

LA CONTABILIDAD DE GESTION EN RELACION A OTRAS DISCIPLINAS

Jorge Sánchez Henríquez
Universidad de Talca - Chile

Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión
(Valencia – Noviembre 2000)

INTRODUCCION

La realidad en nuestros países sudamericanos es que la contabilidad de gestión no ha tenido el desarrollo que todos quisiéramos, de hecho, esto ha quedado de manifiesto en los últimos encuentros del Cono Sur y en las recientes Conferencias Interamericanas de Contabilidad, mi visión es positiva creo que la creciente complejidad que nos presenta el mercado globalizado actual, hara que necesariamente las empresas deban mejorar la calidad de la información que sustenta su proceso de toma de decisiones. La complejidad de los negocios de hoy es exponencialmente mayor a la del pasado reciente, las empresas tratan por todos los medios de enfrentar el desafío diario que le presentan los mercados altamente cambiantes y cada vez más exigentes, para ello van incorporando nueva tecnología, siendo mas eficientes en el uso de los recursos, aumentando su productividad, disminuyendo sus costos, en definitiva tratando de lograr ventajas competitivas que les permitan permanecer y desarrollarse con éxito en el tiempo. Según Armando Villacorta¹ el Contador Público debe tender a analizar y reflexionar sobre los cambios que experimentan las organizaciones, para poder evaluar sus tendencias y prever sus efectos, junto con los cambios a que se ve enfrentada la empresa, está un Contador Público que idealmente debería adelantarse a ellos, de manera de ser un agente de dichos cambios en la organización. En este ambiente tormentoso, si se quiere, lleno de amenazas e inseguridades, están sin lugar a dudas, las oportunidades de desarrollo para la contabilidad de gestión. En un trabajo de Rivas² y otros seis autores que representan a siete países americanos se concluye en relación a nuestra profesión, “se debe considerar una simple ley física que es los vacíos se llenan. Si el profesional no le ofrece al administrador, al empresario lo que éste necesita, alguien se lo va a ofrecer”, el medio hoy nos exige mucho más que contabilidad financiera, tributaria o de costos, la globalidad de los negocios nos exige integralidad en la información que entregamos sobre la gestión de la organización, uno de los objetivos del I Encuentro Iberoamericano- VII Jornadas AECA de Contabilidad de Gestión es precisamente servir de foro de discusión sobre el desarrollo de la contabilidad de gestión.

LA POLIVALENCIA EN EL ACCIONAR DE LA CONTABILIDAD DE GESTION

En este ambiente de cambios en donde se le exige cada vez más a los sistemas de información contables, la contabilidad de gestión debe ser más integral y por lo tanto surge una necesidad de polivalencia, en este contexto, Philippe Lorino³ nos dice que el aumento de la complejidad y la creciente severidad de la competencia exigen sistemas de ponderación orientados hacia el diagnóstico y el control de la eficiencia. Ahora bien, los sistemas contables heredados del pasado están dominados por los imperativos legales de información exterior, uno de los retos lanzados a la mayoría de empresas de hoy día, es pues, la creación de una verdadera contabilidad de gestión, este autor es taxativo al plantear que los sistemas contables actuales son poco aptos para proporcionar una base de información para las decisiones de gestión en un entorno cambiante. De hecho Belkaoui⁴ plantea que los sistemas contables de gestión debieran tener, entre sus

1 Villacorta Cavero Armando. Marco integrado del control interno en la auditoría de gestión. 1997.

2 Rivas y otros. Viabilidad de la planeación estratégica en los países de economía global. XXI Conferencia Interamericana de Contabilidad. 1995.

3 Lorino Philippe. El control de gestión estratégico. 1999.

4 Belkaoui Ahmed. Conceptual Foundations of management Accounting. Addison-Wesley Publishing Company. 1980.

objetivos básicos, la capacidad para contribuir a mantener ventajas competitivas, esto es, ser capaces de adecuarse al entorno cambiante de la empresa en función de la estrategia diseñada.

Un hecho digno de destacar es el desarrollo que ha tenido en los países iberoamericanos, la auditoría en casi todos sus ámbitos, es preocupante entonces, una crítica generalizada en nuestros países, proveniente precisamente de ellos (profesionales auditores), en el sentido del poco apoyo para la realización de su trabajo que reciben de la contabilidad de gestión, se comenta en los encuentros internacionales que la auditoría interna debe realizar auditoría de gestión y para ello debe ampliar su ámbito de acción para poder cumplir de una manera adecuada con los requerimientos, cada vez más amplios, de los directivos superiores en las organizaciones, esto es muy relevante y debemos recogerlo desde la perspectiva de la contabilidad de gestión para que ella se relacione más directamente con otras disciplinas del área empresarial.

Hay una realidad en nuestros países que no debemos olvidar y es que la mayor crítica que recibe la contabilidad de gestión viene dirigida desde dos fuentes, la primera es la dirección superior que opina que no la apoya adecuadamente en el proceso de toma de decisiones y la segunda la constituyen los auditores (internos y externos) que en general opinan que la contabilidad de gestión es de muy mala calidad.

A modo de ejemplo podemos citar a Drury y Tayles⁵ cuando afirman que en el futuro se deberían realizar investigaciones empíricas que exploren como se emplea la información contable en la práctica, para observar si los contables de gestión entienden o no los fracasos de los sistemas tradicionales realmente.

En este contexto un tanto duro, que muestra una cruda realidad para la contabilidad de gestión, es que a continuación se esbozan áreas que presentan espacios que la contabilidad de gestión debería considerar para su crecimiento y desarrollo futuro, la gestión es mucho más que impuestos, costos y gastos, existen áreas vinculadas a la administración de empresas que deben ser consideradas adecuadamente de una manera más integral por la contabilidad de gestión. Para el análisis posterior se tomará de base las áreas de desarrollo desde la perspectiva de la empresa y también desde la perspectiva de la auditoría que ya ha tomado el desafío de ampliar el concepto de auditoría integral analizado en los encuentros del Cono Sur y en las últimas Conferencias Interamericanas de Contabilidad.

INFORMES DE CONTABILIDAD DE GESTION CONCURRENTES

Sin lugar a dudas que la constante del cambio es el propio cambio, esto se aplica en un cien por cien al desarrollo tecnológico, el cuál a su vez, en mayor o menor medida es integrado en la organización, modificando su operación y en definitiva afectando los sistemas de información, lo que plantea el nuevo concepto de control concurrente es un gran desafío para las organizaciones actuales, en el sentido de conocer el cambio, internalizarlo estructuralmente y aplicarlo en los sistemas de información.

En definitiva se plantea una nueva filosofía de trabajo que va a la par de los cambios producidos en las organizaciones y en sus sistemas de información, que consiste básicamente en eliminar el axioma ex-post en el desarrollo del trabajo por el precepto just in time, real time, como se puede apreciar esto afecta el fondo de la estructura lógica de revisión que se aplica en la actualidad, estos temas se asocian perfectamente al intercambio electrónico de documentos, internet y e-commerce.

Como premisa los controles concurrentes suponen la implantación de auditores internos concurrentes en los flujos de información relevantes en los sistemas de información administrativos u operativos, resulta muy interesante analizar que es deseable que el auditor se involucre idealmente en la etapa de absorción e

5 Drury y Tayles. Issues arising from surveys of management accounting practice. Management Accounting Research 1995.

incorporación de los cambios en los sistemas de información y no como ocurre hoy día que va a la zaga, tratando de entender lo que sucedió para después ver los probables riesgos y como consecuencia el efecto en los sistemas de información.

Se puede apreciar con nitidez que se abre un extenso campo de acción para los profesionales en tres frentes principales uno es la implementación del concepto de control concurrente a los sistemas actuales en explotación, otro es involucrarse directamente en los cambios o nuevos diseños que se producirán, de hecho, en el futuro y por último la posibilidad cierta de incursionar en áreas al interior de la organización que no han sido cubiertas en el pasado.

Es muy interesante destacar que la base del control concurrente no es computacional, como muchos pueden creer, sino que está constituida, en esencia, por estructuras básicas de controles tradicionales, por lo tanto, no se requiere un experticia técnica computacional para su implementación, sino más bien, de una reestructuración interna por parte del profesional, de una capacidad para internalizar los cambios en el momento que se van produciendo.

La pregunta puede ser obvia ¿cómo se relaciona el concepto de control concurrente con la contabilidad de gestión?, la respuesta es muy simple, como se expresa en el ANEXO 1, se debería incluir en los sistemas de información módulos diseñados con la filosofía de controles concurrentes que alimentaran en tiempo real, a por ejemplo, sistemas expertos que manejen indicadores de gestión que sean presentados al ejecutivo cuando su variación lo amerite, o bien archivos que alimenten en tiempo real el sistema de contabilidad de gestión de la organización.

EL TEMA AMBIENTAL

No podemos desconocer la gran preocupación mundial que el tema ambiental ha tenido, de hecho localidades como Ciudad de México o Santiago de Chile son ejemplos tristemente célebres de lo que el tema ambiental puede producir cuando no se considera como un componente más al evaluar políticamente el desarrollo de un pueblo, esta realidad, es proyectable en todas sus dimensiones a las empresas de nuestros países.

Haciendo un poco de historia, según la IFAC⁶ (Federación Internacional de Contadores) se han dado muchos pasos en el tema ambiental, por ejemplo:

- En 1987 una comisión de las Naciones Unidas ha establecido una agenda global para el cambio, el informe fue encargado por el Secretario General de las Naciones Unidas en 1983, establece que ha llegado el momento para que se realice un matrimonio entre la economía y la ecología.
- El Grupo de Trabajo Intergubernamental de Expertos de las Naciones Unidas sobre las Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría (ISAR) ha publicado diversos estudios, entre ellos la Declaración Ambiental: Estudio Internacional de Procedimientos de Informes Corporativos (agosto 1992).
- El Grupo de trabajo Intergubernamental de Expertos de las Naciones Unidas sobre las Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría (ISAR) ha publicado diversos estudios, entre ellos la Declaración Ambiental: Estudio Internacional de Procedimientos de Informes Corporativos.
- Los gobiernos de varios países industrializados han adoptado legislaciones, en respuesta a la Comisión Brundlandt de las Naciones Unidas.

6 IFAC . La Profesión de Auditoría y el Medio Ambiente. 1995.

- La Comisión Europea (EC) ha tomado varias iniciativas para comunicarle a la Sociedad los temas relacionados con la preocupación por el medio ambiente.
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Colegiados (AICPA) y la organización para la Cooperación y Desarrollo Económico son algunas de las instituciones que han organizado conferencias al estilo, mesas redondas sobre temas de contabilidad y auditoría ambiental.
- La profesión de auditoría de algunos países también han publicado estudios sobre el campo de la auditoría y contabilidad ambiental: Canada (CICA), Dinamarca (Foreningen af Statsautosiserede Revisorer), Holanda (Instituto limperg), Reino Unido (La asociación de Contadores Titulados y el Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales) y los Estados Unidos (Instituto de Auditores Internos).
- Una fuerza de trabajo de la CICA ha publicado un informe sobre la gerencia ambiental en el cual establece que existe un rol legítimo y necesario para que la profesión de auditoría contribuya con su experiencia y servicios a que la Sociedad y los negocios logren avanzar hacia un desarrollo sostenible, y hacia la administración y contabilidad de una gerencia ambiental.

En las XVIII Jornadas de Ciencias Económicas del Cono Sur se concluía sobre la relevancia del tema ambiental para el desarrollo de la empresa del futuro y a la vez se reconocía empíricamente una falencia de los sistemas contables, en un trabajo presentado por Hugo Gubba⁷ y otros se estudió la situación de Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay, las conclusiones de dicho trabajo son las siguientes:

- a) La existencia en toda la región de disposiciones legales y/o reglamentarias que regulan la actividad de las empresas o la implementación de proyectos con relación al medio ambiente.
- b) La inexistencia de normas específicas relativas a la preparación de estados contables, o de la actuación profesional en relación al mismo tema.
- c) La escasa y en algunos casos nula utilización de procedimientos de auditoría de carácter específico.
- d) La aceptación casi generalizada de la no contemplación en particular de este tipo de situaciones a nivel de los estados contables o de los informes de auditoría.

Un tema que nos puede sorprender por las implicancias presentes y futuras en el devenir de los negocios, está constituido sin lugar a dudas por la preocupación constante y cada vez más creciente por el medio ambiente, a tanto a llegado su importancia que es considerado hasta en los tratados comerciales entre países, en 1946 se creó la International Organisation for Standardisation, con el propósito de desarrollar normas para la producción, el comercio y las comunicaciones, este organismo entre otras ha dictado las normas ISO 14000 referidas a temas ambientales.

El 29 de junio de 1993 el Consejo de la Comunidad Europea adoptó la regulación 1836/93 orientada a la introducción de un "Esquema de Eco-Gestión y Eco-Auditoría". Landa y Hernández⁸ plantean que la profesión de auditoría puede contribuir con su experiencia y servicios a las empresas y la Sociedad en progresar hacia el desarrollo sustentable y en la administración y contabilización de los aspectos relacionados con el medio ambiente, agregan que la profesión tiene la fuerza, reputación y las herramientas necesarias para expandir este rol y contribuir en primer lugar al desarrollo de estándares y guías necesarias para auditar y revisar estados financieros relacionados con materias medioambientales, en segundo lugar hacer los arreglos necesarios para obtener evidencia de auditoría que requiere la cooperación o uso de trabajo de otras profesiones o disciplinas en áreas fuera de la normal competencia de auditores financieros y en tercer lugar al desarrollo de estándares y guías necesarias para responder a las expectativas de los depositarios de nuevos servicios emergentes. Lamentablemente los sistemas de información contable de gestión que son la base para implementar estas ideas no han recogido el desafío del tema ambiental.

7 Gubba y otros. La inclusión del factor ambiental en los estados contables. 1996.

8 Landa Luis y Hernández Edgardo. La Profesión de Auditoría y el Medio Ambiente. 1995.

Según Lee Harrison⁹ se ha producido una creciente sensibilización ambiental de las empresas, la Auditoría Ambiental, de Seguridad e Higiene se ha convertido en una poderosa herramienta, con su propia doctrina y metodologías reconocidas, el autor plantea que ha experimentado un rápido crecimiento en las últimas dos décadas desde que era una herramienta interna de evaluación utilizada por algunas compañías hasta convertirse en una práctica fomentada a través de las propias asociaciones profesionales y la literatura y activamente reconocida en las normativas gubernamentales.

En mayo de 1995 el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC) de la IFAC emitió el draft (borrador de exposición) La Profesión de Auditoría y el Medio Ambiente que perseguía tres objetivos bien definidos, primero generar ideas y puntos de vista en torno a las materias a tratarse en la profesión de auditoría, con relación a la auditoría ambiental, segundo recolectar los puntos de vista de los profesionales sobre las implicancias más importantes de los temas ambientales en la auditoría de estados financieros y tercero promover la discusión entre los profesionales en cuanto a los reportes sobre el desempeño ambiental, la auditoría de tales informes y sobre posibles compromisos futuros, queda claro que el tema ambiental no puede estar ajeno a las competencias propias de la contabilidad y de la auditoría interna y externa. La IFAC plantea que la profesión contable puede contribuir con su experiencia y sus servicios para que los negocios y la Sociedad realicen progresos para llegar a un desarrollo sostenible y hacia la administración y contabilidad de una gerencia ambiental, como se puede ver, la intención de la profesión a nivel internacional es apoyar a la administración con una contabilidad de gestión ambiental, el problema es que no se ha avanzado lo suficiente y lo logrado en algunos países no es traspasado a los restantes.

EL ASPECTO CULTURAL

Es bastante complicado conceptualizar el término por ello nos apoyaremos en autores conocidos para ayudarnos con las definiciones conceptuales, Kreitner y Kinicki¹⁰ definen a la cultura como un patrón de criterios básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo de personas, durante el aprendizaje de como tratar sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por consiguiente, ser enseñado a nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas, además estos autores plantean que la cultura influye a la cultura organizativa ya que los empleados traen a la empresa su propia cultura social en forma de costumbres y lenguaje, plantean que la cultura organizativa afecta los valores, la ética, las actitudes, las presunciones y expectativas individuales, agregan que la cultura de la organización es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización y que opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio, en un plano menos visible acotan que la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización y que tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio.

A tanto a llegado el tema y la relevancia del tema cultural es que ya se está comenzando a hablar en encuentros internacionales de auditoría cultural y hay autores que ya tienen una postura clara en este respecto, por ejemplo, para Schwartz y Davis¹¹ la Auditoría Cultural se debe basar en una evaluación de las tareas gerenciales (innovación, decisiones, comunicación, organización, control, evaluación/recompensa) y las formas básicas que asumen las relaciones en la organización (integral, jefe-subordinado, entre pares, interdepartamentales), la reflexión resulta obvia, ¿ es que acaso el auditor no debe evaluar este tema? , ¿ la información la puede obtener de la contabilidad de gestión? , ¿ está acaso la contabilidad de gestión en la actualidad preparada para abordar este tema? .

9 Harrison Lee. Manual de Auditoría Medioambiental Higiene y Seguridad. 1996.

10 Kreitner Robert y Kinicki Angelo. Comportamiento de las organizaciones. 1997.

11 Schwartz Howard y Davis Stanley. Matching Corporate Culture and Business Strategy. 1986.

Hax y Majluf¹² postulan que la cultura organizacional es un conjunto complejo de supuestos básicos subyacentes y de arraigadas creencias compartidas por todos los miembros del grupo, que operan a un nivel preconciente y que condicionan el comportamiento de manera importante, ellos plantean que la Auditoría Cultural corresponde a un proceso sistemático para sacar a la luz los principios básicos subyacentes en el centro de una cultura organizacional, plantean los autores que es una tarea muy compleja ya que no existe acuerdo en relación a las categorías conceptuales que se deben emplear para abordarla con éxito.

Para Edgar Shein¹³ un análisis cultural debe centrarse en cinco categorías de supuestos subyacentes básicos la primera aborda la relación de la organización con su medio ambiente, la segunda dice relación con la naturaleza de la realidad y verdad, la tercera orientada hacia el ser humano, habla de "la naturaleza de la naturaleza humana", la cuarta se refiere a la naturaleza de la actividad humana y la quinta aborda la naturaleza de las relaciones humanas. Según Rensis Likert¹⁴ se debe realizar un perfil del proceso de interacciones internas en el cual se analizan por una parte 8 variables organizacionales (liderazgo, motivación, comunicación, interacciones personales, decisiones, metas, control, rendimiento y capacitación), y por la otra los sistemas de gestión (autoritario explorador, autoritario benevolente, consultivo, participativo). Es justo entonces preguntarse ¿ la contabilidad de gestión proporciona esta información en la actualidad?.

Sin lugar a dudas que una contabilidad de gestión más integral podría proporcionar la información necesaria que apoyara el tener un conocimiento más acabado sobre las variables organizacionales intervinientes.

LA VINCULACION CON LA AUDITORIA DE GESTION

El auditor interno debe opinar sobre el nivel de cumplimiento y de calidad de los objetivos gerenciales, estratégicos, operativos e indicadores de gestión de la empresa, en este contexto en nuestros países existe la percepción por parte de estos profesionales que la contabilidad de gestión tiene un grado de desarrollo muy básico y que no se constituye por sí misma en un sistema de información de gestión adecuado, esto fue ratificado en mi país en el mes de junio recién pasado en donde el Colegio de Contadores de Chile A.G., realizó un seminario internacional de auditoría interna de gestión en donde tanto los expositores y participantes nacionales y extranjeros concluían sobre el poco apoyo que representaba para ellos el desarrollo actual de la contabilidad de gestión.

En este contexto para tratar de entender estas críticas es que esbozaré las principales ideas relacionadas con auditoría de gestión y que podrían rescatarse para un análisis posterior, se plantea que la auditoría de gestión va mucho más allá de la auditoría operativa, dentro de los objetivos de la auditoría interna de gestión estan entre otros:

- a) Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, de las metas, de las estrategias y de los objetivos organizacionales.
- b) Evaluar la gestión de los recursos humanos.
- c) Evaluar la productividad.
- d) Pronunciarse sobre la calidad de la gestión administrativa.
- e) Evaluar la correspondencia del control interno en relación a los objetivos organizacionales.

12 Hax Arnoldo y Majluf Nicolás. Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. 1996.

13 Schein H. Edgar. Organizational Culture and Leadership. 1985.

14 Likert R. The Human Organization: Its Management and Value. 1967.

Armando Villacorta¹⁵ al referirse al futuro de la auditoría de gestión plantea que la creciente competitividad a que se enfrentan las organizaciones, obliga a implementar profundos procesos de reestructuración a fin de lograr una eficiencia global, convirtiéndose el auditor en el profesional que debe asesorar a la Dirección y a los responsables operativos sobre los indicadores de calidad a utilizar, colaborar en la concientización de que los parámetros establecidos sean controlados, evaluar la confiabilidad de las medidas obtenidas y replantear de ser necesario el trabajo adaptándolo a la nueva filosofía.

Entre las ventajas de realizar auditoría interna de gestión se tiene:

- a) Lograr presencia profesional entre superiores y pares.
- b) Apoyar realmente la obtención de los objetivos estratégicos.
- c) Obtener reconocimiento y jerarquía a nivel organizacional.
- d) Aportar con soluciones adecuadas, oportunas e integrales.
- e) Optimizar procesos productivos y administrativos.

Para Wilson Silva Mantilla¹⁶ no se debería realizar auditoría de gestión sin contar con las siguientes herramientas:

- 1.- Matriz de Objetivos Gerenciales.
- 2.- Matriz de procedimientos con valor agregado.
- 3.- Matriz de Riesgos.
- 4.- Matriz de Sugerencias con Valor Agregado.
- 5.- Matriz de Parametrización.
- 6.- Diagrama de causa-efecto.
- 7.- Ecuación de Valor Agregado.

No es del caso analizar la situación particular pero cada una de estas herramientas por sí sola, podría adaptarse y formar parte y formar parte del sistema de contabilidad de gestión.

Lo que debe vencer el contador público para realizar realmente auditoría de gestión dice relación con una carencia, muy marcada de sistemas de control de gestión, con deficientes sistemas de contabilidad de gestión, con políticas gerenciales y departamentales poco claras, con una falta de indicadores de gestión corporativa, con otros profesionales que dicen tener los conocimientos teóricos en la empresa, con nuestra propia inseguridad y poca capacidad de cambio y de adaptación, no aparece lejana esta autocrítica al tema del desarrollo de la contabilidad de gestión, es más, creo que es muy aplicable a las futuras áreas de desarrollo que se podrían considerar en un futuro.

EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

La variable estratégica mas importante en las empresas de hoy, sin lugar a dudas, esta constituido por su personal, al cual no se le ha dado el trato ni el sitio que le corresponde, afortunadamente esta situación lentamente se esta revirtiendo, han existido muchos problemas con las estrategias corporativas en las organizaciones que, si se analizan en detalle, la mayoría de ellas falla por que no se le asigna el rol estratégico que le corresponde a los recursos humanos. Cambios de fondo están presentandose como por ejemplo atribuir implícita o explícitamente la categoría de "activo" y no de "gasto" al recurso humano, es el comienzo de una serie da cambios que se presentarán en el corto y mediano plazo.

15 Villacorta Cavero Armando. Marco integrado del control interno en la auditoría de gestión. 1997.

16 Silva Mantilla Wilson. Seminario Auditoría Interna de Gestion. Junio del 2000.

Poco a poco la preocupación por el recurso humano va tomando mas relevancia y ello se explica por el grado de complejidad creciente y sostenido que tienen las organizaciones hoy en día. Para ser consistente con los análisis anteriores veremos que se está haciendo desde la perspectiva de la auditoría. La auditoría de recursos humanos según Fombrum, Tichy y Devanna¹⁷ es la que suministra a la organización datos sobre la capacidad interna de la función de recursos humanos y datos del personal de línea sobre el tipo de servicios que necesita la organización en los niveles operacional, gerencial y estratégico.

Para Agustín Reyes Ponce¹⁸ la Auditoría de Personal es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal. Guvenc G. Alpander¹⁹ postula firmemente que los recursos humanos limitan las fronteras del crecimiento y desarrollo organizacional mucho más que el mercado, la tecnología o la situación económica de una organización, en este contexto, es que estoy convencido en el desarrollo futuro de la auditoría de recursos humanos, como apoyo al desarrollo y control de los planes estratégicos de las empresas.

Los temas a desarrollar por la contabilidad de gestión en el área de recursos humanos, dicen relación entre otras, con proporcionar información especializada en las siguientes ámbitos:

- a) Correspondencia entre procesos de reclutamiento-selección y productividad.
- b) Indicadores de RRHH.
- c) Información para el proceso de evaluación del desempeño.
- d) Evaluación de detección de necesidades de capacitación.
- e) Seguimiento de procesos de capacitación realizados.
- f) Relación empresa-trabajadores, medio.
- g) Evaluaciones periódicas del clima laboral.
- h) Remuneraciones por rendimiento.
- i) Sistemas de información de recursos humanos.

CONCLUSIONES

En términos generales a los contadores públicos se nos percibe como técnicos vinculados a las matemáticas y a los balances contables y que en determinadas circunstancias, como investigadores de fraudes, nos guste o no esta es una realidad, podríamos, al menos dar el beneficio de la duda a los que nos tildan de esta manera, es probable que algo de ello pueda ser efectivo, si nos miramos con una perspectiva crítica deberíamos reconocer que la contabilidad financiera, los costos, la auditoría y el tema impositivo concentran a la mayoría de los profesionales y nos cuesta mucho "abrirnos" hacia otros frentes e internalizar de una vez por todas que la única constante en el cambio es el propio cambio y que nuestros profesionales deben jugar un rol activo y no pasivo frente a ellos, es más, se deben constituir como agentes activos de dichos cambios, esto es perfectamente extrapolable a la contabilidad de gestión, la perspectiva de este trabajo es de hacer una introspección en el sentido de que se debe abrir hacia otros espacios de desarrollo que la hagan constituirse en un elemento de gestión más integral y de esa forma lograr una mejor aceptación entre sus usuarios.

Este artículo, sin pretender abarcar todas las posibilidades para la contabilidad de gestión, ha pretendido mostrar una selección de algunos espacios de desarrollo (se han esbozado cinco temas generales)

17 Fombrum, Tichy y Devanna. Manejo Estratégico de los Recursos Humanos. 1997.

18 Reyes Ponce Agustín. Seminario Auditoría Interna de Gestión. Junio del 2000.

19 Alpander Guvenc G.. Planificación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos. 1992.

los cuales se nos presentan en los nuevos horizontes actuales, y que harían que tuviera un concepto moderno de polivalencia, es deseable que las oportunidades que allí se producen hoy, se constituyan en un desafío y sean aprovechadas por la profesión y que se transformen en un aliciente de desarrollo técnico-profesional para la contabilidad de gestión en los próximos años y por supuesto para sus profesionales.

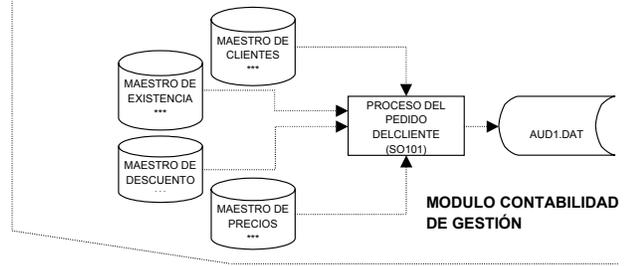
BIBLIOGRAFIA

- Alpander Guvenc G.. Planificación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos.1992.
- Belkaoui Ahmed. Conceptual Foundations of management Accounting. Addison-Wesley Publishing Company. 1980.
- Cepeda Gustavo. Auditoría y control interno. 1997.
- Comisión de Calidad y Productividad Empresarial. Manual práctico de calidad y productividad a nivel internacional. 1998.
- Crosky Philip B. Hablemos de Calidad. 1997.
- Deming W. Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad, la salida de la crisis.1997.
- Drury y Tayles. Issues arising from surveys of management accounting practice. Management Accounting Research 1995.
- Fombrum,Tichy y Devanna. Manejo Estratégico de los Recursos Humanos. 1997.
- Gomez Saavedra Eduardo. Control Total de la Calidad. 1997.
- Gubba y otros. La inclusión del factor ambiental en los estados contables. 1996.
- Hax Arnoldo y Majluf Nicolás. Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. 1996.
- Harrison Lee. Manual de Auditoría Medioambiental Higiene y Seguridad. 1996.
- IFAC . La Profesión de Auditoría y el Medio Ambiente. 1995.
- International Organisation for Standardisation. ISO 14000.
- Instituto de Auditores Internos de España. Codificación de las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna. 1998.
- Kreitner Robert y Kinicki Angelo. Comportamiento de las organizaciones. 1997.
- Landa Luis y Hernández Edgardo.La Profesión de Auditoría y el Medio Ambiente. 1995.
- Likert R. The Human Organization: Its Management and Value. 1967.
- Lock Dennis y Smith David J.. Como Gerenciar la Calidad Total. 1998.
- Lorino Philippe. El control de gestión estratégico. 1999.
- Opalín Mielniska León. Globalización y cambio estructural. 1998.
- Rencoret Silva Gustavo. Boletín Contacto N*15 Clínica Alemana. 1998.
- Revista Contacto N*15. Clinica Alemana. 1996.
- Revista Responsabilidad N*8. Agencia para el desarrollo de Estados Unidos.
- Reyes Ponce Agustín. Seminario Auditoría Interna de Gestion. Junio del 2000.
- Rivas y otros. Viabilidad de la planeación estretégica en los países de economía global. XXI Conferencia Interamericana de Contabilidad. 1995.
- Salas José y Sánchez Jorge. Auditoría Concurrente. 1997.
- Sánchez Jorge. Espacios de Desarrollo y Nuevos Horizontes para la Auditoría Interna. 2000.
- Schwartz Howard y Davis Stanley. Matching Corporate Culture and Business Strategy. 1986.
- Silva Mantilla Wilson. Seminario Auditoría Interna de Gestion. Junio del 2000.
- Schein H. Edgar. Organizational Culture and Leadership. 1985.
- Villacorta Cavero Armando. Marco integrado del control interno en la auditoría de gestión. 1997.
- Werther y Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 1999.

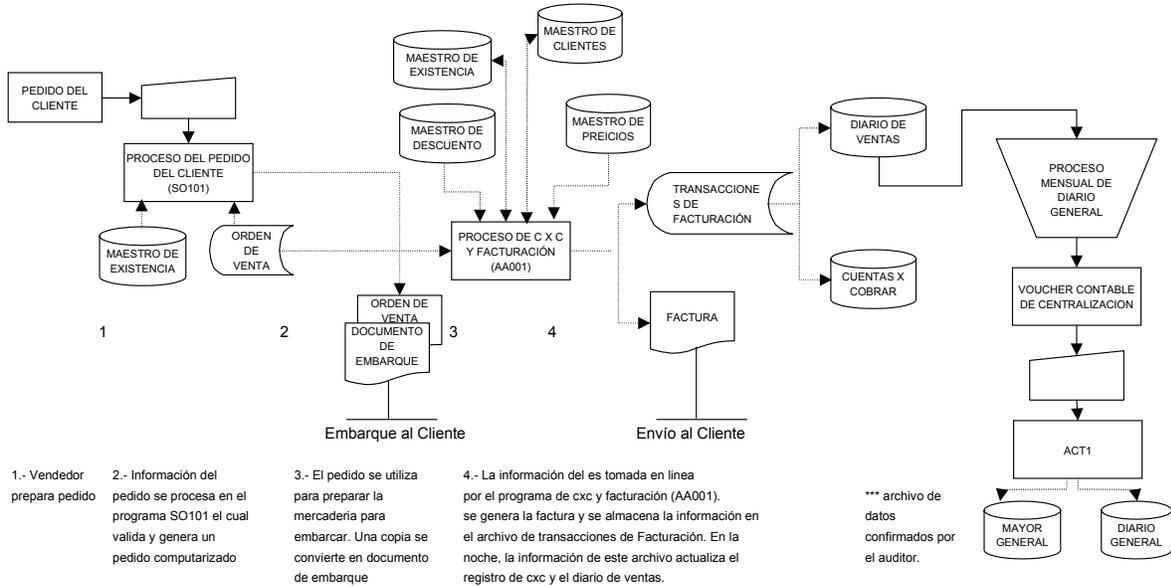
ANEXO 1

SISTEMA DE VENTAS / MODULO AUDITOR

PROCESO "AUD1"



VENTAS PEDIDOS BODEGA PEDIDOS CONTABILIDAD



1.- Vendedor prepara pedido

2.- Información del pedido se procesa en el programa SO101 el cual valida y genera un pedido computarizado

3.- El pedido se utiliza para preparar la mercadería para embarcar. Una copia se convierte en documento de embarque

4.- La información del es tomada en línea por el programa de cxc y facturación (AA001). se genera la factura y se almacena la información en el archivo de transacciones de Facturación. En la noche, la información de este archivo actualiza el registro de cxc y el diario de ventas.