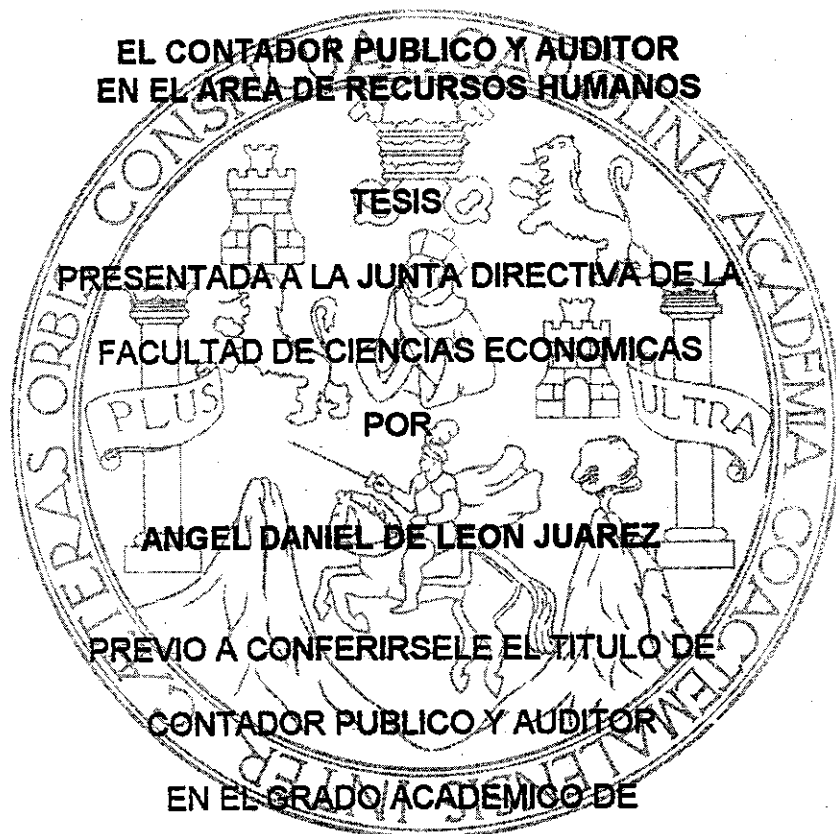


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

ANGEL DANIEL DE LEON JUAREZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 1,997



**JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro | Decano |
| Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo | Secretario |
| Lic. Jorge Eduardo Soto | Vocal I |
| Lic. Josué Efraín Aguilar Torres | Vocal II |
| Lic. Víctor Hugo Recinos Salas | Vocal III |
| P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro | Vocal IV |
| P.C. Miguel Angel Tzoc Morales | Vocal V |

Tribunal que practicó examen general privado

| | |
|--------------------------|------------|
| Lic. Raymundo Rodríguez | Presidente |
| Lic. Carlos Rivera | Secretario |
| Lic. Ronaldo López Ortiz | Examinador |
| Lic. Rubén Del Aguila | Examinador |
| Lic. Carlos Mejía | Examinador |

Guatemala,
31 de marzo de 1997

señor Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

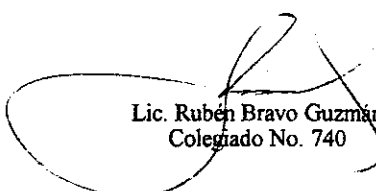
Estimado señor Decano:

En atención a la honrosa designación que esa Decanatura me hiciera, con fecha 20 de febrero de 1993, como asesor de tesis del señor Angel Daniel De León, por este medio presento el informe correspondiente al tema de tesis "El Contador Público y Auditor en el Área de Recursos Humanos".

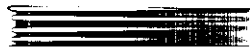
El trabajo de tesis desarrollado por el señor De León permite observar que efectivamente el campo del Contador Público y Auditor es uno de los más amplios que existen; hace resaltar que las principales funciones y atribuciones de la Administración de Recursos Humanos pueden ser realizadas de manera más amplia y eficientemente desarrolladas por el profesional de las ciencias contables y financieras que a su formación profesional. Se exponen las fortalezas y debilidades que posee dicho profesional para desarrollarse en esta área tan importante.

Por lo expuesto, recomiendo que el trabajo de tesis sea aceptado para discutirse en el Consejo General Público, previo a la investidura del señor De León como Contador Público y Auditor en el grado de licenciado.

Atentamente,



Lic. Rubén Bravo Guzmán
Colegiado No. 740





FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Universitaria, zona 12
Ciudad de Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, TRES DE NOVIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y
SIETE.

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Rubén Misael Bravo Guzmán, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante ANGEL DANIEL DE LEON JUAREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO



LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



DEDICATORIA

A DIOS

A MI ESPOSA: ANGELA JEANNETTE CASTILLO LARIOS DE
DE LEON

A MIS HIJOS: JENNIFER SOFIA Y CRISTIAN DANIEL
DE LEON CASTILLO

A MIS PADRES: JUAN GAVINO DE LEON (QEPD)
BERTA JOSEFINA DE DE LEON

A MIS HERMANOS: VIRGINIA, AMANDA MARIA (QEPD) Y
JUAN DE LEON JUAREZ

A MIS SUEGROS: FRANCISCO JAVIER CASTILLO
MARTA LARIOS LEAL

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS EN GENERAL

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

A LA ESCUELA DE AUDITORIA



INDICE

Página

Introducción

CAPITULO I

SISTEMA BANCARIO NACIONAL

| | | |
|-----|---|----|
| 1.1 | Integración del Sistema Bancario Nacional | 01 |
| 1.2 | Clasificación de los Bancos | 02 |
| 1.3 | Organización del Sistema Bancario Nacional | 06 |
| 1.4 | Estructura Organizacional General de los Bancos | 07 |
| 1.5 | Organización General de Recursos Humanos | 08 |

CAPITULO II

EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

| | | |
|-----|---------------------|----|
| 2.1 | Definición | 09 |
| 2.2 | Formación Académica | 09 |
| 2.3 | Campo de Acción | 16 |
| 2.4 | Normas de Auditoría | 16 |

CAPITULO III

RECURSOS HUMANOS

| | | |
|-----|--|----|
| 3.1 | Definición | 25 |
| 3.2 | Objetivos | 25 |
| 3.3 | Principales Funciones y Atribuciones de la Administración de Recursos Humanos | 26 |
| 3.4 | Requisitos y Cualidades que Deben Acreditar las Personas que Administran el Area de Recursos Humanos | 58 |
| | 3.4.1 Perfil | 58 |
| | 3.4.2 La Especificación del Puesto | 60 |
| 3.5 | Estructura Organizacional Funcional General de Recursos Humanos | 66 |

CAPITULO IV

FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE POSEE EL
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA
DIRECCION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

| | | |
|-----|----------------------------|----|
| 4.1 | Fortalezas (Ventajas) | 67 |
| 4.2 | Debilidades (Desventajas). | 68 |

| | Página |
|---|--------|
| 4.3 Resultados de las encuestas practicadas en el Sistema Bancario Nacional, relacionadas con la actividad del CPA en el área de Recursos Humanos | 68 |

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

| | |
|---|----|
| 5.1 SISTEMA BANCARIO NACIONAL | 78 |
| 5.2 CAPACIDAD PROFESIONAL DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR | 80 |
| 5.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN ENTIDADES BANCARIAS | 81 |
| CONCLUSIONES | 83 |
| RECOMENDACIONES | 86 |
| Bibliografía | 88 |
| Anexo | |



Introducción

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, indican que "El campo del Contador Público es quizá uno de los más amplios que existen, ya que su intervención va dirigida a **un gran conglomerado social voluminoso**" (7:3); asimismo, "que el Contador Público y Auditor es un técnico en la materia contable y en auditoría" (7:3). Esto último pareciera que limita la actuación de dicho profesional; sin embargo, su preparación técnica y capacidad le han permitido ampliar el campo de acción y, es por eso, que en la actualidad se encuentran a profesionales de esta especialidad, en el Sistema Bancario Nacional, brindando asesoría técnica, financiera, administrativa, entre otras; pero, en pocos casos se desempeña específicamente en el área de Recursos Humanos.

Se desea comprobar si el Contador Público y Auditor es un profesional que de acuerdo a su preparación académica puede desempeñarse en el sistema bancario nacional a cargo de la Administración de Recursos Humanos.

Derivado de lo anterior, se considera importante, tanto para los futuros profesionales de esta rama, como para los que ya ejercen la profesión, conocer, identificar, analizar y superar las causas que limitan

actualmente su participación en el área de Recursos Humanos dentro del sistema bancario nacional, lo cual constituye el problema a investigar en el trabajo que se desarrolla a continuación.

El presente trabajo de tesis se denomina "**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS**" aplicado específicamente al sistema bancario nacional, el cual se desarrolla en cinco capítulos que permitirán al lector introducirse ordenada y gradualmente al tema, siendo los siguientes:

Capítulo I. Sistema Bancario Nacional

El Sistema Bancario Nacional juega un papel importante, tanto en la economía del país como en el desarrollo mismo de las actividades financieras; por consiguiente, es un mercado en donde el Contador Público y Auditor oferta sus servicios profesionales.

Para el ofrecimiento de servicios profesionales, no basta con los conocimientos que proporciona la formación académica, también es necesario conocer, en toda su magnitud, cómo está integrado el sistema, cuál es la clasificación de las entidades que lo constituyen y cómo están organizadas; ya que con esto se logrará establecer en qué áreas podrán requerir su participación como profesional.

En todo caso, se hará énfasis al área administrativa y, específicamente, a la administración de Recursos Humanos.

Capítulo II. El Contador Público Y Auditor

En este capítulo se trabajó la definición del Contador Público y Auditor, lo que corresponde a su formación académica básica y obligatoria que lo acredita profesional y públicamente como un técnico, para ofrecer servicios de contaduría pública y auditoría; así como también la Norma de Auditoría No. 17 Educación Continuada, que es de observancia obligatoria, cuyos objetivos (7:107) son los siguientes:

- a. Promover la capacitación constante de los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, con el propósito de mantener la calidad de sus servicios;
- b. Ayudar a los miembros de la profesión a adaptarse a la evolución de nuevas técnicas y a las condiciones económicas cambiantes;
- c. Cumplir con las Normas Personales de Auditoría y Ética Profesional; y,
- d. Promover la organización, coordinación y desarrollo de programas de Educación Profesional Continuada.

Capítulo III. Recursos Humanos

En este capítulo se desarrolla la definición, objetivos, principales funciones y atribuciones de la Administración de Recursos Humanos, con las definiciones correspondientes, así como los requisitos y cualidades que deben acreditar las personas que dirigen el Área de Recursos Humanos.

Capítulo IV. Fortalezas y debilidades que posee el Contador Público y Auditor en la dirección del área de Recursos Humanos

La formación académica obligatoria y el campo de acción del Contador Público y Auditor, permite identificar sus fortalezas, mismas que evidencian que, profesionalmente, es un candidato potencial para desempeñar el puesto de Administrador de Recursos Humanos; y, en lo que respecta a las debilidades, también se observaron las mismas condiciones, con el agregado de la naturaleza de la carrera, que está dirigida al ramo económico-financiero y, por último, se indican los resultados de la encuesta practicada en el sistema bancario nacional, relacionada con la actividad del Contador Público y Auditor en el área de Recursos Humanos, con las observaciones que se recibieron por parte de los entrevistados.

Capítulo V. Resultados de la investigación

En este capítulo se indican los resultados de la investigación, los cuales están soportados por el contenido de cada uno de los capítulos que integran este trabajo.

Se espera que este trabajo de investigación contribuya al fortalecimiento de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría; así como, de los actuales y futuros profesionales de la misma y, se produzca en ellos, el interés de participar en la Administración de Recursos Humanos, área que merece una importancia significativa dentro de las instituciones bancarias.

CAPITULO I

SISTEMA BANCARIO NACIONAL

1.1 INTEGRACION DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL

El sistema bancario nacional está constituido de acuerdo al arquetipo inglés, el cual, a su vez, está formado por tres partes que son: "el banco central, los bancos comerciales y varias instituciones auxiliares que se dedican a cierto tipos concretos de crédito" (8:2), lo que permite clasificarlos de acuerdo al tipo de operaciones que realizan y al origen de su capital.

Este sistema opera de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala (artículos 132 y 133), Ley de Bancos -Decreto Número 315-, Ley Orgánica del Banco de Guatemala -Decreto 215-, y por las disposiciones que emite la Junta Monetaria; su integración actual la constituyen, en principio: **la Junta Monetaria**, que tiene a su cargo la dirección superior del sistema en toda su magnitud; esta institución es responsable de "la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y velará por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento del ahorro nacional" (5:36); es seguida por la

Banca Central o Banco del Estado que funciona bajo la dirección suprema de la Junta Monetaria y su razón social es Banco de Guatemala; ésta, es una entidad creada "por el Estado para que se encargue de promover el equilibrio monetario interno, a través de una oferta monetaria acorde con la estabilidad en el poder adquisitivo del dinero; y promover el equilibrio externo en relación a la balanza de pagos y el valor externo de la moneda" (8:5). Complementan el sistema, las instituciones bancarias, las sociedades financieras autorizadas por la Junta Monetaria y la Superintendencia de Bancos, "órgano que ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga" (5:37).

1.2 CLASIFICACION DE LOS BANCOS

En Guatemala, los bancos se clasifican según lo establece la Ley de Bancos, por:

- El tipo de operaciones que realizan, y
- El origen de su capital.

1.2.1 Por el tipo de operaciones que realizan:

Los bancos del sistema, pueden realizar operaciones "activas, pasivas e indiferenciadas" (8:4), lo que permite dividirlos en:

- a) Bancos Comerciales: son los que están en capacidad de recibir depósitos monetarios y depósitos de plazo menor, a efecto de poder invertirlos en créditos de corto y mediano plazo, también pueden atender cartas de crédito, siempre y cuando su plazo no exceda de un año (8:12).
- b) Bancos Hipotecarios: éstos se caracterizan por atender, dentro de algunas de sus funciones, depósitos de ahorro y de plazo mayor, los cuales invierten en créditos de mediano y largo plazo. También están autorizados para emitir bonos hipotecarios y prendarios a efecto de poder financiar operaciones activas de distintos plazos y montos (8:12).
- c) Bancos de Capitalización: son los que están autorizados para emitir títulos o contratos de capitalización y recibir primas de ahorro únicas o periódicas, que pueden invertir en operaciones tales

como "adquirir bonos y otros títulos de crédito en las mismas condiciones que los bancos hipotecarios, en cuanto les fueren aplicables; otorgar préstamos directos a otras instituciones de crédito; adquirir predios, urbanizarlos y construir casas con el objeto de colocar en el público lotes o viviendas urbanas mediante ventas o contratos de arrendamiento o promesa de venta" (8:13).

- d) Bancos de Ahorro y Préstamo: éstos se caracterizan por emitir títulos o cédulas hipotecarias y reciben del público ahorros a distintos plazos, los cuales son invertidos en la construcción de casas; otorgan préstamos para la construcción de viviendas, en Guatemala con el sistema FH (Fomento de Hipotecas Aseguradas). En la actualidad la generalidad de los bancos funciona como bancos comerciales e hipotecarios (8:13).
- e) Sociedades Financieras: el Decreto Ley 208, define las sociedades financieras como instituciones bancarias que actúan como intermediarios financieros especializados en operaciones de banca de inversión, que promueven la creación de empresas productivas, mediante la captación

canalización de recursos internos y externos de mediano y largo plazo que se invierten en empresas industriales, agrícolas o ganaderas.

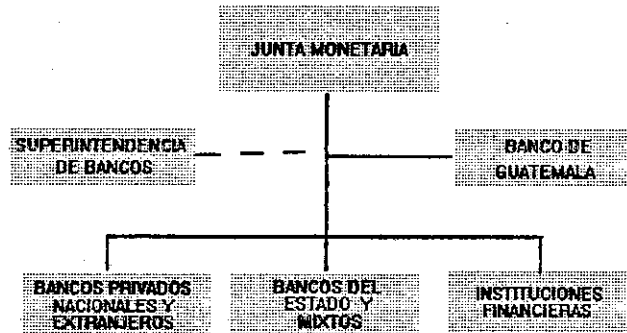
Estas instituciones orientan sus operaciones al mercado de capitales, cooperando al financiamiento del desarrollo económico mediante créditos e inversiones a largo plazo otorgados con ahorros captados a través de la emisión de títulos y con recursos obtenidos mediante la ampliación de capital y contratación de empréstitos en el interior o en el exterior, en este último caso, con la autorización previa de la Junta Monetaria (8:14).

1.2.2 Por el origen de su capital:

La procedencia del capital con el que se constituyen los bancos determinará si son clasificados como privados, estatales o mixtos; e, inclusive, si los recursos son internos o de otros países, se podrán clasificar como nacionales o extranjeros.

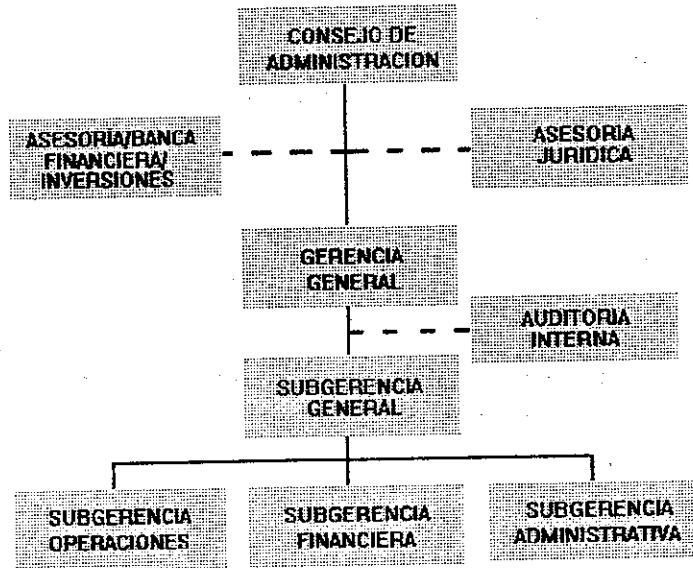
1.3 Organización Del Sistema Bancario Nacional

Con el propósito de facilitar la comprensión de cómo se encuentra integrado el sistema bancario nacional, se presenta el gráfico siguiente, el cual fue divulgado por el periódico Prensa Libre en un Suplemento Financiero.



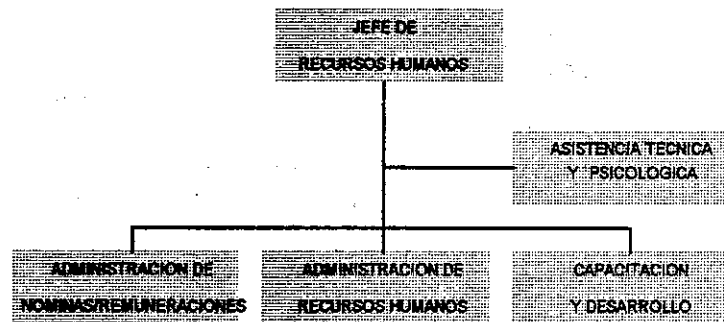
1.4 Estructura Organizacional General de los Bancos

En la práctica los bancos del sistema se integran organizacionalmente en estructuras y funciones similares, dadas las características de sus operaciones; sin embargo, durante la investigación se deduce que en general la estructura puede ser la siguiente:



1.5 Organización General De Recursos Humanos

Durante la práctica de encuestas realizadas para llevar a cabo esta investigación, fue posible establecer, directa e indirectamente, como se encuentran estructuradas las áreas de Recursos Humanos de los diferentes bancos del sistema; el gráfico que a continuación se presenta, resume de forma general las diferentes estructuras organizacionales:



CAPITULO II

EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

2.1 DEFINICION

Es el profesional que, habiendo cumplido con todos los requisitos académicos establecidos por las Universidades del país, obtiene el grado de licenciatura que lo identifica como un técnico para ofrecer los servicios de contaduría pública y auditoría, los que consisten principalmente en: practicar técnicas contables, instalación de sistemas de contabilidad financiera y de costos, auditorías, investigaciones financieras, asesoramiento administrativo, operativo y financiero, así como los servicios relacionados con impuestos.

2.2 FORMACION ACADEMICA

La formación académica que reciben los estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría en la Universidad de San Carlos de Guatemala, según el Plan de Estudios 1,995, incluye las siguientes áreas:

- Contabilidad
- Legal
- Matemática

- Económica
- Auditoría
- Financiera
- Administrativa

El p nsium de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, está integrado por los cursos, seminarios y prácticas siguientes:

Quinto Ciclo

Contabilidad III

Matemática IV

Auditoría I

Derecho II

Sexto Ciclo

Contabilidad IV

Auditoría II

Organización y Sistematización

Matemática V

Séptimo Ciclo

Contabilidad V

Auditoría III
Derecho III
Procesamiento Electrónico de Datos

Octavo Ciclo

Microeconomía
Auditoría IV
Contabilidad VI
Finanzas I
Práctica del Area Profesional

Noveno Ciclo

Auditoría V
Contabilidad VII
Contabilidad VIII
Finanzas II

Décimo Ciclo

Seminario de Procedimientos Legales y Administrativos
Seminario de Casos de Auditoría
Seminario de Casos de Contabilidad
Finanzas III

Onceavo Ciclo**Seminario de Integración Profesional**

Adicional a esta formación técnica obligatoria, es responsabilidad de todos los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría observar lo indicado en la Norma de Auditoría No. 17 Educación Continuada (7:107-108) emitida por el IGCPA, vigente a partir del 15 de mayo de 1992, la cual se transcribe a continuación:

- ***Norma de Educación Continuada:***

La finalidad es desarrollar los conceptos expresados por la Norma de Auditoría No. 1, en lo relacionado con las normas personales, la cual establece: El Contador Público y Auditor es un técnico en la materia contable y en Auditoría.

Este calificativo lo obliga a que posea una preparación permanente, lo que significa que, además de la instrucción académica que posea, debe estar al día en todos los conceptos relacionados con su campo, a efecto de poder sostener constantemente su calidad profesional.

Debido a los cambios significativos en el ambiente dentro del cual debe desenvolverse el Contador Público y Auditor, se hace necesario establecer un proceso de educación continuada que permita, a la profesión en general, mantener la calidad de los servicios que presta.

Objetivos:

Los objetivos básicos de esta norma son:

- A. Promover la capacitación constante de los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, con el propósito de mantener la calidad de los servicios.
- B. Ayudar a los miembros de la profesión a adaptarse a la evolución de nuevas técnicas y a las condiciones económicas cambiantes.
- C. Cumplir con las normas personales de Auditoría y Ética profesional.
- D. Promover la organización, coordinación y desarrollo de programas de Educación Profesional Continuada.

Lineamientos para el proceso de educación continuada:

Para asegurar que el proceso de educación continua cumpla con los objetivos antes expuestos, deben implementarse como mínimo, los siguientes lineamientos:

- a. El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos Auditores debe crear una Comisión que se encargue de velar por la existencia de un programa de Educación Continuada y vigilar su cumplimiento.
- b. La Comisión proporcionará asesoramiento a los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, orientando a sus miembros acerca del alcance deseable de la educación profesional continuada en las áreas o materias relacionadas con la profesión.
- c. El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos Auditores, a través de la Comisión de Educación Continuada debe:
 - c.1 Desarrollar un programa de educación continua respaldada por recursos adecuados de enseñanza.
 - c.2 Evitar que el enfoque del programa de educación continuada sea rígido. Ya que la naturaleza y alcance de

programa para miembros en la práctica independiente individual o en firmas de auditoría, pueden ser diferentes de los requeridos por miembros que trabajan en la industria, comercio, educación, servicio público, etc.

Requisitos mínimos del Programa de Educación Continuada:

El Programa de Educación Continuada debe iniciarse de manera voluntaria vigilada; es decir, que el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores únicamente debe motivar a los profesionales para que se incorporen al mismo de forma voluntaria y hacer algún reconocimiento a los profesionales que cumplan con el programa.

La Comisión de Educación Continuada debe establecer una base de medida que sirva para evaluar el grado de educación de todos los profesionales que participen en el programa. Esta base de medida debe ponderar los aspectos siguientes:

- Duración de la actividad educativa
- Evaluación
- Objetivo de la actividad
- Papel desempeñado por el profesional en la actividad técnica de enseñanza.
- Temario

Independientemente de la forma como se determine la unidad de medida a utilizar, el período mínimo de educación continuada debe ser equivalente a treinta horas anuales.

2.3 CAMPO DE ACCION

De acuerdo al pènsum de estudios indicado en la sección anterior 2.2, el Contador Público y Auditor se prepara para prestar sus servicios profesionales, tanto en el sector privado como en el público, desempeñándose en áreas de: economía, administración, contabilidad, finanzas, aspectos legales, impuestos y auditoría.

Según la Norma de Auditoría No. 1 Normas Personales emitida por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, "El campo del Contador Público es quizá uno de los más amplios que existen, ya que su intervención va dirigida a un gran conglomerado social voluminoso" (7:3) y efectivamente, su preparación técnica y capacidad le han permitido participar en el sistema bancario nacional brindando apoyo y asesoría técnica, financiera, administrativa, entre otras.

2.4 NORMAS DE AUDITORIA

El Contador Público y Auditor para ejercer su trabajo profesional debe cumplir con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores.

2.4.1 Definición:

Son reglas que deberá seguir el profesional de Contaduría Pública y Auditoría, las cuales le permitirán un buen desempeño en las funciones y actividades de su trabajo.

2.4.2 Normas que rigen la actuación personal:

El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos clasifica las normas en: personales, ejecución del trabajo y de dictamen; para efectos de esta investigación resaltaremos las siguientes:

- *Normas personales:*

- a. "El Auditor deberá poseer preparación técnica y capacidad profesional adecuada" (7:3).

"El Contador Público y Auditor es un técnico en la

materia contable y en auditoría. Este calificativo lo obliga a que posea una preparación permanente, lo que significa que además de la instrucción académica que posee, debe estar al día en todos los conceptos relacionados con su campo, a efecto de poder sostener constantemente su calidad personal. En otras palabras es indispensable que mantenga actualizados sus conocimientos de acuerdo con las necesidades de la profesión. En relación con la capacidad profesional intervienen dos elementos: su preparación técnica según se comentó antes y su práctica profesional en el campo de trabajo. Es indudable que la práctica constante de cualquier actividad, permite que la persona que la realice se convierta en especialista. Sin embargo, la capacidad profesional del Contador Público y Auditor, no sólo estriba en el desarrollo objetivo y constante de su trabajo, sino en que éste sea llevado a cabo de acuerdo con la preparación técnica y el juicio eminentemente profesional que le ha de distinguir. Con esta norma se persigue que el Contador Público y Auditor sea poseedor de una preparación técnica, que la logra por medio del estudio e investigación constante, y de capacidad profesional que se la da la aplicación de los conocimientos de su trabajo en forma juiciosa".

- *Normas de Control de Calidad (7:17):*

"1. Las normas de auditoría exigen que los Contadores Públicos y Auditores actuando en el desarrollo de su profesión cumplan con determinados requisitos que se encuentran enmarcados en las normas personales; también el código de ética requiere que los servicios profesionales de los Contadores Públicos y Auditores actuando en función independiente se desarrollen en cumplimiento de ciertos requisitos de calidad, ya sea en nombre personal o como una firma independiente".

"2. Por lo tanto es necesario identificar aquellas normas, políticas y procedimientos que deben observar los profesionales y las firmas de Contaduría Pública para cumplir con la calidad que sus servicios deben satisfacer para dar cumplimiento a las normas de auditoría generalmente aceptadas".

"3. La aplicabilidad y cumplimiento de las normas de auditoría son obligatorias para los profesionales de Contaduría Pública en el ejercicio profesional, por lo tanto las normas de control de calidad son aplicables a todas las firmas de contaduría pública y auditoría y la extensión

de su aplicabilidad dependerá entre otros factores, de tamaño de la firma, de su estructura organizacional, de grado de autonomía permitido a su personal, la naturaleza de sus prácticas y las consideraciones apropiadas de costo-beneficio".

"4. Los ejemplos de políticas y procedimientos son presentados como guías generales, y por lo tanto cada profesional y cada firma, aplicará los que le sean necesarios en las circunstancias".

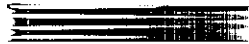
- *Contratación de personal (7:19):*

"Se deben establecer políticas y procedimientos en relación con la contratación de personal, que proporcionen una seguridad razonable en el sentido que las personas empleadas posean las características apropiadas que les permiten ejecutar su trabajo competentemente. La calidad del trabajo de una firma depende finalmente de la integridad, competencia y motivación de las personas que ejecutan y supervisan el trabajo. Por lo tanto los programas de contratación de personal de una firma son factores en el mantenimiento de calidad en los trabajos de auditoría".

"Ejemplos de políticas y procedimientos de contratación de personal":

Para el logro de sus objetivos de control de calidad en relación a la contratación de personal, una firma necesita:

- a. El establecimiento de una política para el reclutamiento de personal; a nivel de principiantes incluyen normas y objetivos en cuanto a mínima preparación y logros de tipo académico.
- b. Establecer para categorías o puestos, normas y objetivos más altos en cuanto a experiencia práctica.
- c. Requerir una investigación de los antecedentes del nuevo personal.
- d. Aplicar procedimientos especiales cuando el personal nuevo entra a la firma por otros canales de reclutamiento o diferente a los usuales, tales como el reclutamiento de personas de alto nivel o el que se lleva a cabo a través de una fusión o adquisición de una firma de contadores, para asegurarse que dicho personal se familiarice y adapte a las prácticas y procedimientos de la firma.



- *Norma de evaluación e informe sobre la estructura de control interno en casos diferente de una auditoría financiera.*

a. Los procedimientos que un Contador Público Auditor independiente debe aplicar cuando ha sido contratado específicamente sobre la estructura de control interno de una entidad,

b. Otros informes sobre control interno, con propósito especial

Informe sobre la estructura de control interno de una entidad:

a. Expresar una opinión sobre el sistema vigente a una fecha específica.

b. Informar sobre todo o parte de la estructura de control interno de la entidad, para el uso restrictivo de la administración o de organismos regulatorios, basado en los criterios establecidos previamente por tales organismos.

c. Un Contador Público y Auditor también puede verse involucrado en la estructura de control interno de la entidad en tal forma que no se vea obligado a informar de acuerdo con esta norma. Por ejemplo un Auditor puede comprometerse a dar una asesoría sobre cómo mejorar el sistema. En estas circunstancias puede comunicar los resultados de su trabajo por medio de cartas, memoranda o cualquier otro medio menos formal únicamente para la información interna de la administración.

El Estudio y Evaluación:

Al realizar el estudio y evaluación con el propósito de expresar una opinión sobre la estructura de control interno de la entidad a una fecha específica, el Auditor debe considerar la norma de auditoría No. 14 (7:83-93), en lo que sea aplicable y efectuar los pasos siguientes:

- a. Planear el alcance del trabajo
- b. Revisar el diseño de la estructura de control interno
- c. Verificar el cumplimiento con los procedimientos establecidos
- d. Evaluar los resultados de sus pruebas y de revisión

Planeación del alcance del trabajo



Las condiciones generales del control, incluyendo:

1. La estructura organizativa de la entidad
2. Los métodos usados para comunicar la auditoría y la responsabilidad
3. La competencia del personal

CAPITULO III

RECURSOS HUMANOS

3.1 DEFINICION

Recursos Humanos, es el área administrativa constituida dentro de las instituciones bancarias bajo distintos nombres o denominaciones; pero con funciones análogas, que presta un servicio gerencial y procura por incrementar la productividad a través de mantener el clima organizacional adecuado, seleccionar y contratar al recurso humano idóneo para las funciones a desarrollar, asignar las remuneraciones adecuadas a los puestos, asesorar en todo momento a las máximas autoridades de estas instituciones en la resolución de situaciones relacionadas con el personal y promover constantemente la comunicación eficaz y oportuna; así también, es el área administrativa que coordina las políticas: de remuneraciones, contrataciones y disciplinarias.

3.2 OBJETIVOS

A fin de lograr elevar el nivel de funcionalidad y eficiencia en la Administración de Recursos Humanos, es necesario definir con precisión los objetivos que permitan proyectar los resultados que



se esperan de las actividades a realizar; mismos que debe derivarse de los objetivos generales de la organización.

Se consideran como los principales objetivos de Recursos Humanos:

- A. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización;
- B. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos, bajo un marco legal y social;
- C. Procurar y contribuir al logro de las metas individuales fijadas por el personal que labora en la organización; y
- D. Alcanzar eficiencia y eficacia con el recurso humano disponible.

3.3 PRINCIPALES FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones de Recursos Humanos están enfocadas al servicio del cliente interno y tienen como propósito fundamental,

alcanzar la máxima productividad de los distintos departamentos que integran las instituciones, lo cual debe lograrlo a través de establecer y dirigir adecuadamente las políticas administrativas correspondientes, así como, desarrollar actividades que se conviertan en acción concreta y permitan disponer constantemente de una fuerza laboral acorde a las necesidades de la institución; mismas que deberán ser compartidas con los mandos medios que integran la empresa, a fin de lograr su ejecución oportuna.

Entre las principales funciones y atribuciones que merecen mención, se tienen:

1. Planificación estratégica de recursos humanos
2. Reclutamiento
3. Selección de recursos humanos
4. Coordinación de políticas disciplinarias
5. Administración de prestaciones laborales
6. Salud, seguridad e higiene
7. Desarrollo del programa de inducción
8. Coordinación de promociones y transferencias
9. Coordinación de capacitación y desarrollo
10. Análisis de puestos
11. Valuación de puestos

12. Relación y comunicación con organizaciones sindicales, cuando corresponda
13. Revisión del desempeño
14. Inventario de recursos humanos
15. Auditoría de la administración de recursos humanos

Definición de cada una de las actividades:

1. Planificación estratégica de recursos humanos:

Esta es una actividad que consiste en desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo, que permitan la administración de recursos humanos acorde a la Misión, Objetivos, Visión y Políticas de la Empresa; las cuales deberán desarrollarse y coordinarse en el área de Recursos Humanos y ejecutarse con el apoyo y participación de las demás áreas que integran la institución.

Dentro de las estrategias deben considerarse los recursos a utilizar, programas de trabajo, determinación de responsables y alcances de las acciones

Su objetivo principal es maximizar el uso de los

recursos existentes y futuros, acorde a las necesidades del mercado y competencia interna y externa. Este objetivo deberá fijarse considerando el entorno nacional e internacional.

2. Reclutamiento:

Básicamente es un sistema que se utiliza para la captura de información específica de recurso humano disponible dentro o fuera de la institución y que esté en capacidad de cumplir las especificaciones de los puestos a cubrir.

Dentro de las principales actividades que deben desarrollarse se tienen:

- A. Divulgación en medios de comunicación de las oportunidades de ascenso, vacantes disponibles por rotación de personal o plazas de nueva creación. En esta etapa, regularmente se publican anuncios en los periódicos de mayor circulación en el país, se instalan boletines informativos en centros de enseñanza media o superior, según sea el caso, y se informa al personal de la empresa para que refiera candidatos.

Así mismo, se dan a conocer los requisitos mínimos del puesto, tales como: asignación salarial, horario prestaciones especiales, grado académico deseado, conocimiento de idiomas si corresponde edad, entre otras.

- B. Recepción de curricula o solicitudes de empleo que fueron entregadas por los aspirantes, misma que se centraliza en principio sin mayor clasificación para no alterar y retrasar el proceso.
- C. Clasificación y análisis de la información-recibida a fin de establecer cuántos de los aspirantes cumplen con los requisitos mínimos exigidos en las divulgaciones y pueden continuar con el proceso de reclutamiento. Independientemente de las necesidades que se tengan, esta etapa es una de las más importantes y valiosas, ya que aquellos aspirantes que no clasifiquen por no cumplir con las especificaciones de los puestos, podrían estar en capacidad de responder a otras necesidades, por lo que es en este momento en donde Recursos Humanos enriquece su base de datos a costos y esfuerzos razonables.

- D. Clasificación de los aspirantes que continuarán con el proceso de: a) entrevistas preliminares y finales en donde participan representantes de Recursos Humanos, posibles jefes inmediatos, Jefe de Seguridad, representante de Auditoría y Visitador Social; b) exámenes de aptitud y capacidad (pruebas técnicas psicométricas, sociométricas, etc.), salud e higiene, entre otros.

Los objetivos principales del reclutamiento de recurso humano son:

- a. Crear una base de datos suficiente y adecuada a las necesidades de la empresa
- b. Proporcionar a la institución una selección objetiva mediante el uso de diversas técnicas como: análisis de puestos, pruebas técnicas, entrevistas no estructuradas, entrevistas estructuradas, visitas domiciliarias, confirmación de referencias, examen médico, entre otras, a fin de minimizar la subjetividad en el proceso.

- c. Evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y el perfil del puesto aplicando pruebas objetivas escritas y prácticas según sea el caso.
- d. Determinar quiénes, entre los aspirantes, son los que mejor cumplen con los requisitos mínimos establecidos y merecen continuar en el proceso de calificación y clasificación.
- e. Brindar asesoría a la selección de recurso humano.

3. Selección de recursos humanos:

Es una actividad que tiene por objeto la toma de decisión de contratación de los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución; sus principales fuentes de suministro son internas y externas, mismas que en conjunto constituyen la base de datos de Recursos Humanos preparada a través del proceso de reclutamiento.

El suministro de fuente interna lo constituyen los empleados de la Institución sujetos de promoción o transferencia; sistema que regularmente tiene un efecto

multiplicador, ya que al promover a un trabajador provoca varias promociones relacionadas; el suministro de fuente externa lo constituye la oferta de mano de obra calificada del entorno, misma que podemos identificarla en la base de datos de Recursos Humanos existente.

Los objetivos principales de la selección de recursos humanos son:

- A. Anticiparse satisfactoriamente a las necesidades de recurso humano y de los factores que les afectan.
- B. Realizar una selección de candidatos, de acuerdo al perfil del puesto exigido en el proceso de reclutamiento.

4. Coordinación de políticas disciplinarias

Recursos Humanos es responsable de coordinar y procurar por la adecuada ejecución y aplicación oportuna de las medidas disciplinarias contempladas en leyes internas o externas. Para garantizar la funcionalidad de las políticas disciplinarias, es necesario descentralizar su ejecución y



cumplimiento en los mandos medios de la institución respetando los niveles jerárquicos para establecer instancias de acercamiento.

Previo a desarrollar un programa de trabajo de la magnitud que se indica en el párrafo anterior, se deberá realizar una capacitación suficiente relacionada con la interpretación y aplicación de leyes laborales.

De existir agrupaciones de trabajadores debidamente registradas y, por consiguiente, existan convenios o pactos colectivos de condiciones de trabajo -las cuales tienen calidad de ley profesional-, debe darse y desarrollarse un programa de capacitación especial, a fin de que se cubra, adicionalmente a la parte de interpretación y aplicación, una cultura administrativa de no conflicto y disposición al diálogo bajo un ambiente de respeto mutuo.

5. Administración de prestaciones laborales:

Adicional a los sueldos o salarios que se pagan en las Instituciones, se han creado diferentes servicios y compensaciones suplementarias (prestaciones) que van en

busca de satisfacer las necesidades de los trabajadores y que en algún momento también se convierten en conquistas laborales para aspirantes de nuevo ingreso o contratación.

La administración como tal, consiste en coordinar, programar, controlar y ejecutar las diferentes prestaciones laborales tanto las que exige la ley como las adicionales que se otorguen por costumbre, pacto colectivo de condiciones de trabajo, convenios colectivos de condiciones de trabajo, entre otras; debiendo en todo momento llevar un registro estadístico a detalle del uso de las mismas. El cumplimiento adecuado de las prestaciones, minimiza las situaciones de conflicto, aumenta la pertenencia y pertinencia del personal y garantiza la paz laboral. Los principales objetivos son:

- A. Identificar el conocimiento de las prestaciones entre el personal; así como su importancia de acuerdo al uso.
- B. Identificar la funcionalidad y aceptación de las prestaciones de acuerdo a los momentos históricos.
- C. Procurar por el uso adecuado y oportuno de las prestaciones.

- D. Determinar el efecto e impacto económico de las prestaciones, respecto a la nómina y otros gastos administrativos así como el costo beneficio de las mismas.
 - E. Procurar por la equidad de la estructura salarial, tanto interna como externa; lo cual contribuirá en el persona a la satisfacción en el trabajo y desarrollo de carrera. Para lograr dicha equidad, es necesario hacer investigaciones de mercado y ejecutar programas periódicos de revisión del desempeño y valuación de puestos.
6. Salud, seguridad e higiene industrial:

Recursos Humanos es responsable de velar por mantener adecuados niveles de salud, seguridad e higiene industrial dentro de la Institución; y su objetivo es evitar los riesgos a la integridad física, proteger la salud y propiciar la comodidad de los trabajadores mediante el diseño y desarrollo de efectivos programas de seguridad e higiene.

Dentro de las principales funciones se encuentran:

- A. Diseño y divulgación de folletos informativos, mismos que deben ser entregados desde el programa de inducción al momento de iniciación de cada trabajador.
- B. Elaboración y distribución de material escrito adecuado para incorporarlo dentro de los programas de capacitación de la institución.
- C. Definición y desarrollo de sistemas que permitan controlar periódicamente el cumplimiento de normas y procedimientos de salud, seguridad e higiene industrial.
- D. Diseño de planes de prevención de accidentes así como de reacción.
- E. Control permanente del equipo de protección y seguridad en general.
- F. Diseño de programas de trabajo que permitan llevar la estadística de accidentes, análisis y prevención; así como la cuantificación del siniestro.

- G. Control de vigencia y actualización de pólizas de seguros.
- H. Integración de brigadas o comités de seguridad industrial.
- I. Determinar porcentajes de enfermedades y su reincidencia.
- J. Procurar porque las instalaciones cubran los requisitos mínimos de seguridad industrial.
- K. Determinar la frecuencia de accidentes, así como establecer las causas que los originan y la gravedad de los mismos.

Adicional a las actividades generales indicadas, para lograr los niveles de salud adecuados se requiere el desarrollo de las siguientes actividades: prevención de enfermedades profesionales, uso de útiles protectores, asignación de equipo e instrumentos de buena calidad, capacitación relacionada con la salud, adecuación de iluminación y ventilación suficiente, colocación de rótulos de prevención de enfermedades, instalación de servicios

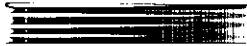
sanitarios en proporción al número de trabajadores, asignación de botiquines con medicina de primeros auxilios acorde al reglamento específico emitido por entidad profesional, entre otros.

Para garantizar la integridad física de los trabajadores la empresa debe desarrollar programas preventivos específicos de capacitación e información acordes a la infraestructura y equipo o maquinaria existentes.

Las actividades propias de salud, seguridad e higiene industrial, pueden ser realizadas en forma descentralizada, apoyándose en los diferentes mandos medios o personal voluntario que se interese en apoyar, pero coordinada por una autoridad en la materia.

7. Desarrollo del programa de inducción

El proceso de reclutamiento puede ser funcional, objetivo e, incluso, oportuno; sin embargo, éste por sí solo no garantiza el éxito del proceso de selección y contratación de personal ya que si se abandona al recurso humano en el último proceso que es la iniciación, es factible que este nuevo recurso humano no logre cumplir con sus



obligaciones adecuadamente, provocando con esto s desmotivación y, en algunos, casos hasta el retir prematuro.

A fin de minimizar la incertidumbre de cualquier iniciación, recursos humanos debe institucionalizar u programa de inducción y, de acuerdo a la circunstancias cultura empresarial, debe considerar también programas d reinducción para consolidar los proyectos de promoción reubicación.

Los objetivos de un programa de inducción puede ser:

- A. Lograr que el recurso humano que inicia su actividades dentro la Institución, cuente co información suficiente sobre ésta (estructur administrativa, objetivos, políticas, beneficios misión, entre otros).
- B. Crear confianza, disminuir la ansiedad típica de tod iniciación, establecer contactos personales proporcionar orientación y soporte con miras a logra una mayor identificación entre el individuo y l institución.

- C. Facilitar al recurso humano su relación con el área de trabajo (ubicación física, medios de acceso y servicios) y el equipo a utilizar.

Los objetivos de un programa de reintucción pueden ser:

- a. Consolidar y fortalecer la pertenencia y pertinencia del personal con la institución
- b. Reafirmar los principios y cultura institucionales al personal laborante.
- c. Reiterar al recurso humano su relación con el área de trabajo (ubicación física, medios de acceso y servicios) y el equipo a utilizar.

El logro de los objetivos antes indicados, facilitará al nuevo recurso humano su adaptación tanto con los compañeros o subalternos si fuera el caso y con las actividades a realizar, logrando al mismo tiempo demostrarle el profesionalismo con el que trabaja la institución y minimizar las probabilidades de desmotivación mediata. El procurar por un ambiente de trabajo adecuado para el

personal es parte fundamental para el éxito de una empresa y este ambiente debe formarse desde el inicio de la relación laboral o promoción según corresponda.

8. Coordinación de promociones y transferencias:

El desarrollo integral de los laborantes de una institución consiste en poder crecer económica, cultural y socialmente, mejor si este crecimiento puede ser dentro de la misma empresa; por esa razón se ha considerado necesario desarrollar sistemas de promociones y transferencias que contribuyan internamente a este crecimiento integral a todo nivel.

La información que se tenga del recurso humano potencial sujeto de promoción o transferencia se constituye en la base de datos de suministros internos, lo cual también repercute en forma positiva y motivante en todos los trabajadores, ya que a través de estos sistemas es factible crear expectativas de crecimiento y desarrollo individual o grupal que al mismo tiempo es beneficioso para la institución por que aumenta los niveles de pertenencia.

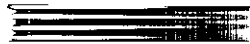
Para alcanzar las metas de los sistemas de

promoción o transferencias, Recursos Humanos deberá apoyar a los mandos medios de la Institución en el desarrollo de los mismos acorde a las necesidades reales de ésta; debiendo procurar por el desarrollo de carreras, definiendo perfiles de puestos y, de ser posible, diseñando un pénsum específico de capacitación que requiera cada puesto; así como también, por el crecimiento integral de los trabajadores dirigido hacia las necesidades institucionales.

Adicional a los sistemas de promociones y transferencias, también es conveniente el desarrollo de herramientas técnicas que faciliten su ejecución, considerando principalmente formatos específicos de promociones potenciales, de manera similar al concepto de una solicitud de empleo en donde se requieren datos generales y específicos del aspirante. A continuación se enumeran informaciones que se pueden requerir en estos formatos:

a. Datos de identificación del aspirante:

Nombre completo, edad, estado civil, puesto actual, experiencia, fecha de contratación, puestos anteriores, entre otros



- b. Datos de formación académica y capacitación especializada
 - c. Habilidades y destrezas según el puesto
 - d. Opinión de jefes inmediatos anteriores y actual respecto a su desempeño, responsabilidad y otras cualidades que respalden su promoción
 - e. Informe de pruebas técnicas
 - f. Observaciones del aspirante
9. Coordinación de Capacitación y Desarrollo:

Esta es una actividad que tiene por objeto la preparación y entrenamiento del recurso humano a fin de elevar sus habilidades, destrezas y conocimientos; dicha actividad debe coordinarse en Recursos Humanos y apoyar su ejecución y seguimiento en los mandos medios de la Institución, para que las metas propuestas sean factibles de alcanzar. Promover la capacitación y desarrollo integral en los trabajadores garantiza la competitividad, productividad y eficiencia.

Previo a desarrollar programas de capacitación o desarrollo, es fundamental establecer las necesidades reales en base a debilidades de ejecución de tareas que evidencie el recurso humano existente, las cuales es factible determinarlas, mediante el acercamiento y revisión del desempeño que efectúen los mandos medios respectivos al personal a su cargo. Estas debilidades deben priorizarse de acuerdo a las necesidades de la institución y a la capacidad que se tenga de atenderlas, de lo contrario serán esfuerzos que se conviertan en intenciones y no en acción verdadera.

En algunas instituciones se ha logrado esta identificación de necesidades de capacitación a nivel de puestos y departamentos, llegando hasta el punto de definir el nivel académico que debe acreditar el personal y el pènsum de especialización de cursos mínimos propios del puesto que debe aprobar cada trabajador, tanto a nivel operativo como ejecutivo. Este pènsum se ha estructurado en su concepto de forma similar a las áreas que integran la formación de un profesional de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala: *Area Comùn*, está compuesta por cursos de conocimientos generales y que se constituyen en prerrequisito para poder continuar con el *Area Profesional*, que es la que define y especializa la profesión que corresponda.

Dentro de los recursos facilitadores de capacitación utilizar pueden considerarse los capacitadores internos y los externos.

Los capacitadores internos son aquellos trabajadores que la institución ha formado por medio de experiencias e áreas específicas y capacitación dirigida para el efecto; su mayor fortaleza la constituye el conocimiento de la empresa en aspectos administrativos, operativos y legales.

Los capacitadores externos son empresas proveedoras individuales especializadas en formación y desarrollo de recurso humano que ofertan sus servicios profesionales siendo éstos lucrativos o no lucrativos.

Independientemente de los recursos que se utilicen es necesario hacer uso de herramientas y técnicas adecuadas para capacitación, tales como: videocintas, dinámicas de grupos, visitas a otras instituciones nacionales o extranjeras, material escrito, investigaciones especiales, proyectores de imágenes, entre otros.

El contenido de los programas de capacitación y desarrollo debe actualizarse por lo menos cada año, tanto

en su contenido como en las técnicas utilizadas y si fuera necesario hasta los recursos o medios de capacitación.

Los principales objetivos de los programas de capacitación y desarrollo son:

- A. Provocar el desarrollo técnico y sociocultural de los trabajadores acorde a las necesidades de la Institución;
- B. Mantener actualizado al recurso humano en materias específicas a los puestos de trabajo o, en general, a las actividades de la Institución;
- C. Incremento de la eficiencia del recurso humano y obtención de mejores niveles de desempeño;
- D. Minimización de la tasa de rotación de personal;
- E. Identificación y desarrollo de empleados con potencial; y,
- F. Incremento de la lealtad hacia la Institución.



10. Análisis de puestos:

Los puestos constituyen el elemento fundamental de la productividad en una Institución y su análisis consiste en realizar una revisión científica de cada uno de éstos; la función como tal, tiende a velar porque la productividad y funcionalidad de los mismos responda a las necesidades reales que le competen. El análisis se hace en la mayoría de casos tanto del puesto como de quien lo desempeña o desempeñará (idoneidad); apoyándose para ello en los diferentes niveles jerárquicos existentes, o en comités multidisciplinarios integrados para el efecto, a fin de minimizar la subjetividad de la actividad e, incluso, obtener otra opinión respecto a cada puesto.

Para lograr mayor objetividad y profesionalismo en el análisis de puestos, es necesario brindar capacitación a los responsables de dicha actividad.

Previo a realizar el análisis de puestos, los expertos o analistas se apoyan en técnicas tales como: cuestionarios, entrevistas, aplicación del método de la observación, toma de tiempos y movimientos, flujogramación, entre otras.

Realizar el análisis de un puesto en forma aislada, requiere necesariamente estudiar tanto la estructura administrativa como las funciones en general del departamento o área sujeto de evaluación, lo cual también debe incluir el alcance de los objetivos, líneas de comunicación, insumos, información que generan y cultura organizacional, ya que con ello la opinión o informe del análisis que se emita será más objetiva y profesional y demostrará la necesidad del puesto.

Los principales objetivos del análisis de puestos son:

- A. Establecer científicamente las necesidades de crecimiento o reducción de puestos operativos, administrativos o ejecutivos;
- B. Demostrar la objetividad de la descripción del puesto respecto a la práctica de actividades;
- C. Determinar la eficiencia y productividad del área sujeto de análisis;
- D. Identificar los niveles de responsabilidad de cada puesto y la compatibilidad con la compensación económica asignada;

- E. Determinar el nivel de discrecionalidad en información que requiere cada puesto; y ,
 - F. Minimizar las probabilidades de expansión innecesaria en recursos humanos.
11. Valuación de puestos:

Esta es una de las funciones más delicadas de la administración de recursos humanos, ya que a través de ésta, se pretende remunerar equitativa y adecuadamente al personal de acuerdo al puesto que desempeña, procurando por la equidad interna y externa, sin considerar el perfil de individuo porque de lo contrario la valuación se vería sesgada por ese factor. Así mismo, es a través de esta actividad que se hace posible estructurar las escalas de sueldos y salarios que deben definir los mínimos y máximos de cada puesto de trabajo, sin dejar de considerar la actualización de los mismos, de acuerdo a los niveles de inflación y devaluación de la moneda de curso legal.

Existen diferentes sistemas que permiten realizar una valuación de puestos en forma científica; sin embargo, el más utilizado en la actualidad es el Sistema de Puntos, el

cual excluye los niveles salariales y, en su lugar, asigna puntos a los diferentes factores de cada puesto llegando incluso a determinar subfactores. Los factores que se mencionan pueden ser: responsabilidad, condiciones de trabajo, nivel de riesgo, habilidad, esfuerzo físico o mental e incluso discreción; la ventaja principal es que éstos se adecúan a las necesidades propias de cada institución. Sin embargo, para lograr mayor objetividad en este proceso se requiere una capacitación adecuada y suficiente para los participantes.

Al igual que para el análisis de puestos, en esta actividad también es factible y recomendable integrar un comité multidisciplinario para que realice dicha labor a fin de minimizar la subjetividad.

La valuación de puestos tiene como objetivo principal proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo y equitativo de los puestos, en función a: actividades, responsabilidades, competencia interna y externa.

12. Relación y comunicación con organizaciones sindicales, cuando corresponda

Una organización sindical o sindicato es la asociación constituida por trabajadores que vela por la defensa de los intereses de uno o varios grupos de trabajadores. La organización como tal consta de comités y éstos a su vez de secretarios en quienes descasan las diferentes actividades que realizan; por ejemplo: secretario de finanzas y estadística, secretario de relaciones exteriores, secretario de formación sindical, secretario general, secretario de comunicaciones y acuerdos.

La relación y comunicación que debe existir entre los empleadores y el sindicato debe ser constante, comedida, de mutuo respeto, procurando siempre por la resolución de situaciones que puedan provocar insatisfacción de cualquiera de las partes. Esta actividad que puede estar coordinada y dirigida en representación del empleador por Recursos Humanos y otros mandos medios, debe llevar como fin primordial la minimización oportuna de conflictos y establecer alternativas de solución a los mismos buscando el beneficio común tanto del trabajador como de la Institución y, en los casos que sea necesario, esta actividad podrá descentralizarse a las diferentes áreas de la empresa, de acuerdo a las instancias que se convengan. Definiendo

por conflicto: el suceso o situación que demuestra niveles de insatisfacción o frustración por no haber alcanzado metas u objetivos personales, grupales o institucionales.

La actividad debe ser enfocada con visión, creatividad e imaginación y minimizar la práctica de reacción (acción proactiva, no correctiva).

Independiente de las actividades de comunicación y relaciones, también es necesario desarrollar actividades propias de negociación, buscando siempre desarrollar la filosofía de ganar ganar; lo cual no es más que exista beneficio para ambas partes a fin de evitar situaciones de ganadores o perdedores, ya que ésto lo que provoca son sentimientos de derrota o engaño y, en un momento determinado, más conflicto.

13. Revisión del desempeño:

Anteriormente conocida como evaluación del desempeño, la práctica ha demostrado que ésta como tal podría tener niveles de sesgo o proporcionar información subjetiva; ya que como evaluación, con regularidad se



asigna un punteo al resultado obtenido y, dependiendo del evaluador, ha presentado punteos diferentes aun utilizando las mismas técnicas e iguales sujetos de evaluación.

La revisión del desempeño no genera punteos y en su lugar emite opiniones, conclusiones y recomendaciones; las cuales también dependeran del revisor, sin embargo, éstas tienen la particularidad que deben ser comunicadas al sujeto de revisión a fin de conocerlas y razonarlas, lo cual ha generado mejor relación entre mandos medios y subalternos; y lo que es más, ha eliminado el concepto de examen y punteo que en algunos casos provocaba sentimientos de insatisfacción, rechazo o desmotivación.

Esta labor debe estar coordinada por el área de Recursos Humanos y ejecutada por los responsables de cada una de las demás áreas de la Institución; y sus objetivos fundamentales son:

- A. Identificar niveles de productividad y eficiencia;
- B. Revisar el desempeño de la práctica vrs. los manuales y requisitos;

- C. Compartir y comentar los resultados de la revisión con los subalternos a fin de superar en equipo las debilidades y fortalecer los procesos;
 - D. Actualizar los manuales que corresponda con el objeto de que éstos respondan a las necesidades de la Institución y obedezcan a la práctica;
 - E. Mejorar la comunicación entre jefes y subalternos; y,
 - F. Desarrollar técnicas de genuino liderazgo.
14. Inventario de recursos humanos:

Uno de los pasos en el proceso de planificación estratégica para la administración de los recursos humanos, consiste en establecer inventarios de datos sobre éstos, debiendo considerar sólo información pertinente de los empleados de la Institución, para contribuir a integrar las funciones y utilización adecuada y oportuna de estos recursos. La naturaleza y precisión de los datos varían de una organización a otra.

El inventario de recursos humanos, como tal, es un
información de tipo gerencial, que permite anticiparse a las
necesidades de contratación por rotación interna o externa.

Sus objetivos son:

- A. Proveer información técnica, objetiva y actualizada del
recurso humano existente dentro de la institución;
 - B. Constituirse como una fuente interna de información
para reclutamiento o selección; y,
 - C. Facilitar la cobertura oportuna de plazas vacantes
de nueva creación, sin necesidad de recurrir a las
fuentes externas.
15. Auditoría de la función de Administración de Recursos
Humanos:

Inicia con una revisión y verificación del trabajo que
se lleva a cabo en el área de recursos humanos. En
principio esta actividad debe ser coordinada y ejecutada por
la Auditoría y, posteriormente, deberá ser realizada por el
responsable de Recursos Humanos, debiendo remitir el

informe correspondiente al inmediato superior con copia a la Auditoría indicada; con lo cual se generará una imagen más profesional del área y un mayor grado de uniformidad y funcionalidad en sus procesos o funciones.

En el caso que la ejecución de la política de Recursos Humanos esté descentralizada en los mandos medios, las revisiones y verificaciones que se realicen deben hacerse en forma separada por departamento y, preferiblemente, sin previo aviso (sorpresivas) y con un programa de trabajo específico a seguir con el objeto de estandarizar dichas pruebas.

Los objetivos de la auditoría de la función de administración de recursos humanos, pueden ser:

- a. Proveer información que evidencie inconsistencias en los procesos administrativos y operativos ejecutados por el Area de Recursos Humanos y otras áreas que le apoyen;
- b. Rectificar procedimientos en busca de mayor funcionalidad de acuerdo a las necesidades de la institución;

- c. Anticiparse a situaciones de riesgo por inadecuados procedimientos o incumplimiento de los mismos; y,
- d. Generar elementos de apoyo, tanto para Recursos Humanos como para la Gerencia y la Auditoría de la Institución.

3.4 REQUISITOS Y CUALIDADES QUE DEBEN ACREDITAR LAS PERSONAS QUE ADMINISTRAN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

3.4.1 Perfil:

En los últimos años se ha observado el aumento y los cambios en lo que respecta a requisitos y necesidades que las instituciones bancarias exigen de los ejecutivos que dirigen el área de Recursos Humanos, al observar las publicaciones en los periódicos que circulan en nuestro medio, se puede deducir que éstos giran básicamente alrededor de tres aspectos, que son: edad, formación profesional y sexo.

- A. Edad: éste es un factor que relaciona la edad del

candidato con la experiencia en las áreas en la que se ha desempeñado; por consiguiente, la edad para un ejecutivo considera ese margen de experiencia y, de acuerdo a la empresa, ésta puede ser determinante según el rango de edad de sus ejecutivos. Según estudios realizados por especialistas reflejan que el mayor porcentaje de ejecutivos se encuentra entre los 26 a 35 años, posteriormente, el rango de los 36 y 45 años y, tercer rango, de 45 a 55 años.

- B. Formación Profesional: la formación profesional ha venido a constituir un factor de importancia que debe cubrir satisfactoriamente ante las instituciones bancarias el candidato o aspirante al cargo de Recursos Humanos; está considerado como uno de los principales requisitos para ocupar ese puesto clave dentro de la institución, ya que el conocimiento de conceptos administrativos y técnicas de aplicación son herramientas que han contribuido a desarrollar mejor las funciones.

Es importante hacer notar que, en los últimos años, estudios realizados han demostrado que los ejecutivos profesionales superan en volumen a los no profesionales.

- C. **Sexo:** no obstante este factor según las leyes laborales que rigen en Guatemala (Código de Trabajo consideran que el "sexo" no es determinante, y condicionante para la selección y contratación, se ha observado que la mayoría de ejecutivos del área de Recursos Humanos pertenecen al sexo masculino; sin embargo, en los últimos años el sexo femenino ya ha tenido participación y se estima que la tendencia es aumentar su participación en los próximos años.

Existen informes de estudios especializados que demuestran que la participación de hombres en puestos ejecutivos alcanza un 72% y las mujeres un 28%.

3.4.2 La especificación del puesto:

El contenido de la especificación y descripción del puesto varían entre las distintas instituciones; sin embargo, los puntos cubiertos por una especificación de puesto pueden dividirse en dos grupos: los que cubren los requerimientos de habilidades y los que cubren sus demandas físicas.

Requerimiento de habilidades: La persona que sustent

para el puesto de Administrador de Recursos Humanos debe poseer: cualidades y características de liderazgo, así como tener habilidades mentales y manuales para poder desempeñar el cargo efectivamente. Los requerimientos mínimos de habilidades que deben contener este puesto son los siguientes:

1. *Requerimientos educacionales:* Estos requerimientos incluyen la educación formal universitaria en el grado de licenciatura, incluyendo cursos especiales o entrenamiento técnico tales como Administración por Objetivos, Reclutamiento y Selección, Técnicas de Negociación, Manejo de Software acorde al Puesto, considerados necesarios para desempeñar el mismo.

En la práctica se observa mayor preferencia en los profesionales de las carreras de Psicología, Ingeniería Industrial o egresados de Facultades de Ciencias Económicas (Administración de Empresas, Economía y Contaduría Pública y Auditoría), según lo indican los anuncios de empleos o empresas de reclutamiento; sin embargo, durante la investigación se estableció mayor inclinación por Administración de Empresas, seguida por Auditoría y Contaduría Pública y en tercera posición Psicología e Ingeniería Industrial (ver resultados de encuesta en Capítulo IV).

2. *Experiencia:* La cantidad mínima y tipo de experiencia requerida para que una persona ocupe el puesto de Administrador de Recursos Humanos, generalmente se expresa en términos objetivos y cuantitativos, tales como: 3 años o 24 meses en puestos similares, atendiendo funciones específicas que se relacionen con la administración de recursos humanos.
3. *Requerimientos de conocimientos específicos:* Este puesto requiere que el candidato posea conocimientos específicos que no pueden cubrirse adecuadamente por las especificaciones de educación y experiencia. Estos requerimientos pueden incluir un conocimiento sobre ciertos materiales, procesos, equipo, sistemas, productos u otros asuntos, tales como: conocimiento de software para la administración de recursos humanos, conocimientos para negociación de pactos colectivos, experiencia en programas de desarrollo y capacitación, capacidad para evaluar el clima organizacional, estructuración de escalas salariales.
4. *Requerimiento de personalidad:* la información acerca de estos requerimientos puede ser la más difícil de describir, debido a que las cualidades y habilidades son de naturaleza intangible y subjetiva y deben responder a las necesidades

reales de la institución. La información relativa a estas calificaciones cubre asuntos tales como: cualidades sociales, criterio, iniciativa, cooperación y habilidad creativa, las cuales se fijan acorde a cada Institución.

5. **Responsabilidad:** La mayoría de las especificaciones cubren esta calificación como un requisito por separado, ya que es probable que incluya varios tipos de responsabilidad, tales como: responsabilidad por el trabajo de otros, equipo, procesos de producción, fondos de la Institución, calidad del servicio, seguridad y reducción de costos.

Requerimientos físicos: Los requisitos físicos del puesto de Administrador de Recursos Humanos, incluye aspectos tales como: esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales.

1. **Esfuerzo físico:** El esfuerzo físico implica actividades tales como caminar, mantenerse de pie, manejar o hablar. Incluyen no solamente la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar el puesto, sino también la duración del tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo. Un resumen de los pesos, presiones u otras medidas cuantitativas del esfuerzo requerido, puede ayudar a indicar el límite de las demandas físicas necesarias.

2. *Condiciones de trabajo:* Esta parte de la sección de requisitos físicos se refiere al medio físico en general dentro del cual debe desempeñarse el Administrador de Recursos Humanos. Puede indicar, por ejemplo, si la ubicación estratégica del área es adecuada, si el trabajo se hace aisladamente y el ambiente, si hay demasiado polvo o se trabaja con estrechez.
3. *Riesgo:* Una lista de condiciones desfavorables de trabajo y de los riesgos, pueden ayudar a llamar la atención sobre ellos y fomentar su eliminación, contribuyendo así a la salud y seguridad del empleado. Ciertos puestos seguirán siendo peligrosos a pesar de todas las medidas de seguridad que puedan tomarse. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que personas colocadas en los puestos peligrosos tendrán las calificaciones físicas y mentales necesarias para desempeñar su trabajo con un mínimo de accidentes y enfermedades profesionales.

Consideraciones que afectan a las especificaciones de puesto

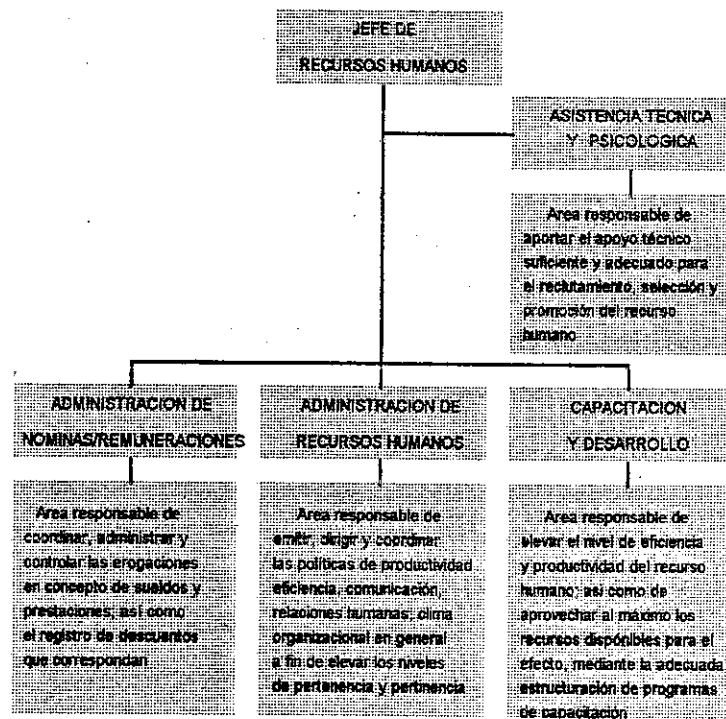
Al formular las especificaciones del puesto, es necesario

hacer toda clase de esfuerzos para cerciorarse de que los requisitos fijados sean en realidad necesarios. Por ejemplo, es muy posible determinar requisitos tales como edad, experiencia, educación o calificaciones físicas, basados mas sobre la opinión y la tradición que sobre la realidad; tal es el caso de la edad límite de 35 a 40 años para un puesto, lo cual podría ser de naturaleza totalmente arbitraria. Evitar la discriminación, ya que los requisitos que se exigen en determinados puestos han sido tema de ataque por quienes creen que estos requisitos discriminan a algunas personas. Existen requisitos relativos a raza, religión, color o nacionalidad, que se encontraban en las especificaciones del puesto, los cuales han sido eliminados por las leyes estatales. Se deberá tener cuidado y revisar las especificaciones , para prevenir la inclusión de los requisitos que sean de naturaleza arbitraria o discriminatoria.

Considerar la Influencia de la época, ya que ésta ha estimulado la creación de muchos puestos nuevos y sumamente técnicos cuyas especificaciones son un tanto exóticas y más allá del nivel de la comprensión de la mayoría, excepto de aquellas personas que están relacionadas directamente con el puesto.

3.5 Estructura Organizacional Funcional General De Recursos Humanos

Con el propósito de facilitar la comprensión de cómo se encuentra estructurada organizacional y funcionalmente el área de Recursos Humanos, se presenta el gráfico siguiente, el cual no es más que un resumen general de las funciones indicadas en este Capítulo.



CAPITULO IV

FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE POSEE EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA DIRECCION DEL AREA RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a la formación académica indicada en el Capítulo II; al campo de acción donde se desarrolla el Contador Público y Auditor; y, considerando también la naturaleza de la Carrera, se puede estimar que, al igual que otros profesionales, posee fortalezas y debilidades técnicas y administrativas, siendo las más comunes:

4.1 Fortalezas (Ventajas)

Conocimiento suficiente de aspectos socioeconómicos y culturales

Especialización en sistemas de control interno

Especialización en sistemas contables y de auditoría

Capacidad de expresión

Desarrollo de criterio objetivo

Capacidad de orden y disciplina

Capacidad para trabajar con base en una administración por objetivos

Capacidad para desempeñarse en puestos operativos, financieros y administrativos

Capacidad de interpretación y aplicación de leyes específicas y

generales

Capacidad de transparentar situaciones operativas o administrativas técnicamente y con soporte legal (cédulas de trabajo)

Capacidad de anticiparse a los acontecimientos de riesgo (criterio preventivo)

Capacidad de establecer costo beneficio de inversiones en recursos

Conciencia de seguridad

Capacidad para adaptarse al cambio

En síntesis, las fortalezas y ventajas profesionales obedecen a la especialización en el ramo financiero y de auditoría.

4.2 Debilidades (Desventajas)

Se estima que sus debilidades profesionales en la dirección de recursos humanos, obedecen principalmente a que durante su preparación académica las áreas administrativas constituyen únicamente un complemento técnico sin profundización, según se observa en el Capítulo II; como consecuencia de esto, la debilidad radica en el poco conocimiento de la conducta y comportamiento humano.

4.3 Resultados de las encuestas practicadas en el sistema Bancario nacional, Relacionadas con la actividad del CPA en el área de Recursos Humanos

La encuesta se aplicó al 70% de los diferentes bancos del sistema, de los cuales se recibió respuesta del 65% reflejando los resultados siguientes:

| Pregunta | Respuesta % |
|--|-------------|
| 1. CONOCIMIENTOS: | |
| 1.1 Grado de Preparación Académica necesaria: | |
| a. Licenciatura | 75 |
| b. Maestría o Master | 25 |
| c. Técnico | 00 |
| d. Otro, especifique | 00 |
| 1.2 Profesional que considera idóneo para administrar o dirigir el área de Recursos Humanos: | |
| a. Administrador de Empresas | 65 |
| b. Contador Público y Auditor | 15 |
| c. Psicólogo | 10 |
| d. Otro, especifique (Ingeniero Industrial) | 10 |

1.3 Asistencia a cursos, seminarios u otra preparaci3n
extraacad3mica relacionada con Recursos Humanos

| | | |
|----|-------------------|----|
| a. | Indispensable | 80 |
| b. | Necesaria | 10 |
| c. | Deseable | 10 |
| d. | Otro, especifique | 00 |

1.4 Conocimiento de t3cnica que le permita comprender el
comportamiento humano:

| | | |
|----|-------------------|----|
| a. | Indispensable | 80 |
| b. | Necesaria | 20 |
| c. | Deseable | 00 |
| d. | Otro, especifique | 00 |

1.5 Conocimiento en constituci3n de Cooperativas o
Asociaciones solidaristas:

| | | |
|----|-------------------|----|
| a. | Indispensable | 50 |
| b. | Deseable | 30 |
| c. | Necesaria | 20 |
| d. | Otro, especifique | 00 |

EXPERIENCIA:**2.1 Experiencia mínima necesaria en Recursos Humanos:**

| | | |
|----|-------------------|----|
| a. | 5 años | 60 |
| b. | 3 años | 35 |
| c. | 1 año | 05 |
| d. | Otro, especifique | 00 |

2.2 Experiencia mínima necesaria en puestos similares o en ejecución de funciones similares:

| | | |
|----|-------------------|----|
| a. | 5 años | 60 |
| b. | 3 años | 30 |
| c. | 1 año | 10 |
| d. | Otro, especifique | 00 |

2.3 Experiencia en constituir equipos de trabajo:

| | | |
|----|-------------------|----|
| a. | Indispensable | 80 |
| b. | Necesaria | 15 |
| c. | Deseable | 05 |
| d. | Otro, especifique | 00 |



2.4 Experiencia en constitución de Cooperativas o Asociaciones
Solidaristas:

| | | |
|----|-------------------|----|
| a. | Indispensable | 50 |
| b. | Necesaria | 20 |
| c. | Deseable | 30 |
| d. | Otro, especifique | 00 |

2.5 Experiencia en negociaciones de pactos colectivos:

| | | |
|----|-------------------|----|
| a. | Indispensable | 70 |
| b. | Necesaria | 25 |
| c. | Deseable | 05 |
| d. | Otro, especifique | 00 |

APTITUD:

3.1. Capacidad para delegar funciones y supervisar su
ejecución:

| | | |
|----|-------------------|----|
| a. | Indispensable | 90 |
| b. | Necesaria | 10 |
| c. | Deseable | 00 |
| d. | Otro, especifique | 00 |

3.2 Capacidad para resolver problemas administrativos y/o conflictos:

| | | |
|----|-------------------|-----|
| a. | Indispensable | 100 |
| b. | Necesaria | 00 |
| c. | Deseable | 00 |
| d. | Otro, especifique | 00 |

3.3 Capacidad para constituir equipos de trabajo:

| | | |
|----|-------------------|----|
| a. | Indispensable | 80 |
| b. | Necesaria | 15 |
| c. | Deseable | 05 |
| d. | Otro, especifique | 00 |

3.4 Capacidad para organizar eventos y/o reuniones sociales, de capacitación, etc.:

| | | |
|----|--------------------------------------|----|
| a. | Indispensable | 50 |
| b. | Necesaria | 30 |
| c. | Deseable | 10 |
| d. | Otro, especifique (Integrar comités) | 10 |

3.5 Capacidad de negociación:

| | | |
|----|-------------------|----|
| a. | Indispensable | 85 |
| b. | Necesaria | 15 |
| c. | Deseable | 00 |
| d. | Otro, especifique | 00 |

ACTITUD:**4.1 Reacción y/o actuación ante necesidades de control y supervisión:**

| | | |
|----|--------------------|-----|
| a. | Activa y oportuna | 100 |
| b. | Pasiva | 00 |
| c. | Evasiva | 00 |
| d. | Otra, especifique: | 00 |

4.2 Reacción y/o participación en solución de conflictos:

| | | |
|----|--------------------------------|----|
| a. | Activa y oportuna | 90 |
| b. | Pasiva | 00 |
| c. | Evasiva | 00 |
| d. | Otra, especifique (preventivo) | 10 |

4.3 Reacción y/o participación en situaciones que requieren negociaciones:

| | | |
|----|------------------------------|----|
| a. | Activa y oportuna | 90 |
| b. | Pasiva | 00 |
| c. | Evasiva | 00 |
| d. | Otra, especifique (asesoría) | 10 |

4.4 Reacción y/o participación ante los procesos de cambio:

| | | |
|----|--------------------------------------|----|
| a. | Activa y oportuna | 80 |
| b. | Pasiva | 00 |
| c. | Evasiva | 00 |
| d. | Otra, especifique (provocar cambios) | 20 |

Resumen de las observaciones recibidas por los entrevistados:

- a. El psicólogo, por su capacidad de entender el comportamiento humano, muchas veces presta un adecuado servicio como responsable de Recursos Humanos; sin embargo, la práctica ha demostrado que necesita apoyo en administración de: recursos humanos, materiales y económicos.



- b. Por aspectos de control y seguridad, independientemente de las pruebas que se puedan aplicar en el proceso de selección y contratación, la intervención de un Auditor contribuiría a minimizar las inadecuadas contrataciones; sin embargo, la imagen del Auditor en la mayoría de instituciones, en algunos casos, es la de un profesional poco flexible.
- c. En los casos que el responsable de recursos humanos no sea un psicólogo, es conveniente contar con el apoyo (asesoría interna o externa) de este profesional, no solo para efectuar el proceso de selección, sino para las diferentes actividades que estén relacionadas con el recurso humano (promociones, sanciones, amonestaciones, felicitaciones).
- d. Para determinar la capacidad del responsable de Recursos Humanos, no sólo hay que tomar en cuenta la preparación académica, sino también su desarrollo personal y experiencia profesional.
- e. La experiencia en constitución de cooperativas o de Asociaciones Solidaristas no se considera indispensable, ya que existen asesores en el medio dedicados a esta actividad.
- f. La experiencia en negociación de pactos colectivos de

condiciones de trabajo, probablemente es indispensable para los bancos que tienen constituido sindicato; sin embargo, para los que no lo tienen, sólo se considera necesaria o deseable.

- g. En lo que respecta a la actitud, es realmente indispensable que el responsable de recursos humanos posea la capacidad profesional de resolver situaciones de conflicto y administrativas; para lo cual también es conveniente que se apoye en profesionales en: leyes (laboralistas), administradores y auditores, como equipo multidisciplinario.
- h. El responsable de recursos humanos debe coordinar los eventos, reuniones sociales y capacitación, para mantener la política y filosofía institucional, pero la ejecución debe apoyarla en comités integrados por personal de las diferentes áreas que constituyen los bancos.
- i. Todo responsable de recursos humanos debe ser capaz de negociar y, preferiblemente, bajo la filosofía de ganar-ganar que significa beneficio para la institución y su personal.
- j. La actitud de quién dirige recursos humanos, siempre debe ser positiva, de mente abierta, dispuesta a provocar y aceptar cambios que contribuyan al desarrollo institucional y del personal y, preferiblemente, que sea una actitud proactiva y no reactiva a los acontecimientos internos o del entorno.

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.1 SISTEMA BANCARIO NACIONAL

Según su integración, legislación y funcionamiento, el sistema bancario nacional, representa una fuente de trabajo sin limitaciones para el profesional de la contaduría pública y auditoría; ya que, en efecto, es un campo compatible con su preparación académica.

Está demostrado que la formación profesional del Contador Público y Auditor está enfocada con énfasis al área contable, al campo financiero y al ejercicio de la auditoría; razón por la cual con mayor frecuencia se encuentra este profesional desempeñándose en la banca como técnico en materia contable a cargo de departamentos de contabilidad y como especialista en sistemas de control interno fungiendo como Auditor Interno o



Externo. Situación que demuestra que la preparación académica motiva al Contador Público y Auditor a desempeñarse en el sistema bancario tal y como lo indica el título de su profesión.

No obstante lo anterior, también, se encuentra a profesional de Contaduría Pública y Auditoría desempeñándose en áreas menos relacionadas a su campo, pero acordes a su formación mínima en aspectos administrativos, operativos y legales. Asimismo, contribuye a este desempeño su educación continuada la cual no está limitada a un sector en particular, sino por el contrario, la misma está enfocada a la ampliación de los conocimientos actualizándolos y a fortalecer su trabajo profesional.

La relación que el Contador Público y Auditor mantiene con áreas administrativas y específicamente con recursos humanos regularmente se inicia por la función propia de auditor (fiscalización), relación que puede considerarse como indirecta, pero que algunos casos, ésta ha sido el medio para involucrarse de manera más directa con el área, llegando en

algunos casos a alcanzar tal identificación que en efecto se ha ubicado como responsable directo de recursos humanos (Jefe de Recursos, Jefe de Relaciones Industriales o Jefe de Personal); lo cual demuestra que con la preparación académica que recibe, está en capacidad de desempeñarse con solvencia en el área de Recursos Humanos y con un alto valor agregado, por su capacidad y preparación en aspectos operacionales, de control interno y seguridad; lo cual contribuye directamente a proteger y resguardar, no sólo los activos de la empresa, sino también se institucionaliza el control interno desde la contratación del personal, generando con esto mayor seguridad y funcionalidad en los procesos operativos y administrativos de los bancos.

5.2 CAPACIDAD PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

La capacidad profesional y técnica-académica del Contador Público y Auditor, le permite distinguirse como especialista en las áreas de contabilidad, finanzas y auditoría; y como técnico en las áreas de administración, legislación y economía;

independientemente de la preparación extracurricular y experiencias propias de cada uno, que en definitiva le caracterizan como un profesional capaz de realizar diversas funciones con suficiencia.

Es de hacer notar que también la capacidad profesional en algunos casos, va unida a la voluntad personal y, para este tema en particular, se estima que lo único que podría limitar la participación del Contador Público y Auditor en el área de recursos humanos es esta última, la voluntad; ya que la capacidad si la posee.

5.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN ENTIDADES BANCARIAS

En la actualidad, la administración de recursos humanos en una institución bancaria según sus diversas actividades y funciones, no está delimitada o designada a un profesional en particular; por lo tanto, ésta puede ser dirigida indistintamente entre otros, por Psicólogos, Abogados, Administradores

de Empresas, Contadores Públicos y Auditores, Ingenieros Industriales y Master en Recursos Humanos.

La designación del responsable de administrar recursos humanos en una institución bancaria, dependerá del perfil del puesto que se requiera o establezca; el cual, regularmente, responde a necesidades circunstanciales. Si los requisitos del perfil que se establezcan no limitan la profesión, es factible que el Contador Público y Auditor pueda aplicar sin ninguna limitación, ya que posee la capacidad de administración y control interno necesaria.

CONCLUSIONES

- A.-** Los bancos son instituciones que, de acuerdo a sus funciones internas y externas, constituyen una oportunidad más como fuente de trabajo y desarrollo para un Contador Público y Auditor; permitiéndole poner en práctica sus conocimientos contables, financieros, administrativos y de auditoría.
- B.-** La participación de un Contador Público y Auditor en una institución bancaria, no necesariamente tiene que limitarse al área de Auditoría; ya que es factible, de acuerdo a su formación académica, preste sus servicios también en áreas administrativas, operativas y financieras, con un alto valor agregado por su capacidad y preparación en aspectos operacionales, de control interno y seguridad.
- C.-** El Contador Público y Auditor durante su preparación académica, desarrolla las facultades y capacidades suficientes para desempeñarse en áreas que requieran exigentes sistemas de control interno; dentro de estas áreas se considera entre las principales Recursos Humanos, en donde prácticamente se define la plataforma humana de la institución y, por ende, el origen del control interno preventivo.
-
-

- D.- La formación académica del Contador Público y Auditor, permite desempeñarse en diferentes áreas de las instituciones bancarias; lo cual también lo ubica en ventaja respecto a otros profesionales.
- E.- La formación del Contador Público y Auditor, no se limita al pènsum de estudios obligatorio de las diferentes universidades del país; ya que la Norma de Auditoría No. 17 Educación Continuada vigente a partir del 15 de mayo de 1992 prácticamente le exige y obliga a que posea una preparación permanente, a efecto de poder sostener constantemente su calidad profesional; por lo tanto, es factible direccionar su especialización de acuerdo a sus intereses, necesidades y capacidades según su perfil personal.
- F.- Las principales funciones de Recursos Humanos, dentro de una institución bancaria son: planeación, desarrollo y coordinación de las políticas estratégicas administrativas que garanticen e incremento de la productividad bajo estándares de control y seguridad factibles de cumplir, con adecuado clima organizacional, equidad interna y externa de las remuneraciones adecuadas relaciones laborales, desarrollo y capacitación oportuna, las cuales de acuerdo a la formación y preparación académica del Contador Público y Auditor, pueden ser coordinadas y administradas por él, sin limitaciones porque posee

los conocimientos básicos para el efecto.

- G.-** Está comprobado que el perfil para un administrador de Recursos Humanos, no obedece a uno preestablecido; por el contrario, el perfil depende de las necesidades reales de cada institución, en cuyo caso es factible que encaje sin mayores limitaciones, el de un profesional de la Contaduría Pública y Auditoría; contribuyendo a esta situación los Contadores Públicos y Auditores e, incluso, la imagen de las Firmas de Auditoría que en la actualidad prestan servicios calificados de administración o asesoría en áreas de recursos humanos en algunas instituciones bancarias.
- H.-** La debilidad del Contador Público y Auditor para desempeñarse como administrador de recursos humanos, radica, principalmente, en su falta de conocimiento técnico del comportamiento humano.

RECOMENDACIONES

- A.- Durante la formación académica del Contador Público y Auditor es conveniente se le enfatice el potencial profesional que caracteriza su profesión, así como darle inducción suficiente para afrontar los retos profesionales desde distintos puntos de vista sin perder el enfoque de control interno y seguridad operacional; dada la competencia y oportunidades actuales del mercado, se le motive a desarrollar su capacidad profesional en toda su magnitud, prevaleciendo en todo momento una actitud de disposición real al cambio.

- B.- Con el propósito de fortalecer las facultades y capacidades profesionales del Contador Público y Auditor para desempeñarse en el área de Recursos Humanos de una Institución Bancaria, es conveniente se evalúe, por la Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Auditoría, complementar el pènsum de estudios con cursos, prácticas o seminarios que permitan conocer técnicas de interpretación del comportamiento humano, no al nivel de especialista, pero sí al punto que le permita un margen de maniobra profesional en estas disciplinas.

- C.- La identificación de las fortalezas y debilidades del Contador

Público y Auditor, se plantean con el propósito de que las mismas sean evaluadas por la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría, y se proyecte un pênsum de estudios que permita una preparación académica suficiente para la competencia en una economía de mercado como la que en este momento histórico afronta el país, principalmente en el sistema bancario, el cual tiene un aporte significativo en el desarrollo de la economía del país.

- D.- Se dé la importancia que merecen las observaciones que plantearon los entrevistados en esta investigación, las cuales en alguna medida contribuirán al fortalecimiento, tanto de la carrera como del profesional de la Contaduría Pública y Auditoría.

BIBLIOGRAFIA

1. Alvarez V, J. "LA SELECCION EN EPOCA DE INFLACION". Auditoría y Finanzas. Guatemala. : 5-6.
2. Arias Galicia, Fernando. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS". México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. Junio de 1,986. 536pp.
3. Chiavenato, Idalberto. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS". México. Editorial ATLAS, S. A.. 1,981. 578 pp.
4. Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W. "ADMINISTRACION DE PERSONAL". Editorial Continental, S. A. de C. V. México. Septiembre 1,992. 661 pp.
5. "Constitución Política de la República de Guatemala". Ediciones Legales Comercio e Industria.
6. González Pórras, R. 1,991. "Administración Estratégica". Revista FELABAN. Guatemala. Banca :24-26.
7. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores IGCPA. "Normas de Auditoría" Recopilación 1,992. Guatemala, mayo de 1,992. 121 pp.
8. "Leyes Bancarias". Ediciones Legales Comercio e Industria. 285 pp.
9. Liker, Rensis. "EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA: SU DIRECCION Y EVALUACION". Bilbao. Ediciones Deusto. 1,968
10. Morales Linares, S. "ENTREVISTA PARA EMPLEADOS". Auditoría y Finanzas. Guatemala. Recursos Humanos: 45-46.
11. Price Waterhouse. 1993. "CONSULTORIA ADMINISTRATIVA". Gente de Negocios. Guatemala. 1:3-4.

ANEXO

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE AUDITORIA**

ENCUESTA QUE SE PRACTICA COMO PARTE DEL TRABAJO DE INVESTIGACION DE CAMPO PARA LA ELABORACION DE LA TESIS, TITULADA

*"LA PARTICIPACION DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SISTEMA
BANCARIO NACIONAL"*

COMO PODRA DARSE CUENTA, LA INFORMACION QUE EN ESTA BOLETA SE REQUIERE SERA UTILIZADA CIENTIFICAMENTE Y GOZARA DE ESTRUCTA CONFIDENCIALIDAD

ESPERANDO CONTAR CON SU COOPERACION EN EL DESARROLLO DE ESTA INVESTIGACION, ME SUSCRIBO MUY AGRADECIDO.

Angel Daniel De León Juárez
Carnet 8312448

INSTRUCCIONES: con el propósito de facilitar la captura de la información solicitada, las interrogantes se plantean con respuesta de selección múltiple, por lo que bastará con colocar una X sobre la letra que identifica su opinión. De existir duda sobre la interpretación o enfoque de alguna pregunta, sírvase hacerlo saber en el espacio de observaciones asignado al final de la boleta o planteela al suscrito.

**PERFIL DE LA PERSONA QUE ADMINISTRA O DIRIGE EL AREA
DE RECURSOS HUMANOS:**

1. CONOCIMIENTOS:

- 1.1 Grado de Preparación Académica necesaria:
- a. Licenciatura
 - b. Maestría o Master
 - c. Técnico
 - d. Otro, especifique _____
- 1.2 Profesional que considera idóneo para administrar o dirigir e área de Recursos Humanos:
- a. Administrador de Empresas
 - b. Psicólogo
 - c. Contador Público y Auditor
 - d. Otro, especifique: _____
- 1.3 Asistencia a cursos, seminarios u otra preparación extraacadémica relacionada con Recursos Humanos
- a. Indispensable
 - b. Necesaria
 - c. Deseable
 - d. Otro, especifique _____
- 1.4 Conocimiento de técnica que le permita comprender el comportamiento humano:
- a. Indispensable
 - b. Necesaria
 - c. Deseable
 - d. Otro, especifique _____
- 1.5 Conocimiento en constitución de Cooperativas o Asociaciones solidaristas:
- a. Indispensable
 - b. Necesaria
 - c. Deseable
 - d. Otro, especifique _____

EXPERIENCIA:

2.1 Experiencia mínima necesaria en Recursos Humanos:

- a. 5 años
- b. 3 años
- c. 1 año
- d. Otro, especifique _____

2.2 Experiencia mínima necesaria en puestos similares o en ejecución de funciones similares:

- a. 5 años
- b. 3 años
- c. 1 año
- d. Otro, especifique _____

2.3 Experiencia en constituir equipos de trabajo:

- a. Indispensable
- b. Necesaria
- c. Deseable
- d. Otro, especifique _____

2.4 Experiencia en constitución de Cooperativas o Asociaciones Solidaristas:

- a. Indispensable
- b. Necesaria
- c. Deseable
- d. Otro, especifique _____

2.5 Experiencia en negociaciones de pactos colectivos:

- a. Indispensable
- b. Necesaria
- c. Deseable
- d. Otro, especifique _____



APTITUD:

3.1. Capacidad para delegar funciones y supervisar su ejecución:

- a. Indispensable
- b. Necesaria
- c. Deseable
- d. Otro, especifique _____

3.2 Capacidad para resolver problemas administrativos y/o conflictos:

- a. Indispensable
- b. Necesaria
- c. Deseable
- d. Otro, especifique _____

3.3 Capacidad para constituir equipos de trabajo:

- a. Indispensable
- b. Necesaria
- c. Deseable
- d. Otro, especifique _____

3.4 Capacidad para organizar eventos y/o reuniones sociales, de capacitación, etc.:

- a. Indispensable
- b. Necesaria
- c. Deseable
- d. Otro, especifique _____

3.5 Capacidad de negociación:

- a. Indispensable
- b. Necesaria
- c. Deseable
- d. Otro, especifique _____

ACTITUD:

- 4.1 Reacción y/o actuación ante necesidades de control y supervisión:
 - a. Activa y oportuna
 - b. Pasiva
 - c. Evasiva
 - d. Otra, especifique: _____

- 4.2 Reacción y/o participación en solución de conflictos:
 - a. Activa y oportuna
 - b. Pasiva
 - c. Evasiva
 - d. Otra, especifique: _____

- 4.3 Reacción y/o participación en situaciones que requieren negociaciones:
 - a. Activa y oportuna
 - b. Pasiva
 - c. Evasiva
 - d. Otra, especifique: _____

- 4.4 Reacción y/o participación ante los procesos de cambio:
 - a. Activa y oportuna
 - b. Pasiva
 - c. Evasiva
 - d. Otra, especifique: _____

OBSERVACIONES:

