas para documentar las evidencias de auditoría, los resultados encontrados y las conclusiones alcanzadas en una parte importante de la auditoría”.

Figura 21. Informes en la auditoría operacional en el área de recursos humanos.



Fuente: Ítem 23 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis de la figura 21

Haciendo referencia a la información enmarcada en la figura 21, se establece que los auditores entrevistados, mencionaron que para realizar la auditoría operacional en el área de recursos humanos, utilizarían como informes, tanto el de acción inmediata como el final; ya que con el primero se conocería el avance de la auditoría y los resultados de la misma, a medida que se producen, informando de manera inmediata a la gerencia; y el último, permitirá realizar la evaluación final del trabajo desempeñado y una reflexión global de la problemática de la organización.

Se observa, que los auditores tienen puntos de vista claros y oportunos en cuanto a la utilización de los informes, los cuales según Arens, y otros. (2007:37) “son esenciales para la auditoría u otro proceso de certificación porque informan a los usuarios sobre lo que hizo el auditor y las conclusiones a las que llegó”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En virtud del análisis e interpretación efectuado a los datos recolectados por medio de la guía de entrevista y en función de proponer un programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos en el Diario El Tiempo, C.A, se plantean las conclusiones y recomendaciones del presente estudio investigativo.

Conclusiones

En cuanto a la descripción de los procesos utilizados para la gestión del talento humano en el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A, la admisión de personas se caracteriza por aplicar solo el proceso de reclutamiento externo, utilizando las técnicas de presentación espontanea, recomendaciones de los empleados, y la publicidad e instituciones educativas. En cuanto a la selección de personas, se cumple con los pasos generalmente utilizados, que comprenden la presentación de petición de empleo o curriculum; una entrevista inicial; realización de pruebas al aspirante; comprobación de las referencias e historial de la persona; exámenes médicos y físicos; análisis-decisión; notificación de la decisión al candidato; así como un seguimiento para asegurarse de que el candidato acepte la oferta. Así mismo, se aplican una serie de instrumentos, que se asemejan a los anteriores pasos; incluyendo además la simulación de trabajo y programas de evaluación.

Haciendo referencia a la aplicación de personas, el departamento de recursos humanos es el responsable del diseño de cargos; y aunque no poseen un manual para los mismos, conocen tanto la descripción como la especificación del puesto de trabajo, es decir, las funciones, actividades, responsabilidades, fines, cometidos, normas, conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador.

Así mismo, es importante mencionar, que en cuanto a la compensación de personas, la organización otorga las financieras directas, que incluyen el salario, bonos y comisiones; las financieras indirectas que comprenden el pago y disfrute de las vacaciones, la participación en las utilidades, pago de horas extras, así como el pago de bonos por regreso de vacaciones; también las compensaciones no financieras caracterizadas por reconocimientos, acciones para elevar la autoestima, estabilidad en el empleo y prestigio.

En cuanto al desarrollo de personas, la organización se enfoca en utilizar técnicas muy efectivas cuyo propósito es mejorar el rendimiento de los trabajadores, aumentando la capacidad de los mismos, a través del entrenamiento, programas de cambio, desarrollo de las carreras; y de comunicación e integración. Así mismo, el Diario El Tiempo, C.A, se preocupa por mejorar aspectos de gran importancia para el mantenimiento de personas, como la administración de la disciplina, la cual se caracteriza por la utilización de una máquina capta huella, que permite conocer los retrasos de los empleados en cuanto al horario de trabajo; también se busca que el personal cumpla todas las normas establecidas, actúe ordenada y perseverantemente para el logro de los objetivos; otro de los aspectos de gran importancia, son la calidad de vida, así como la higiene y seguridad; siendo este último uno de los más resaltante, puesto que la organización toma en cuenta el diseño del entorno de trabajo, la ergonomía, los comités de seguridad y la supervisión de riesgos, todo esto con el propósito de brindar a los trabajadores instalaciones adecuadas que contribuyan a su salud y seguridad, así como la prevención de accidentes de trabajo.

Adicionalmente, para la evaluación de personas, la organización utiliza el enfoque sobre resultados, el cual les permite evaluar a sus trabajadores de acuerdo al resultado de su rendimiento o alcance de los objetivos trazados por el departamento y la empresa en general.

En correspondencia a la descripción de la metodología de la auditoria operacional en el área de recursos humanos en dicha organización, para la fase de planeación, los auditores del Diario El Tiempo, C.A, consideran que los objetivos más importantes

son los de verificar si la gerencia está planeando, organizando, dirigiendo y controlando las operaciones del área de recursos humanos de acuerdo con los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones; examinar la validez de los criterios definidos por la gerencia para administrar los recursos humanos de la organización; así como la validez técnica del sistema de control interno del área de administración de recursos humanos. En cuanto al estudio preliminar, mencionaron que las acciones más eficaces para abordarlo, son las de familiarizarse con el modelo de administración de recursos humanos que rige la organización auditada; conocer los resultados de la gestión de personal; rotación del personal, ausentismo, puntualidad, quejas, paros o huelgas, accidentes de trabajo; el código laboral vigente y su adecuada aplicación en la organización; así como las políticas establecidas por la gerencia para la administración de los recursos humanos. Por su parte, para la evaluación de control interno, consideran la entrevista como el mecanismo más efectivo para identificar con mayor facilidad las áreas críticas de la organización. Por su parte, para el diseño de procedimientos-pruebas se enfocan en la comprobación de la existencia y ejecución de programas de capacitación del personal; cumplimiento de las normas laborales vigentes; considerando de gran importancia la utilización de los papeles de trabajo.

Haciendo referencia a la fase de ejecución y análisis, los auditores expresaron que para la obtención de evidencia, éstas deben ser validas y estar relacionadas con el objetivo de la auditoría; para el análisis de resultados, mencionaron el uso de una cédula para observar la problemática de la organización de manera más clara; y en cuanto al diagnóstico, argumentaron que con la aplicación de los pasos anteriores se conocería la situación de la organización, permitiendo esto, indicar las áreas críticas de la misma. Por último, utilizarían como informes, tanto el de acción inmediata como el final; ya que con el primero se conocería el avance de la auditoría, así como los resultados de la misma, a medida que se producen, informando de manera inmediata a la gerencia; y el último, permitirá realizar la evaluación final del trabajo desempeñado y una reflexión global de la problemática de la organización.

Recomendaciones

Debido a que el Diario El Tiempo, C.A, no realiza auditorías operacionales en el área de recursos humanos, se les sugiere hacer uso del programa de auditoría operacional en dicha área, el cual está enmarcado en el capítulo VI de la presente investigación, y que le servirá de mucha ayuda para tener una evaluación más detallada de la actuación y desempeño que realizan los empleados, así como realizar un análisis de las políticas y prácticas del personal de la empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar.

Así mismo, se aconseja a la organización, tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

En cuanto a los procesos para la gestión del talento humano:

- ✓ Aplicar el reclutamiento interno, ya que este es más económico, más rápido, y es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- ✓ Utilizar otra de las técnicas de reclutamiento externo como las agencias de empleo, las asociaciones o colegios profesionales o el reclutamiento por internet, ya que estas le permitirían tener acceso a más personas tanto preparadas como interesadas en el puesto de trabajo.
- ✓ Elaborar a la brevedad posible un manual de cargos, para tener mayor claridad sobre las actividades, responsabilidades y otros requerimientos que caracterizan un cargo, lo cual constituiría una guía para los jefes, coordinadores y colaboradores.
- ✓ Aplicar otro de los enfoques para la evaluación de persona, como el enfoque comparativo o las escalas de apreciación, con el objetivo de conocer más detalladamente el desempeño del personal.

En cuanto a la metodología de la auditoría operacional en el área de recursos humanos:

- ✓ Para al estudio preliminar, investigar sobre la filosofía que practica la gerencia en materia de recursos humanos, sus valores, metas y objetivos.

- ✓ Utilizar otro de los mecanismos para evaluar el sistema de control interno, como los memorandos analíticos-descriptivos o los diagramas de flujo, ya que estos son muy efectivos para identificar con mayor facilidad las áreas críticas.
- ✓ Para el diseño de procedimientos pruebas, evaluar el proceso administrativo en el área de recursos humanos y realizar un examen del grado de validez del sistema de control interno.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Con la información recopilada en las secciones del diagnóstico y del análisis de resultados obtenidos, y con el objeto primordial de proponer un programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos en el Diario El Tiempo, C.A, se argumenta, que esta investigación estuvo enfocada a generar alternativas de solución a los problemas encontrados, para de esta manera orientar y guiar a la organización en la evaluación, examen y control de dicha área, que le permitirá conocer si las funciones o actividades se están cumpliendo de manera eficiente, eficaz y económica.

La importancia de los programas de auditoría, radica en que estos, envuelven en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la auditoría. Por esta razón tiene un campo de acción tan dilatado que requiere evidentemente una disciplina mental y una capacidad profesional apreciable. Esto concuerda con el criterio establecido por Whittington, R. y otros. (2000:142) quien establece que el programa de auditoría “es una lista detallada de los procedimientos que deben realizarse en el curso de la auditoría”,

Así mismo, es importante destacar que dichos programas se caracterizan por ser sencillos y específicos, desechando los procedimientos excesivos o de repetición; deben ser elaborados tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar; deben permitir al auditor analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar; por último, los programas de auditoría, deben ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del auditor.

Objetivos de la propuesta “Programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A.”

Objetivo General:

Presentar las etapas del programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A.

Objetivos Específicos:

- Inspeccionar el proceso de admisión de personas.
- Orientar al departamento de recursos humanos, en cuanto a la creación de un manual de cargos para el proceso de aplicación de personas.
- Examinar continuamente el cumplimiento legal del proceso de compensación de personas.
- Revisar periódicamente el avance en el proceso de desarrollo de personas.
- Inspeccionar continuamente el proceso de mantenimiento de las personas.
- Revisar el avance en el logro de los objetivos trazados por el departamento de recursos humanos a través del proceso de evaluación de personas.
- Elaborar los papeles de trabajo necesarios para sustentar el dictamen del auditor.

Justificación de la propuesta

El Diario El Tiempo C.A, tiene como uno de sus principales principios lograr a través del esfuerzo continuo y mancomunado del talento humano, la obtención de resultados económicos positivos y garantizar el mejor posicionamiento en el mercado y su consolidación. Sin embargo, para ello requiere de una herramienta que le permita evaluar los alcances, funcionamiento y actividades del área de recursos humanos.

Esto fundamenta las razones suficientes para justificar que el estudio realizado anteriormente es un gran aporte para la organización y le brinda esa herramienta tan

necesaria, como lo es el programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos, que le permitirá conocer los avances de la operatividad en dicha área, así como evaluar y medir los resultados planeados por el departamento.

Estructura de la propuesta

a) Diseño:

El programa fue estructurado para detallar de manera clara y específica, cómo se debe desarrollar un plan general de una auditoría operacional en el área de recursos humanos, por lo que contiene todos los procedimientos ordenados de forma secuencial y lógica, de tal manera que contribuyan a proporcionar al auditor una herramienta eficiente y eficaz al momento de evaluar dicha área en el Diario El Tiempo, C.A.

b) Alcance:

Este programa está dirigido a evaluar y medir los resultados en cuanto a las actividades referidas a la planeación, los procedimientos y los indicadores de eficiencia, eficacia y economía referentes a la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de los trabajadores.

c) Etapas:

▪ Planeación:

La planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se preste atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales sean identificados y que el trabajo se lleve a cabo en forma completa. Se refiere al desarrollo de una estrategia global con base en el alcance y objetivo del trabajo, y comprende los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante. El auditor deberá documentar adecuadamente el

plan de la auditoría, y debe ser un profesional con conocimientos en el área de recursos humanos, así como de los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de los trabajadores.

- *Ejecución:*

En la fase de ejecución se obtiene y analiza la información de las pruebas de auditoría previamente diseñadas; y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe. Es necesario indicar que los procedimientos propuestos, son los que de acuerdo a la investigación realizada se adecuan a las necesidades de la organización, sin embargo, el diseño del programa no pretende establecer los criterios y procedimientos mínimos, ya que el contenido y estructura del programa es flexible y ajustable, permitiendo incorporar nuevos procedimientos, de tal manera que responda a las necesidades del momento.

- *Dictamen:*

Una vez culminadas las etapas anteriores, es necesario elaborar el informe de auditoría o dictamen del auditor, el cual expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalando las debilidades y formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias.

Desarrollo de la propuesta

Se presentan a continuación los procedimientos por medio de un programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos.

PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. EMPRESA DIARIO EL TIEMPO, C.A.		Página 1 de 6						
		FECHA						
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">DÍA</td> <td style="text-align: center;">MES</td> <td style="text-align: center;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						
N	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	PAPELES DE TRABAJO	OBSERVACIONES	RESPONSABLE				
	<u>ADMISIÓN DE PERSONAS</u>							
1	Compruebe la implementación de la técnica de reclutamiento, tanto interno como externo. ▪ Inspeccione como se desarrolla el reclutamiento interno. ▪ Identifique las técnicas de reclutamiento externo que se utilizan.							
2	En cuanto a la selección de personas, verifique si se llevan a cabo los pasos generalmente utilizados para esta técnica, los cuales son: – Recepción del Curriculum. – Entrevista inicial. – Desarrollo de Pruebas. – Comprobación de referencias e historial. – Entrevista de seguimiento. – Reconocimientos médicos y físicos. – Análisis y decisión (rechazar, mantener, controlar y ubicar). – Notificación de la decisión al candidato. – Seguimiento.							

PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. EMPRESA DIARIO EL TIEMPO, C.A.		Página 2 de 6						
		FECHA						
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">DÍA</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">MES</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						
N	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	PAPELES DE TRABAJO	OBSERVACIONES	RESPONSABLE				
3	Revise los instrumentos que se aplican en la selección de personas: – Curriculum vitae. – Comprobación de referencias. – Entrevistas de selección. – Pruebas escritas de selección. – Simulación de trabajo. – Programas de evaluación.							
<u>APLICACIÓN DE PERSONAS</u>								
4	Identifique el responsable del diseño de cargos.							
5	Revise si existe un manual de cargos: ▪ Verifique que en la descripción de puesto de trabajo, se especifiquen: – Funciones. – Actividades. – Responsabilidades. – Fines. – Cometidos. – Normas.							

PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. EMPRESA DIARIO EL TIEMPO, C.A.		Página 3 de 6 FECHA <table border="1"> <tr> <th>DÍA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO								
N	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	PAPELES DE TRABAJO	OBSERVACIONES	RESPONSABLE						
	- Verifique que en la especificación del puesto de trabajo se establezcan: - Conocimientos. - Habilidades. - Aptitudes.									
	<u>COMPENSACIÓN DE PERSONAS</u>									
6	Compruebe el cumplimiento de las compensaciones financieras directas: - Verifique el pago de salario, bonos y comisiones, según la Ley Orgánica de Trabajo. - Revise si se otorga el pago de premios.									
7	Compruebe el cumplimiento de las compensaciones financieras indirectas: - Verifique el pago de las vacaciones, participación en las utilidades y horas extras. - Revise si se otorgan propinas u otra compensación de este tipo.									

PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. EMPRESA DIARIO EL TIEMPO, C.A.		Página 4 de 6						
		FECHA						
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">DÍA</td> <td style="text-align: center;">MES</td> <td style="text-align: center;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						
N	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	PAPELES DE TRABAJO	OBSERVACIONES	RESPONSABLE				
8	Revise si se otorgan las compensaciones no financieras. ▪ Verifique si los empleados reciben algún tipo de: – Reconocimiento. – Acciones que eleven su autoestima. – Estabilidad en el empleo. – Prestigio. ▪ Revise si se otorga otra compensación de este tipo.							
<u>DESARROLLO DE PERSONAS</u>								
9	Compruebe la utilización de las técnicas relacionadas con el proceso de desarrollo de personas: ▪ Inspeccione cómo se lleva a cabo el entrenamiento de personas. ▪ Verifique la utilización de programas de cambio y desarrollo de las carreras. ▪ Verifique la aplicación de programas de comunicación e integración.							

PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. EMPRESA DIARIO EL TIEMPO, C.A.		Página 5 de 6						
		FECHA						
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">DÍA</td> <td style="text-align: center;">MES</td> <td style="text-align: center;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						
N	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	PAPELES DE TRABAJO	OBSERVACIONES	RESPONSABLE				
	<u>MANTENIMIENTO DE PERSONAS</u>							
10	Identifique cuáles de los siguientes aspectos están enfocados en el mantenimiento de personas: ▪ Administración de la disciplina. ▪ Higiene y seguridad. ▪ Calidad de vida y relaciones sindicales.							
11	Revise las condiciones de higiene y seguridad: ▪ Verifique si se diseñan los entornos de trabajo. ▪ Verifique si se utiliza la ergonomía. ▪ Compruebe la existencia de comités de seguridad. ▪ Compruebe la modificación de la conducta en los empleados. ▪ Verifique si se supervisan riesgos.							

PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. EMPRESA DIARIO EL TIEMPO, C.A.		Página 6 de 6						
		FECHA						
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">DÍA</td> <td style="text-align: center;">MES</td> <td style="text-align: center;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						
N	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	PAPELES DE TRABAJO	OBSERVACIONES	RESPONSABLE				
	<u>EVALUACIÓN DE PERSONAS</u>							
12	Determine cuál(es) enfoques se utilizan en la evaluación de personas: ▪ Verifique la aplicación del enfoque comparativo o referido a normas. ▪ Verifique la aplicación de escalas de apreciación y enfoques conductuales. ▪ Verifique la aplicación del enfoque sobre resultados.							
13	Aplique indicadores de: – Eficiencia. – Eficacia. – Economía. Nota: Se sugiere elaborar perfiles de indicadores de gestión.							
Revisado por:								

**PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS.
EMPRESA DIARIO EL TIEMPO, C.A.**

RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- ❖ **Recurso Humano:** El departamento de recursos humanos estará a cargo conjuntamente con el equipo de trabajo conformado por los auditores internos de la organización.
- ❖ **Recursos Materiales y Tecnológicos:** Papel, tinta, computador, lápiz, entre otros.
- ❖ **Tiempo:** Será estimado para su aplicación en atención a lo que considere necesario el departamento de recursos humanos y la unidad de auditoría interna; se propone una revisión y evaluación mensual.

LOGÍSTICA

- ❖ Presentar la propuesta a la Gerencia General.
- ❖ Coordinar reuniones de trabajo entre el departamento de recursos humanos y la unidad de auditoría interna.
- ❖ Propiciar la revisión periódica después de su implementación para la toma de decisiones.
- ❖ Presentar resultados de evaluación a la Gerencia General de forma periódica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENS, Alvin, ELDER, Randal, & BEASLEY, Mark. (2007). Auditoría Un enfoque Integral. Décimo Primera edición. Editorial Pearson. México.
- ARIAS, F. (2006). El Proyecto de Investigación. 5ª Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela.
- BANCO CENTRAL DE VENEZUELA. Informe sobre Producto Interno Bruto. Comunicaciones. [Documento en línea]. Disponible en: www.bcv.org.ve/. Consultado el día 12.01.2012 a las 10:21am.
- BALESTRINI, Miriam. (2002). Cómo se elabora el proyecto de investigación. 6ª edición. Consultores & Asociados. Caracas, Venezuela.
- BRACAMONTE, Y. (2010). Trabajo de Grado. Universidad de Los Andes. “Proceso de Auditoría de Recursos humanos en la Alcaldía del Municipio Trujillo, Estado Trujillo”.
- CARRILLO, L. (2001). Trabajo de Grado. Universidad de Los Andes. “Aplicación de una Auditoria Operativa como soporte para la toma de decisiones en el manejo del Activo Circulante. Caso: Proyecto y Construcciones Fernández Galán, S.A”.
- CEPEDA, G. (1997). Auditoría y Control Interno. Editorial McGraw-Hill Interamericana de Venezuela, S.A
- CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- CHIAVENATO, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- DABOÍN, L. (2008). Trabajo de Grado. Universidad de Los Andes. “Auditoria Operacional en los Centros de Comunicaciones del Municipio Trujillo Estado Trujillo”.
- DESSLER, Gary & VARELA, Ricardo. (2004). Administración de recursos humanos. Segunda edición. Editorial Pearson Educación. México.

- DOLAN, Simón, CABRERA, Ramón, JACKSON, Susan, & SCHULER, Randall. (2003). La gestión de los recursos humanos. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. España.
- HURTADO, J. (2006). Metodología de la Investigación holística. Editorial Quiron. Caracas, Venezuela.
- HURTADO, J. (2008). Metodología de la Investigación holística. Editorial Quiron. Caracas, Venezuela.
- INSTITUTO MÉXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. (1994) Guías de auditoría para empresas comerciales e industriales. Editorial IMCP. México.
- LEY ORGÁNICA DE TRABAJO. (1997). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.152 de fecha 19 de junio de 1997. Caracas, Venezuela.
- MENDÍVIL, V. (1977). Elementos de Auditoría. Ediciones Contables y Administrativas S.A. México DF.
- MONDY, Wayne & NOE, Robert. (2005). Administración de recursos humanos. Novena edición. Editorial Pearson Educación. México.
- OJEDA, M. (2007). Trabajo de Grado. Universidad de Los Andes. “Programa de Auditoria Operacional dirigido a un Distribuidor de productos masivos del Municipio Valera, Estado Trujillo”
- PINILLA, J. (1996). Auditoría Operacional. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias económicas.
- ROBBINS, Stephen, & COULTER, Mary. (1996). Administración. Quinta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- RODRIGUEZ, J. (2001). Sinopsis de Auditoría Administrativa. Editorial Trillas. México.
- SÁNCHEZ, Francisco. (1975). Programas de Auditoría. Ediciones Contables y Administrativas S.A. México DF.
- SHERMAN, Arthur, BOHLANDER, George & SNELL, Scott. (1999). Administración de recursos humanos. 11a Edición. Thomson editores. México.

- WERTHER, William, & DAVIS, Heith. (2000). Administración de personal y Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- WHITTINGTON, Ray & PANY, Kurt. (2000). Auditoría un Enfoque Integral. 12^a edición. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá. Colombia.

bdigital.ula.ve

ANEXOS



**UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES**
MERIDA VENEZUELA

ANEXO “A”



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MERIDA VENEZUELA

VALIDACIÓN



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Yohana Mendoza**, portadora de la cédula de identidad N° **14.328.010** de profesión Licenciada en Contaduría Pública; por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por la **Br. Patricia Elena Montilla Rojas**, portadora de la cédula de identidad N° **19.102.093**, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes, Núcleo “Rafael Rangel”, los cuales serán utilizados para recabar información necesaria para la elaboración del trabajo especial de grado titulado: **PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL DIARIO EL TIEMPO, C.A.**

Dado y firmado en la ciudad de Trujillo, a los 16 días del mes de agosto de 2011.

Prof. Yohana Mendoza

C.I. V-14.328.010

Validador

Prof. Norelis Valecillos

C.I. V-16.535.980

Tutor



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Yosman Valderrama**, portador de la cédula de identidad N° **16.533.854** de profesión Licenciado en Contaduría Pública; por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por la **Br. Patricia Elena Montilla Rojas**, portadora de la cédula de identidad N° **19.102.093**, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes, Núcleo “Rafael Rangel”, los cuales serán utilizados para recabar información necesaria para la elaboración del trabajo especial de grado titulado: **PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL DIARIO EL TIEMPO, C.A.**

Dado y firmado en la ciudad de Trujillo, a los 16 días del mes de agosto de 2011.

Prof. Yosman Valderrama

C.I. V-16.533.854

Validador

Prof. Norelis Valecillos

C.I. V-16.535.980

Tutor



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **María Eugenia Briceño**, portadora de la cédula de identidad N° **7.863.240** de profesión Licenciada en Administración; por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por la **Br. Patricia Elena Montilla Rojas**, portadora de la cédula de identidad N° **19.102.093**, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes, Núcleo “Rafael Rangel”, los cuales serán utilizados para recabar información necesaria para la elaboración del trabajo especial de grado titulado: **PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL DIARIO EL TIEMPO, C.A.**

Dado y firmado en la ciudad de Trujillo, a los 22 días del mes de septiembre de 2011.

Prof. María Eugenia Briceño

C.I. V-7.863.240

Validador

Prof. Norelis Valecillos

C.I. V-16.535.980

Tutor

ANEXO “B”



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MERIDA VENEZUELA

ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

DIRIGIDA AL AUDITOR INTERNO

La Guía de Entrevista que se presenta a continuación se realiza con el fin de recabar información veraz y suficiente que permitan la obtención de datos específicos para el desarrollo del trabajo especial de grado que tiene como objetivo general: **Proponer un programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos del Diario El Tiempo, C.A.**

En este sentido, solicito de su valiosa colaboración para responder a las siguientes preguntas de manera sincera y objetiva. Su información será utilizada de manera confidencial, para proceder así al debido análisis e interpretación de los resultados.

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Desarrolle de manera clara sus ideas.
- En las interrogantes 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24 marque con una equis (X) la opción que usted considere más conveniente.

Con relación a los procesos utilizados para la gestión del talento humano

❖ Admisión de personas

A continuación se presentan las técnicas relacionadas con el proceso de admisión de personas, para lo cual se requiere que brinde la siguiente información:

1. ¿En la organización se aplica la técnica de Reclutamiento?, en cuál de las siguientes modalidades:

Reclutamiento Interno y/o Reclutamiento Externo

bdigital.ula.ve

2. ¿Puede indicar como se desarrolla el reclutamiento interno?

3. ¿De las siguientes técnicas a nombrar, puede indicar cuales se utilizan para realizar el reclutamiento externo?

☐ Presentación espontanea.

☐ Recomendaciones de los empleados.

- ☐ Publicidad.
- ☐ Agencias de empleo.
- ☐ Empresas de trabajo temporal.
- ☐ Asociaciones o Colegios profesionales.
- ☐ Instituciones técnicas y educativas.
- ☐ Radio y televisión.
- ☐ Reclutamiento por internet.
- ☐ Otra. Especifique.

4. Dentro de la técnica de Selección de personas, se realizan generalmente algunos pasos, ¿Puede indicar cuáles de estos aplica?

- ☐ Presentación inicial de petición de empleo (formulario de solicitud o curriculum).
- ☐ Entrevista inicial.
- ☐ Pruebas.
- ☐ Comprobación de referencias e historial.
- ☐ Entrevista de seguimiento.
- ☐ Reconocimientos médicos y físicos.
- ☐ Análisis y decisión (rechazar, mantener, controlar y ubicar).
- ☐ Notificación de la decisión al candidato.

☐ Seguimiento para asegurarse de que el candidato acepta la oferta.

☐ Otro. Especifique.

5. ¿Puede describir el proceso que se lleva a cabo en la organización?

6. De los siguientes instrumentos que se pueden aplicar en la selección, señale cuales se utilizan en la organización:

☐ Impresos de solicitud (curriculum vitae).

☐ Comprobación de referencias.

☐ Entrevistas de selección.

☐ Pruebas escritas de selección.

☐ Simulación de trabajo.

☐ Programas de evaluación.

☐ Otro. Especifique

❖ Aplicación de personas

A continuación se presentan las técnicas relacionadas con el proceso de aplicación de personas, para lo cual se requiere que brinde la siguiente información:

7. En cuanto al Diseño de cargos, puede responder las siguientes interrogantes:

¿Quién es responsable?

¿Existen manuales de cargos actualizados?

¿En el diseño de cargos, existe descripción del puesto de trabajo?

8. En la Descripción del puesto de trabajo se especifica lo siguiente:

Funciones.

Actividades.

Responsabilidades.

Fines.

Cometidos.

Normas.

Otro. Especifique.

9. En la Especificación del puesto de trabajo se establece lo siguiente:

Conocimientos.

Habilidades.

☐ Aptitudes.

☐ Otro. Especifique.

❖ **Compensación de personas**

A continuación se presentan los tipos de compensaciones relacionadas con dicho proceso, para lo cual se requiere que brinde la siguiente información:

10. ¿Cuáles de las siguientes compensaciones financieras directas ofrece la organización a sus empleados?

Compensaciones		
Financieras directas	• Salario.	
	• Bonos.	
	• Premios.	
	• Comisiones.	
	• Otras. Indique:	

11. ¿Cuáles de las siguientes compensaciones financieras indirectas ofrece la organización a sus empleados?

Compensaciones		
Financieras indirectas	• Vacaciones.	
	• Propinas.	
	• Participación en las utilidades.	
	• Horas Extras.	
	• Otras. Indique:	

12. ¿Cuáles de las siguientes compensaciones no financieras ofrece la organización a sus empleados?

Compensaciones		
No Financieras	• Reconocimientos.	
	• Accione para elevar el Autoestima.	
	• Estabilidad en el empleo.	
	• Prestigio.	
	• Otras. Indique:	

❖ Desarrollo de personas

A continuación se presentan las técnicas relacionadas con el proceso de desarrollo de personas, para lo cual se requiere que brinde la siguiente información:

13. ¿De las siguientes técnicas a nombrar, puede indicar cuales se utilizan en el proceso de desarrollo de personas?

Técnicas	
• Entrenamiento de las personas.	
• Programas de cambio y desarrollo de las carreras.	
• Programas de comunicación e integración.	
• Otro. Especifique.	

❖ Mantenimiento de las personas

A continuación se presentan las técnicas relacionadas con el proceso de mantenimiento de personas, para lo cual se requiere que brinde la siguiente información:

14. ¿De las siguientes aspectos a nombrar, puede indicar cuales busca mejorar la organización para el mantenimiento de personas?

Aspectos	
• Administración de la disciplina.	
• Higiene y seguridad.	

• Calidad de vida.	
• Relaciones sindicales	
• Otro. Especifique.	

15. ¿Puede explicar cómo se desarrolla la Administración de la disciplina en la organización?

bdigital.ula.ve

16. ¿Cuáles de los siguientes elementos se utilizan para mejorar la Higiene y seguridad de la organización?

☐ Diseñar el entorno de trabajo.

☐ La ergonomía.

☐ Los comités de seguridad.

☐ Modificación de conducta.

☐ Supervisar los riesgos.

☐ Otro. Especifique.

❖ Evaluación de personas

A continuación se presentan los enfoques utilizados en el proceso de evaluación de personas, para lo cual se requiere que brinde la siguiente información:

17. ¿Cuáles de los siguientes enfoques utiliza la organización para la Evaluación de sus empleados?

Enfoques	
• Enfoques comparativos o referidos a normas.	
• Escalas de apreciación y enfoques conductuales.	
• Enfoques sobre resultados.	
• Otro. Especifique.	

18. ¿Podría explicar alguno de los enfoques?

Con relación a la metodología de la auditoría operacional en el área de recursos humanos

❖ **Planeación**

A continuación se presentan los objetivos y pasos a seguir en la fase de planeación de la auditoría operacional en el área de recursos humanos, para lo cual se requiere que brinde la siguiente información:

19. ¿Cuáles de los siguientes objetivos consideraría usted los más importantes en la planeación de la auditoría operacional en el área de recursos humanos?

OBJETIVOS	
▪ Verificar si la gerencia está planeando, organizando, dirigiendo y controlando las operaciones del área de recursos humanos de acuerdo con los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones.	
▪ Examinar la validez de los criterios definidos por la gerencia para administrar los recursos humanos de la organización.	
▪ Verificar la existencia de políticas que promuevan la eficiencia operativa de la organización.	
▪ Cerciorarse de la validez técnica del sistema de control interno del área de administración de recursos humanos.	
▪ Otro. Indique:	

20. Para el estudio preliminar de la organización, ¿Cuales de las siguientes acciones seguiría usted para abordar dicho estudio?

ACCIONES	
Familiarizarse con el modelo de administración de recursos humanos que rige la organización auditada.	
Investigar sobre la filosofía que practica la gerencia en materia de recursos humanos, sus valores, metas y objetivos.	
Los resultados de la gestión de personal; rotación del personal, ausentismo, puntualidad, quejas, paros o huelgas, accidentes de trabajo.	
El código laboral vigente y su adecuada aplicación en la organización.	
Las políticas establecidas por la gerencia para la administración de los recursos humanos.	
Otra. Indique:	

21. En la evaluación del sistema de control interno ¿Cuál de los siguientes mecanismos considera usted que permitirían identificar con mayor facilidad las áreas críticas?

MECANISMOS	
Cuestionarios.	
Memorandos analíticos-descriptivos.	

▪ Entrevistas.	
▪ Diagramas de flujo.	
▪ Otro. Indique:	

22. Para el diseño de procedimientos-pruebas, ¿Cuál de las siguientes acciones considera como primordial?

ACCIONES	
▪ Evaluación del proceso administrativo en el área de recurso humano bajo los conceptos de economía, eficiencia, efectividad y equidad de las operaciones.	
▪ Examen del grado de validez del sistema de control interno con base, en la existencia de una adecuada cultura de control organizacional.	
▪ Comprobación de la existencia y ejecución de programas de capacitación del personal; y cumplimiento de las normas laborales vigentes.	
▪ Papeles de Trabajo.	
▪ Otro. Indique:	

❖ Ejecución y análisis

A continuación se presentan los aspectos a seguir en la fase de ejecución y análisis, para lo cual se requiere que brinde la siguiente información:

23. En la ejecución y análisis de la auditoría operacional en el área de recursos humanos, explique brevemente que aspectos considera importantes en cada uno de los siguientes procedimientos:

Procedimientos	Aspectos importantes
Obtención de evidencia.	
Análisis de resultados.	
Diagnóstico.	
Otro. Indique:	

❖ Informes

A continuación se presentan los tipos de informes utilizados en la auditoría operacional en el área de recursos humanos, para lo cual se requiere que brinde la siguiente información:

24. ¿Cuál de los siguientes informes utilizaría para realizar la auditoría operacional en el área de recursos humanos?

INFORMES DE AUDITORÍA	
▪ Informe de acción inmediata.	
▪ Informe final.	
▪ Ambos informes.	
▪ Otro. Especifique.	

Podría explicar ¿Por qué?

ANEXO “C”



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MERIDA VENEZUELA

CARTA DE AGRADECIMIENTO

29 de febrero de 2012.

Patricia Montilla.

Teléfono: 0426-1043827.

Correo: patricia_mtv7@hotmail.com

CARTA DE AGRADECIMIENTO DIRIGIDA A LA EMPRESA
DIARIO EL TIEMPO, C.A.

Estimado Jefe del Departamento de Recursos Humanos:

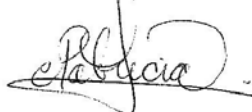
Me dirijo a usted para manifestarle mi agradecimiento por el tiempo y la atención que me brindara en la entrevista instrumento de mi trabajo especial de grado, como requisito para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de Los Andes, Núcleo Rafael Rangel del Estado Trujillo.

Encontré muy interesante nuestra conversación sobre los diferentes procesos aplicados en el área de recursos humanos y lo referente a la metodología de la auditoría empleada en esta organización. Igualmente quiero agradecerle las informaciones que me proporcionó, ya que estas han sido de gran utilidad para el desarrollo y actual culminación de mi investigación.

Sin más que decir, le presento el resultado de mi estudio, es decir, un programa de auditoría operacional para el área de recursos humanos, el cual le ayudará a tener un control más detallado de los planes, políticas y procesos utilizados en dicha área.

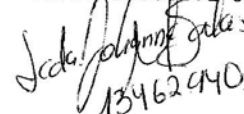
Atentamente,

Patricia Montilla.



DIARIO EL TIEMPO, C.A.

RIF. J-30866572-0



13462440