



Vladimir Vega Falcón
Sharon Álvarez Gómez
Daylin Medina Nogueira
Wilson Salas Álvarez

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS



Dr. C. Vladimir Vega Falcón (Phd)
Dra. C. Sharon Álvarez Gómez (Phd)
Dra. C. Daylin Medina Nogueira (Phd)
Mg. Wilson Salas Álvarez

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS



AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

- © Vladimir Vega Falcón
- © Sharon Diznarda Álvarez Gómez
- © Daylin Medina Nogueira
- © Wilson Teodomiro Salas Álvarez

Derecho de Autor N° 053987

ISBN N° 978-9942-974-57-0

PRIMERA EDICIÓN JULIO 2018

TIRAJE 100 ejemplares

Texto digital proporcionado por los autores.

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente, sin autorización escrita de los autores

“Impresión Digital”

Edición realizada en los talleres de Editorial Jurídica del Ecuador; con la calidad y tecnología de equipos de producción XEROX

Editorial Jurídica del Ecuador
Miguel de Trujillo N° E5-55, Quito
Teléfono: 2642 - 984 Telefax: 3131 - 470

www.editorialjuridicadeecuador.com
Email: editorialjuridicadeecuador@andinanet.net

Impreso en Ecuador / Printed in Ecuador

CAPÍTULO III

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo tiene como objetivos⁵:

- Caracterizar el nuevo contexto empresarial de los Recursos Humanos.
- Definir el concepto de Auditoría de Recursos Humanos.
- Explicar el contenido y alcance de la Auditoría de Recursos Humanos.

3.1 NUEVO CONTEXTO EMPRESARIAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

De acuerdo con la Asociación Venezolana de Gestión Humana, las empresas deben cambiar la forma de gestionar el Capital Humano en estos nuevos tiempos, tal como se reflexiona en la Figura 1.

5 En el desarrollo del capítulo se consultaron las investigaciones siguientes: (de la Poza LLeida, 1993) apúd (Palomares, Signes, & del Pino, 2017); (Puchol, 2000); (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001); (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2001); (Rivero, Vega, & Balagué, 2005); (Fuentes García & Sánchez Cañizares, 2005); (Caliper Estrategias Humanas de México S.A de C.V.); (Meléndrez Quezada, 2008); (Lado, 2013).

Figura 1. Reflexión sobre la forma de gestionar el Capital Humano en las empresas.



Los Tiempos **han**
Cambiado

La organización de las Empresas **está** cambiando

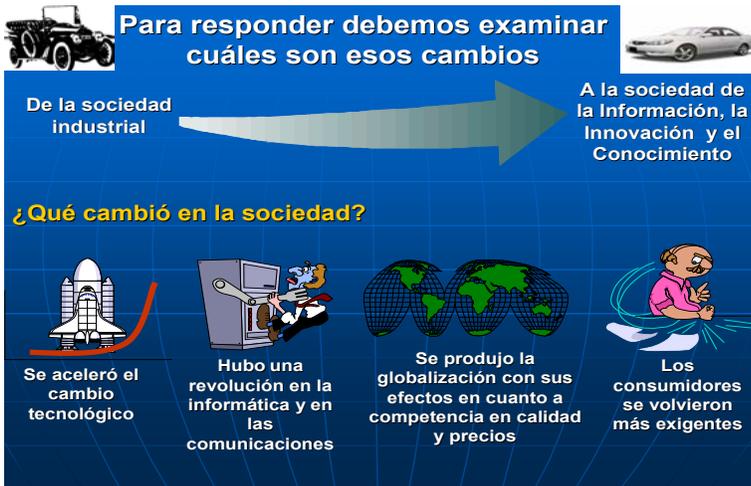
La forma de gestionar el Capital Humano **tiene**
que cambiar

¿Qué debe hacer la **empresa** para responder
con **eficiencia** a esas demandas?

Fuente: elaboración propia a partir de la Asociación Venezolana de Gestión Humana⁶.

Resulta obvia la transformación de la Sociedad Industrial a la Sociedad de la Información, la Innovación y el Conocimiento, matizada por el aceleramiento del cambio tecnológico, la revolución en la informática y las comunicaciones, los efectos de la globalización en cuanto a la fuerte competencia en calidad y precio y el incremento acelerado de la exigencia de los consumidores, tal como se ilustra en la Figura 2.

6 Ponencia presentada en el I Congreso sobre Mejores Prácticas del Capital Humano en América Latina.

Figura 2. Cambios en la Sociedad actual.

Fuente: Asociación Venezolana de Gestión Humana.

En el ámbito empresarial se aprecian cambios que se mueven de la concepción burocrática a la organización por procesos y actividades; de la individualidad empresarial a las constantes fusiones y adquisiciones; y de las fábricas con evidente existencia física a las empresas virtuales (ver Figura 3).

Es por ello que las estructuras y filosofías empresariales deben proyectarse cada vez con más rapidez y eficiencia a responder a la satisfacción de las necesidades de los clientes, para lo cual la transformación sistemática y consecuente de los Recursos Humanos resulta vital, los que además tienen que adaptarse a los cambios acelerados que la competencia exige cada vez más, dentro de un contexto empresarial en el que los recursos intangibles se han convertido en el elemento clave de las estrategias competitivas de diferenciación.

Figura 3. Cambios actuales en las empresas.

Fuente: Asociación Venezolana de Gestión Humana.

Debido a ello es que se hace necesario el cambio en la forma de gestionar el Capital Humano, al transformar la especialización en multi-habilidad; el trabajo individual en trabajo en equipos; el uso abusivo de la jerarquía por la asignación de facultades; y el trabajo estandarizado en un proceso consciente de mejora continua, entre otros aspectos (ver Figura 4).

Cada vez se hace más notable el incremento de las demandas tanto de las empresas como de los trabajadores. El mundo empresarial exige cada vez más el desarrollo de la cultura empresarial; la alineación estratégica; la flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno; el desarrollo de la innovación; el emprendimiento; y la planificación del Capital Humano.

Por su parte, los clientes internos también incrementan sus demandas, tales como: seguridad; desa-

rollo profesional; responsabilidad y participación; reconocimiento; y el enfrentamiento a nuevos retos en sus puestos de trabajo (ver Figura 5): todo ello exige nuevas modalidades de trabajo.

Ante la realidad de estos cambios se demandan nuevas competencias (ver Figura 6) tanto para directivos y supervisores, como para los profesionales de la gestión humana en general.

Todo este nuevo contexto, nos acerca al tema central del presente libro: la **Auditoría de Recursos Humanos**, dado que cada vez se hace más imprescindible no solo crear nuevas habilidades de trabajo, sino auditar a ese valioso recurso que representa el Capital Humano y el conocimiento, que constituyen las ventajas competitivas sustentables más importantes de una empresa (ver Figura 7).

Figura 4. Necesidad de cambio en la gestión del Capital Humano.



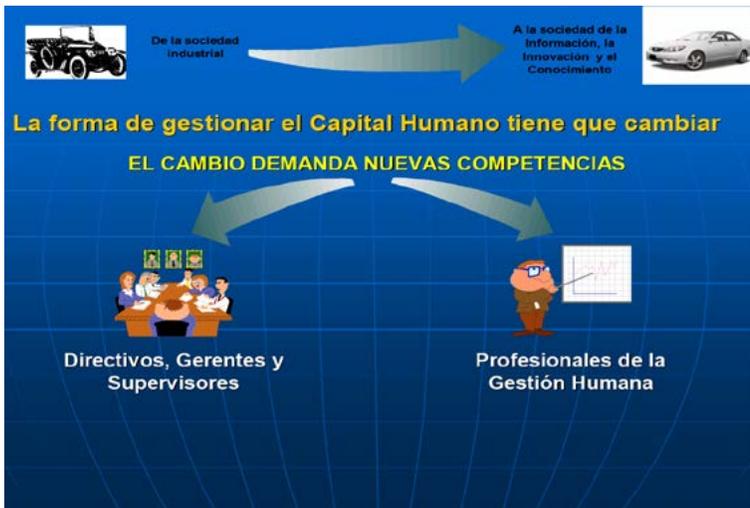
Fuente: Asociación Venezolana de Gestión Humana.

Figura 5. Incremento en las demandas de las empresas y de los trabajadores.



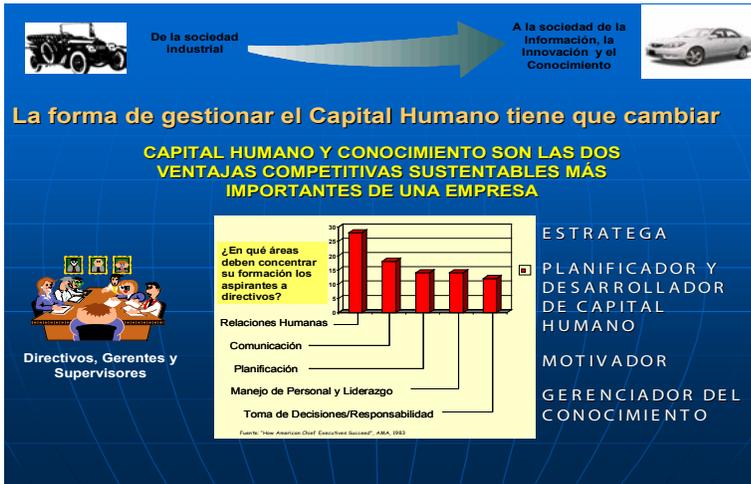
Fuente: Asociación Venezolana de Gestión Humana.

Figura 6. Demanda de nuevas competencias por parte del cambio.



Fuente: Asociación Venezolana de Gestión Humana.

Figura 7. Ventajas competitivas sustentables más importantes de una empresa.



Fuente: Asociación Venezolana de Gestión Humana.

Este nuevo contexto crea la necesidad de que los profesionales de la gestión humana deben ganarse una nueva forma de ser percibidos en la empresa, en la cual se perciban como socios estratégicos; como expertos y asesores en materia de eficiencia organizacional y en conducción de cambios; en proveedores confiables de calidad; así como en intérpretes de las inquietudes laborales de los clientes internos (ver Figura 8), siempre bajo la óptica del enfoque sistémico de empresas y de procesos de Capital Humano (ver Figura 9).

Todo lo anteriormente explicado con relación a la importancia creciente del Capital Humano en las empresas, permite afirmar que la **Auditoría de Recursos Humanos**, es una materia que se hace muy interesante y además que es de suma importancia de que todas las organizaciones realicen en sus empresas una Auditoría para que de esta manera se lleve un mejor funcionamiento de la misma.

Figura 8. Necesidad de los profesionales de la gestión humana de una nueva percepción empresarial.

De la sociedad industrial → **A la sociedad de la información, la innovación y el Conocimiento**

La forma de gestionar el Capital Humano tiene que cambiar
LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN HUMANA DEBEN GANARSE UNA NUEVA MANERA DE SER PERCIBIDOS EN LA EMPRESA

Profesionales de la Gestión Humana

SOCIO ESTRATÉGICO
EXPERTO Y ASESOR EN EFICIENCIA ORGANIZACIONAL
PROVEEDOR CONFIABLE Y DE CALIDAD
ASESOR Y CONDUCTOR DE CAMBIOS
DETECTOR, INTERPRETE Y CONDUCTOR DE INQUIETUDES LABORALES

ESTAR EN RECURSOS. PLANEAR, APLICAR, EVALUAR Y SER PALLAVO. SI PLANEARLO.

¡USTED ESTÁ PROTEGIDO CONTRA HACKERS, VIRUS Y WORKERS. ¡NO! ¿QUE HAY DE ROSA. LA PERSONA DE RECURSOS HUMANOS!

Solución de un problema de gestión:
 Problema: ¿cómo hacer que los recursos humanos sean más eficientes?
 Solución: Implementar un sistema de gestión de recursos humanos que permita el seguimiento y control de los recursos humanos.

Fuente: Asociación Venezolana de Gestión Humana.

Figura 9. Fundamentos en el enfoque sistémico de empresas y de procesos de Capital Humano.

FUNDAMENTADO EN EL ENFOQUE SISTÉMICO DE EMPRESAS Y DE PROCESOS DE CAPITAL HUMANO

COMPETENCIAS REQUERIDAS

EMPRESA

Productos y Servicios

Clientes

Expectativas y Necesidades

Características Distintivas de Competitividad

Competencia

Fuente: Asociación Venezolana de Gestión Humana.

Los Recursos Humanos son considerados por las actuales teorías de organización de la empresa como los activos más valiosos de los que dispone. Es por ello que el reflejo que tiene dentro de las empresas va a ser muy importante, tanto cualitativamente como cuantitativamente, donde representa una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la empresa, con lo que se inicia de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

3.2 AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como es bien sabido el último paso del proceso administrativo lo constituye el control, por medio del cual se establecen las discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado a fin de determinar las medidas correctivas correspondientes y reiniciar así el proceso administrativo. Por lo consiguiente es de gran importancia tener un alto grado de conocimiento de todo el personal con el que se cuenta para el logro de los objetivos. Y poder desarrollar cada uno de los pasos del proceso administrativo con gran eficacia y eficiencia.

CONCEPTO DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Primeramente se debe de saber lo que es una **Auditoría de Recursos Humanos** o bien de personal, esta es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también

mejorar a cada uno de los trabajadores. Las Auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las Auditorías deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento.

La persona que realiza las Auditorías es conocida como auditor, el cual debe de tener ciertas características que lo ayuden para llevar a cabo de una mejor manera su trabajo, es bien sabido que no cualquier persona puede realizar una Auditoría, tiene que ser una persona bien capacitada y sobre todo la cual debe de tener una mente abierta para cualquier acontecimiento que se le presente durante su trabajo, debe ser una persona la cual este convencido que su trabajo es de suma importancia para la empresa y sobre todo que es muy valioso para esta el obtener buenos resultados, así como tan bien tener pleno conocimiento de lo que realiza, y debe ser una persona paciente y condescendiente la cual debe de ejecutar su trabajo mediante una serie de pasos lógicos hasta llegar a la conclusión del mismo. Ya que como anteriormente se ha mencionado ayuda a que la organización mejore en todas sus deficiencias y si las Auditorías son realizadas por personas altamente especializadas y capacitadas mejor aún.

Un buen auditor también debe de contar con una serie de atributos los cuales son de suma importancia, cabe que se mencione que no los debe de olvidar y sobre todo que cuente con ellos:

- “Debe de tener dos oídos y una boca”: esto quiere decir que tiene que aprender a hablar lo necesario y a escuchar todo lo que le pueda ser útil para su investigación.
- Debe de tener pleno conocimiento en el procedimiento que va a implementar para que los resultados sean mejores: ya que debe ser una persona con un alto grado de especialización en su rama.
- Debe de dar un informe claro y preciso sobre el área que audita: esto para que no existan dudas de su trabajo y de lo que realiza.
- Debe ser una persona con amplios conocimientos en su área: de igual manera debe de ser capaz de realizar una Auditoría y sobre todo de estar en capacitación y aprendizaje constante.
- Debe de tener conocimiento en la interpretación de esquemas de procedimientos.
- Ser una persona la cual sea capaz de realizar una buena entrevista y dar un buen relato sobre lo que observó y toda la información que recabó.
- Contar con un razonamiento deductivo para que le sea más fácil llegar a una solución lógica.
- Tener amplia capacidad para escuchar: esto con el fin de que pueda captar toda la información que le sea útil.

Es muy importante señalar y sobre todo no olvidar que en caso de que un auditor no cuente con alguno de los atributos anteriormente mencionados, la Auditoría puede llegar a ser un desastre que el propio auditor realice, ya que por enfrentamientos pueden ocurrir cosas peores. Así que es importante que se eviten

enfrentamientos, contar historias muy largas las cuales se salgan de lo laboral, las agresiones, o intimidar.

Un auditor nunca debe de tomar una postura de persona prepotente ni mucho menos que trate de ver a los empleados como personas inferiores y que los intimide. Lo que debe de hacer un buen auditor es, hacerles sentir que son importantes y que quiere formar parte de ellos para que de esta manera le sea más fácil el recabar toda la información.

Toda Auditoría de personal cuenta con una serie de etapas las cuales son importantes ya que esto facilita la realización de esta, sobre todo para llegar a un mejor resultado. Cabe señalar también que las etapas son importantes que se tomen en cuenta, ya que ayudan a llevar un mejor control y sobre todo un orden del trabajo que se realiza y así evitar que la Auditoría se convierta en un desorden de papeles que ni siquiera se sabe qué es lo que se logró recabar. Dichas etapas son las siguientes (ver Figura 10).

Figura 10. Etapas de la Auditoría de personal.



Fuente: elaboración propia.

OBTENCIÓN DE LOS DATOS E INFORMES

Los dos principales aspectos previos de esta Auditoría son:

- El diseño de formas y cuestionarios apropiados, que nos hagan más fácil la investigación, la recolección y la precisión de los datos.
- El adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.

Ya que el aspecto humano y aún el administrativo en general, escapa muchas veces a toda medición, en ocasiones es necesario contentarse con una determinación de tipo descriptivo o cualitativo.

Para ese efecto se sugieren dos fórmulas:

- La cuantificación indirecta, ver nuestra obra sobre administración por resultados.
- La ayuda de preguntas tales como:
 1. ¿Consideran las gerencias que la información que han recibido en materia de personal les ha permitido tomar las decisiones necesarias?
 2. ¿Estima el departamento de personal que ha recibido apoyo de la gerencia en general en todos los aspectos necesarios?
 3. ¿Se estima que la actitud de personal es, en la mayoría de los casos, de adhesión y satisfacción para con la empresa?

También otro tipo de preguntas claves para que el auditor sea eficaz y la Auditoría sea más efectiva son: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?,

¿Quién?, entre otras. Este tipo de preguntas son más efectivas, y sobre todo más utilizadas y ayudan a dar un mejor enfoque sobre lo que se desea auditar.

ANÁLISIS DE LOS DATOS ALCANZADOS

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

EL INFORME DE LA AUDITORÍA

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

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

- La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados u obsoletos; con la fundamentación de la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior.
- La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

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

Es importante señalar que siempre que se vayan a realizar Auditorías, las cuales realmente sean benéficas para las organizaciones, nunca deben de ser recibidas:

- * De manera sorpresiva: ya que esto da pie a fallas.
- * Se debe de dar aviso: para que exista por lo menos un orden en los archivos.
- * No contar con información obsoleta: ya que continuamente se tiene que revisar lo que sirve y de lo que es necesario conservar.
- * Tratar al auditor como nos gusta ser tratados: ver al auditor como una persona la que realiza un trabajo de gran beneficio tanto para la empresa como para los trabajadores de esta.
- * No dar información de más: es importante que solamente se hable lo necesario.

- * Dar únicamente la información solicitada: está relacionada con la anterior, ya que no se debe de dar información que no se pida.
- * No ocultar problemas: decir siempre todo lo bueno y lo malo que pasa en el área auditada, con el fin que mejorar y de incrementar los resultados.
- * Realizar de manera conjunta con el auditor un muestro o chequeo para evaluar cada área, además de verificar si las políticas están bien establecidas.

Una Auditoría puede ser llevada a cabo en toda la organización. Algunas de las áreas son:

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

tamiento si es el más adecuado y para ver si funciona de la mejor manera.

- * Revisar el proceso de capacitación y adiestramiento que se da a los empleados: esto con el fin de contar con una capacitación especializada para cada área y no con cursos que no sean útiles.
- * Ver los tabuladores de sueldos y salarios: para verificar si se está dentro de los estándares de la competencia.
- * Que tanta rotación de personal existe: esto con el fin de detener y saber que es el que mueve a los empleados a dejar su trabajo.
- * Moral del personal: para ver qué tanta motivación tienen.
- * Higiene y seguridad: para conocer si cumplen con el reglamento de esta área, para por ejemplo, chequear y saber el porqué de accidentes ocurridos.

Las Auditorías cubren todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, así como también cada una de las actividades que el personal realiza.

Las Auditorías además de identificar focos rojos dentro de la empresa, sirven también para detectar al personal que sea responsable en sus actividades, para determinar los objetivos que se han postulado, para efectuar muestreos de los registros, para verificar si las políticas y objetivos van de acuerdo con lo que se postuló, para preparar un informe, para desarrollar un plan de acción en caso de que sea necesario y a la vez darle un seguimiento.

La Auditoría es el punto de confluencia de tres disciplinas: la Economía, la Psicología Social y la Sociología Laboral.

El objetivo general es doble, de una parte adquirir los conocimientos teóricos necesarios sobre los diferentes aspectos sociológicos que conforman el marco de las empresas y organizaciones y que deben considerarse en el desarrollo de una Auditoría; de otra, el aprendizaje y utilización de distintos instrumentos y técnicas de investigación necesarios para la práctica de la Auditoría laboral.

Los objetivos concretos son:

- * Introducir los métodos estadísticos de investigación más comunes que se emplean en las Ciencias del Trabajo.
- * Presentar los diversos tipos de Auditorías socio-laborales con sus correspondientes métodos estadísticos.
- * Aplicar la metodología cuantitativa y cualitativa a situaciones reales, para detectar irregularidades contables o problemas de gestión de los recursos humanos.
- * Trabajar con diferentes instrumentos de recogida de información claves para la realización de Auditorías.

Entre los instrumentos que pueden ser utilizados para las Auditorías (ver Figura 11) y sobre todo para obtener información lo más acertada que se pueda, se encuentran los siguientes:

- * **Entrevista:** conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica. Estas son importantes por distintas razones, la primera porque facilita al auditor conocer al trabajador más de cerca y saber la actitud que muestra ante él y la segunda razón ya que es información directa y se puede observar todo.
- * **Encuestas de opinión:** es la realización de sondeos, mediante cuestionarios serios con los cuales se puede obtener información más precisa. Esto no compromete mucho a los trabajadores ya que únicamente dan su opinión y no se siente que pueden ser descubiertos.
- * **Análisis de registros de recursos humanos:** llevados a cabo para asegurarse que se cumplen con las políticas de la organización, además para cumplir con aspectos legales.
- * **Realización de experimentos en caso de que no se encuentre solución a algún problema:** esto con el fin de encontrar razones que perjudican a la empresa.
- * **Realización de comparaciones:** para la obtención de información externa, para revisar que tan lejos o cerca de la competencia se está.
- * **Obtener y aceptar sugerencias:** sobre todo del personal que labora dentro de la empresa.

Figura 11. Ejemplos de instrumentos que pueden ser utilizados en las Auditorías.



Fuente: elaboración propia.

Al realizar el informe de toda la información recaudada a través de cualquiera de los instrumentos que el auditor haya seleccionado, este debe de contener una descripción general de las actividades del personal, además de incluir recomendaciones así como también reconocimiento formal de las prácticas que logran su objetivo; además que se debe de dirigir a los gerentes de línea, debe dirigirse también al gerente del departamento de personal, a los gerentes con funciones específicas.

Es muy importante señalar que las Auditorías deben ser llevadas a cabo de una manera muy dinámica, en donde debe de existir retroalimentación entre la persona que audita y cada uno de los miembros auditados para que de esta manera se logre de manera más satisfactoria el objetivo deseado, y así ayudar a

recabar información suficiente para poder mejorar la situación de la empresa de forma más productiva.

Existen una serie de técnicas que son métodos prácticos de investigación y prueba que el Auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para emitir su opinión profesional. Por lo que se considera que las técnicas son las herramientas de trabajo del Auditor, y los procedimientos es la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio en particular. Dado el concepto de las técnicas, es importante que señalar de manera general qué tipo de técnicas existen:

- De enfoque comparativo: este debe de realizarse con alguna entidad la cual es considerada que obtiene mejor resultado.
- Consultor externo: para que sea esta persona la que pueda ver más a profundidad las fallas que suceden dentro de la empresa.
- Enfoque estadístico: esto con el fin de obtener de manera porcentual y cuantitativa sucesos que efectan el funcionamiento de la empresa.
- Enfoque retrospectivo de logros: para verificar aspectos del pasado y sobre todo aspectos legales.
- Enfoque por objetivos: para verificar que se trabaja y ver si las metas establecidas se cumplen.

Existen también tipos de Auditoría, donde es importante conocer cada una para así saber la importancia.

La Auditoría, como herramienta de control, puede ser desarrollada por los empleados de la empresa u organización, lo cual significará que estamos en presencia de una Auditoría Interna.

Si la Auditoría se desarrolla por profesionales externos o ajenos a la empresa u organización, estamos ante una Auditoría Externa.

La Auditoría Externa, tiene el valor de ser más objetiva que la Interna, debido principalmente a la independencia que tienen los Auditores para expresar sus opiniones, emitir los informes y proponer sugerencias.

Una definición bastante exacta de Auditoría Interna es: "*Control de Controles*". El principal objetivo de la Auditoría Interna es verificar el funcionamiento del Control Interno en la empresa u ente auditado.

El realizar estas dos clases de Auditorías, conllevan a que la organización sea cada vez mejor, ambas son importantes, la interna porque se conoce a mayor profundidad toda la empresa; sin embargo, una Auditoría de este tipo es de doble filo ya que en algunas ocasiones puede que el auditor se haga de la vista gorda o bien no se quiera ver el problema que ocurre y afecta la organización. Una de las ventajas es que son de bajo coste.

Mientras que las Auditorías externas son utilizadas generalmente cuando no se encuentra razón alguna del problema y puede que sea más factible que una persona ajena vea los problemas con mayor facilidad, ya que ve las cosas de manera más fría, un gran inconveniente es que son de alto coste.

Como conclusión se puede decir que el realizar Auditorías en las organizaciones es muy bueno y sobre todo importante, ya que ayudan al mejoramiento de estas. Además, si no se detecta ningún problema, simplemente sirve para mejorar los que ya se tenían.

Los dos tipos de Auditorías son buenas, las empresas son las que van a decidir y escoger que es lo que quieren y que es lo que más les conviene de acuerdo a sus posibilidades.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos.

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los as-

pectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

Necesidad Social

Urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar, ya que este debe constituir una forma de realización de sus potencialidades.

Necesidades de Eficiencia y Productividad

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente.

Sin embargo, para llegar a una autentica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

La existencia del análisis y la descripción de puestos se justifican en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan.

Objetivos de la descripción y el análisis de puestos

Los objetivos de la descripción y el análisis de puestos son muchos, pues estos constituyen la base

de cualquier programa de Recursos Humanos. Los principales objetivos son:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, entre otros; como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
4. Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos-, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

Aplicación y Utilización

Las posibilidades de la aplicación del análisis y la descripción de puestos son muy variadas, en virtud

de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, algunas son:

- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- Como parte integrante de manuales de organización.
- Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- Para fines contables y presupuestales.
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- Para posibles sistemas de incentivos.
- Para determinar montos de fianzas y seguros.
- Para efectos de planeación de recursos humanos.
- Para efectos organizacionales.
- Para efectos de supervisión.

- Como valioso instrumento en Auditorías administrativas.
- Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

Algunas reglas aplicables para la elaboración de descripciones de puestos son:

- Trate de dar a la descripción un sentido lógico. Utilice para ello, según lo juzgue conveniente, criterios de importancia, de frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.
- Busque lo esencial de cada función o tema, y evite caer en detalles innecesarios.
- Siempre que pueda, emplee términos cuantitativos y evite vaguedades. En vez de decir “maneja sumas elevadas” diga: “Maneja efectivo por un valor de \$ 100 000”.
- Siempre que pueda, cuantifique el tiempo empleado en cada actividad, diga: “Recibe aproximadamente 25 pacientes entre las 9 de la mañana y las 2 de la tarde” en lugar de: “Recibe pacientes a temprana hora”.
- Empiece cada frase con un verbo activo y funcional como “controla”, “decreta”, “escribe”, entre otros.

Elementos del análisis y la descripción de puestos

Se dividen en tres categorías los datos que se han de recoger cuando se procede a un análisis y descripción de puestos, los cuales son:

Identificación de puestos: un puesto se va a diferenciar de todos los demás que no tengan las mismas características, para esto se deben consignar los siguientes puntos:

- Nombre del puesto.
- División.
- Departamento.
- Servicio.
- Sección.
- Equipo.
- Clave.
- Número.
- Número de puestos similares.
- Número de individuos.
- Categoría profesional.
- Nombre de la empresa.
- Nombre del analista.
- Fecha en que se efectúa el análisis de puestos.

Descripción de puestos: se consigna todo el contenido funcional del puesto, el tiempo para cada función que se dedica y el orden de importancia. Está integrada por:

1. El encabezado o identificación: contiene los datos siguientes:

- Título del puesto.
- Número o clave que se asigne al puesto.
- Ubicación.
- Especificación de las maquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
- Jerarquía y contactos.
- Número de los trabajadores que desempeñan el puesto.
- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- Fecha del análisis.
 1. Descripción genérica: descripción breve y precisa del puesto.
 2. Descripción específica: detalles de las actividades que se realizan en el puesto.

Especificación del puesto: conjunto de requisitos que ha de reunir la persona que haya de ejecutar las tareas, las responsabilidades que implica, los esfuerzos, las condiciones, como:

- Requisitos: conocimientos, experiencia, iniciativa, supervisión recibida.
- Responsabilidad. Por la seguridad de los demás, por el equipo, por el proceso, por el trato con personas, por el mando, por manejo de dinero, entre otros.
- Esfuerzo. mental, visual, físico.
- Condiciones ambientales, riesgos inevitables.

Beneficios:

Para la empresa:

- Señala las lagunas que existen en la organización y el trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

Para los supervisores:

- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

Para el trabajador:

- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a conocer si labora bien.
- Para el departamento del personal.
- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.

- Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.

El concepto de puesto

Es requisito ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto.

Un trabajador realiza un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definidas. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de puesto.

Podríamos definir este como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica y personal.

Conjunto de operaciones

“Todo trabajador hace algo” concreto y definido, sea en forma continua sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

Cualidades, responsabilidades y condiciones

Para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas, así como habilidades y conocimientos.

Unidad específica de trabajo

Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción

y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica.

Impersonalidad del puesto

Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto no son las del obrero concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, pueden trabajar en una oficina varias mecanógrafas, entre otros.

La determinación de la eficiencia y méritos de los trabajadores concretos que ocupan los puestos es objeto de otra técnica.

La ocupación

Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tiene entre sí íntima relación funcional. La diferencia entre ocupación y puesto es la que se da entre el género y las especies que comprende.

El título del puesto

Es el término con el que se conoce y determina. Todo el conjunto de operaciones y requisitos completos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o lo más, con unas cuantas.

Su Técnica

La dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo.

Está técnica recibe el nombre de análisis de puestos.

Se requiere fundamentalmente:

1. Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
2. Separa los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
3. Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
4. Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y
5. Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Actividades previas

Aprobación de la gerencia.

Como en todas las técnicas de administración de personal, se requiere como punto de partida para implantarla el convencimiento y la gerencia. Para lograrlos es imprescindible plantear el sistema como una inversión, en base a cálculos aproximados sobre su coste y beneficios, directos e indirectos, que necesariamente rendirá.

Determinación de sus objetivos

Los objetivos determinaran el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignan, la forma de estructurarlos, entre otros.

Se pueden distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos:

1. El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Comprende solo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión las secuencias de los mismos.
2. El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, por el contrario, la especificación orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
3. El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. Se pone énfasis especial en “ el cómo “ deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se emplean para calificar las que posean los individuos que vamos adiestrar.
4. El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta solo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Información a los trabajadores

Sin la cooperación, o lo que es peor con la oposición de los trabajadores es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe instruirse al personal sobre sus finalidades y su utilidad, mediante folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, entre otros.

Los supervisores necesitan una preparación más amplia puesto que serán auxiliares del analista en su labor. Los dirigentes sindicales requerirán también una instrucción más completa y detallada para que presten su colaboración.

Preparación de analistas

Es necesario contar con uno o varios analistas y para ello prepararlos convenientemente. Además, requieren tener una idea general sobre los sistemas de producción empleados en la empresa.

MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de puestos son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. En este método se observa al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos clave de sus observaciones en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

Características:

- a. El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.
- b. La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas:

- a. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b. No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- c. Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

- d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- a. Coste elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- b. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c. No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

Método del cuestionario

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

Características:

- a. La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.

Ventajas:

- a. Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus ca-

racterísticas, además de que participan varias instancias jerárquicas.

- b. Este método es el más económico.
- c. También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre en los demás métodos.
- d. Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- a. No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b. Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c. Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

Método de la entrevista

Consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno, ambos, juntos o por separado.

El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

Características:

- a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b. La participación del analista y del ocupante del puesto es activa.

Ventajas:

- a. Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- c. Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- d. No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas:

- a. Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b. Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c. Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- d. Coste operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

Método mixto

Se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible. Los más utilizados son:

- a. Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b. Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c. Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).
- d. Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
- e. Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo).
- f. Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

Niveles de Desempeño

Los niveles de desempeño al igual que las descripciones de puestos y las especificaciones de puestos, integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

El análisis de puestos permite fijar los niveles de desempeño del puesto que suman dos propósitos:

- Ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.
- Por otra parte, los supervisores también se benefician, sin niveles de medición es imposible medir el desempeño logrado en un puesto.

Principales actividades gerenciales vinculadas directamente con la información sobre análisis y descripción de puestos

- Compensar en forma adecuada y justa a los empleados.
- Ubicar a los empleados en puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Conocer el grado exacto de las necesidades de recursos humanos de una empresa.

En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia el contenido de éstos, hacia sus aspectos intrínsecos.

Cada puesto puede ser descrito a través de un simple modelo que incluya el nombre del mismo, la fecha en que se elaboró y se revisó la descripción, el código,

el departamento, la unidad de dependencia, así como un resumen y una descripción detallada del mismo, tal como se muestra a continuación:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	__/__/__	Fecha de revisión:	__/__/__
Código:				
Departamento:	Unidad o dependencia:			
Resumen:				
Descripción detallada:				

De acuerdo con Cuesta Santos (1996), es necesario apuntar que la Gestión de los Recursos Humanos es relativamente nueva; desde hace pocos años han tenido lugar los Congresos Mundiales realizados sobre esta temática (Washington, 1986; Buenos Aires, 1988; Sidney, 1990; Madrid, 1992; París, 1994; Hong Kong, 1996) donde se perfiló el objeto y los objetivos actuales de la Gestión de los Recursos Humanos, así como ha trascendido el objeto de la clásica Dirección o Administración de Personal.

Este propio autor desglosa las actividades claves de la Gestión de los Recursos Humanos en:

Administración de personal

- Nóminas.
- Seguridad social.

- Administración de altas y bajas.
- Beneficios sociales.
- Relaciones con el sindicato.
- Negociación colectiva, entre otros.

Y al reflejar el alcance de la actual Gestión de los Recursos Humanos relaciona a:

- Evaluación del desempeño / rendimiento.
- Inventario de personal.
- Desarrollo de planes de comunicación.
- Selección del personal.
- Planificación de la formación.
- Estudios de clima y motivación.
- Evaluación del potencial.
- Plan de remuneración.
- Diseño de planes de carrera.
- Condiciones de trabajo y seguridad e higiene.
- Diseño ergonómico.
- Plan de beneficios sociales.
- Optimización de plantillas.
- Organización del trabajo.
- Diseño de puestos y profesiogramas.
- Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos.

Como se puede apreciar incluye acertadamente a la **Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos** a la que considera que es para la Gestión de los Recursos Humanos un componente muy significativo, donde se condensa y se sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad.

La Auditoría es la actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos que posibilita el control de la calidad del sistema y lo retroalimenta. En este proceso se señala qué se hace mal y cómo se puede cambiar, a partir de la consideración de un conjunto de indicadores esenciales que relacionan las políticas de Gestión de los Recursos Humanos y sus actividades claves, en correspondencia con la dirección estratégica, la filosofía organizacional y las interacciones del sistema con el entorno.

Cuesta Santos (1991) considera que la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos supera el concepto de administración o control de personal y constituye la actividad clave de más reciente aparición, pero de extrema importancia si atendemos a su plena dimensión.

El concepto de Auditoría proviene del área económica, en particular de la esfera financiera contable donde ha asentado su tradición. En esa área también ha superado la fase de diagnóstico. No sólo es diagnosticar lo ocurrido o el pasado, sino apreciar el presente y prever el futuro, con el fin de proyectar medidas para su satisfactoria evolución.

En los términos expresados por Harper and Lynch (1992), la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos se expresaría como:

- Un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual.
- Con la misión de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones efectuadas.
- Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad.

De inmediato proponen como su objetivo fundamental tener suficiente información sobre los siguientes indicadores o parámetros:

- Estructura humana de la empresa (plantilla).
- Evaluación de los procesos de reclutamiento / selección.
- Registro de promociones / traslados.
- Estadísticas de accidentes laborales.
- Índices de rotación de personal.
- Control de presencia e índice de ausentismo.
- Evaluación del rendimiento / potencial.
- Análisis de la descripción de los puestos de trabajo.

Para el desarrollo de la Auditoría, (Cantera, 1995) propone un total de 20 áreas analizadas a través de decenas de indicadores:

A. Área adquisición

1. Estructura organizativa (15)
2. Análisis de puestos de trabajo (6)
3. Valoración de puestos de trabajo (5)
4. Planificación de recursos humanos (5)
5. Selección de recursos humanos (10)
6. Análisis de contratación (8)
7. Administración de personal (11)

B. Área de estimulación

8. Análisis de la estructura salarial (10)
9. Análisis de evaluación rendimiento/potencial (7)
10. Análisis de la salud laboral (10)
11. Análisis de productividad y condiciones de trabajo (6)
12. Análisis de la calidad de vida laboral (7)
13. Análisis ergonómico (6)
14. Análisis económico de los recursos humanos (5)
15. Análisis de la estructura del departamento de recursos humanos (5)

C. Área desarrollo

16. Análisis de formación (14)
17. Análisis de promoción (6)

18. Análisis planes de carrera (5)
19. Análisis comunicación interna (7)
20. Análisis clima laboral (20)

No obstante, la gran cantidad de indicadores propuestos, Cantera plantea, luego de enunciar los objetivos o áreas expuestas por Harper and Lynch (1992), que lo fundamental no es la recopilación de una serie de datos sino su agrupación o estructuración, que muestra así su verdadero valor. Es imprescindible analizar en su conjunto y en sus interacciones o como sistema ese conjunto de indicadores.

Puede considerarse que la Auditoría de Recursos Humanos se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la Auditoría de recursos humanos es mostrar el funcionamiento del programa, donde localiza prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no justifican su coste, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

La Auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que lleva a cabo.

Patrones de evaluación y control en recursos humanos

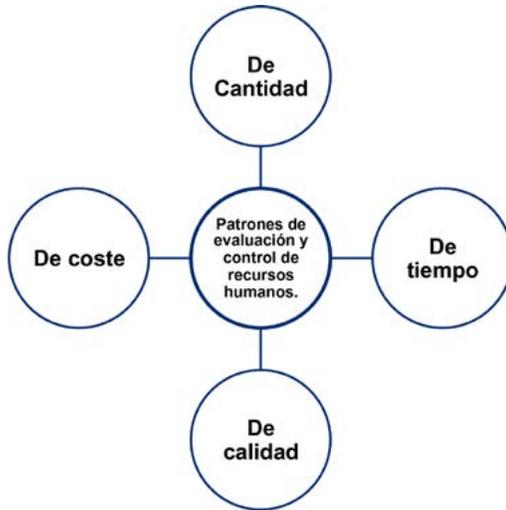
El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y control sistemático de su funcionamiento.

Patrón es un criterio o un modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor.

Se utilizan varios patrones (ver **Figura 12**), estos pueden ser:

- 1) **Patrones de cantidad:** son los que se expresan en números o en cantidades, como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones e índice de accidentes.
- 2) **Patrones de calidad:** son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, entre otros.
- 3) **Patrones de tiempo:** consisten en la rapidez con que se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, entre otras.
- 4) **Patrones de coste:** son los costes, directos e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación coste-beneficio del entrenamiento.

Figura 12. Patrones de evaluación y control en recursos humanos.



Fuente: elaboración propia.

Los patrones permiten la evaluación y el control por medio de la comparación con:

- 1) **Resultados finales:** cuando la comparación entra el patrón y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo rápido y acabado, en el fin de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.
- 2) **Desempeño:** cuando la comparación entre el patrón y la variable (la ejecución) se hace simultáneamente con la operación. La medición es concomitante con el procesamiento de operación. A pesar de que se realiza en forma simultánea, lo que quiere decir es que es actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entra una variable y su patrón. La Administración de Recursos Humanos se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa.

Parte de la ejecución de estas actividades al realizan los organismos de recursos humanos, en tantos que alguna parte de ella la realizan diversos organismos de línea. De este modo las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran durante su ejecución y control algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y superadas, con el fin de evitar mayores problemas. La rapidez con que esto se haga depende de una revisión y Auditorías permanentes, capaces de suministrar una adecuada retroalimentación para que los aspectos positivos puedan mejorarse y los negativos, corregirse y ajustarse.

La función de Auditoría no es solo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la Auditoría de recursos humanos es fundamentalmente educativo. Inclusive cuando la Auditoría está bien realizada permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

La Auditoría de Recursos Humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas.

AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Recursos Humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones

de Administración de Recursos Humanos y presenta una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos de ésta.

Las Auditorías por lo general empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración de potencia humano, incluyendo el personal de línea y el de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación de apoyo financiero para varios programas. A partir de ahí se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Se examinan los registros e informes de personal. Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

La Auditoría también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. En base a la política que exista en la organización la Auditoría de Recursos Humanos puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los aspectos de productividad siguientes:

- *Resultados*, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso;
- *Programas*, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman;
- *Políticas*, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas;
- *Filosofía de la administración*, sus prioridades de valores, metas y objetivos;

- *Teoría*, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.

Cuanto mayor y más descentralizada esté la organización, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de Auditoría.

La Auditoría puede desarrollar fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa.

Permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales.

La Auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente.

La Auditoría permite verificar:

- Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable;
- Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados a tal política y a tal teoría. En esencia, se trata de evaluar y medir los resultados de la Administración de Recursos Humanos en las actividades de mayor o menor prioridad, como: indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto se refiere a la formación de staff, entre-

namiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, entre otros.,

- Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la Administración de Recursos Humanos en términos de cantidad, calidad, tiempo y coste;
- Empleo de recursos y resultados obtenidos;
- Contribución de la Administración de Recursos Humanos en los objetivos y los resultados de la empresa;
- Clima organizacional, desarrollo e incentivo a la creatividad del personal.

EL AGENTE DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Algunas empresas contratan un consultor externo, otras empresas utilizan su propio personal y conforman comisiones de Auditoría, que tiene como coordinador al director de recursos humanos o al gerente de relaciones industriales. Otras forman comisiones y contratan al consultor externo para orientarlas.

Los más importantes cambios que alteran el escenario de Auditoría de Recursos Humanos son:

1. Cambio en las filosofías y teorías administrativas.
2. El cambio del papel que desempeña el gobierno y su creciente intervención con el fin de vigilar la administración del potencial humano y proteger los intereses de los empleados, al aumentar su seguridad económica y garantizar el pleno empleo;

3. La expansión de los sindicatos y la determinación bilateral de la política de empleos, con frecuentes críticas hacia la competencia administrativa en relaciones industriales;
4. Alzas salariales frecuentes, que implican un coste más alto de la mano de obra y mayores oportunidades de desarrollar una ventaja competitiva en la administración de personal;
5. El cambio en las habilidades requeridas para algunos trabajadores técnicos y profesionales que presentan problemas administrativos más difíciles y una actitud más crítica frente a la administración;
6. Aumento de gastos para las divisiones de staff de relaciones industriales, lo que implica una proporción más elevada de personal y salarios mayores para los especialistas en relaciones industriales;
7. Competencia internacional más agresiva, resultante de la ampliación del círculo de la industrialización, que destruyó el mito de la antigua ventaja que disfrutaban las empresas norteamericanas.

El agente de Auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o una comisión interna; en cualquier caso, la Auditoría de Recursos Humanos tiene un fuerte impacto educativo sobre la organización.

CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y BALANCE SOCIAL

En términos puramente contables, el ser humano parece escapar a toda evaluación cuantitativa directa

e inmediata. Sin embargo, el factor humano no se incluye en esta evaluación. Hay que colocar al elemento humano en el centro de las preocupaciones, no solo de la administración sino también de la contabilidad.

El hombre es un activo para la empresa, y como todos los otros bienes se hace necesario conocer el coste de obtener este activo y su ley de amortización o retorno.

Todo activo debe ser rentable, según el objetivo de la empresa, que el lucro.

El balance social busca recapitular en un documento único los principales datos que permitan apreciar la situación de la empresa en el dominio social, registrar las realizaciones efectuadas y medir los cambios ocurridos durante el año en referencia y durante los años anteriores. De este modo, el balance social debe contener información acerca de empleo, la remuneración, las obligaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las perturbaciones (rotación, ausentismo, conflictos laborales), las relaciones laborales, entre otros.

El balance social debe reflejar no solo las relaciones entre la empresa y su personal, sino también las relaciones entre la empresa y la sociedad en su conjunto, incluyendo de este modo, la información sobre las siguientes categorías de grupos sociales:

1. Los empleados: constitución, características, remuneración, obligaciones sociales, potencial de desarrollo, ascensos, condiciones de trabajo, entre otros.;
2. Los accionistas: constitución, características, capital de riesgo aplicado y resultado financiero;

3. Los clientes y usuarios: constitución, características, nivel de producción y de ventas, entre otros.;
4. Los proveedores de materias primas y equipos: constitución, características, para que puedan evaluar la solvencia y la rentabilidad de la empresa;
5. Las entidades locales, regionales y nacionales, relacionadas con aspectos de ambiente, control y operación de la organización;
6. Las autoridades públicas en general.

De este modo, el balance social trata de demostrar las relaciones que existen entre la empresa y sus grupos sociales, como también la influencia social o de los socios y el impacto social ejercido por la empresa. Busca reflejar los diversos flujos entre la organización y su ambiente.

CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS SOCIALES

Se pueden clasificar cuatro categorías de cuentas sociales:

1. Las cuentas sociales reducidas a análisis en términos de costes sociales, relacionados con los principales grupos sociales que conforman la organización, como:
 - ☞ *Personal*: inversiones o gastos anuales ordinarios referentes a mejoras en las condiciones de trabajo o higiene y seguridad y seguridad, así mismo en cuanto a la formación del personal, gastos para mejorar la calidad de vida del per-

sonal y de su familia (restaurantes, albergues, lugares vacacionales, clubes, entre otros.)

- ☞ *Clientes o usuarios*: inversiones (investigaciones, instalaciones de control de calidad, mejoramiento del producto o del servicio) que buscan dar mayor protección al consumidor;
- ☞ *Colectividad*: gastos para reducir la polución, mejoramiento urbano, ambiente físico, obras de interés colectivo, entre otros.

2. Las cuentas sociales en que las acciones tiene un fin social son evaluadas de manera simultánea en términos de costes monetarios y en términos de impactos no monetarios. Se trata de mejorar el ítem precedente, en que el producto social se conoce, sin embargo, no se evalúa en términos monetarios precisos. De este modo, además de un beneficio financiero definido, se incluye un beneficio social que no puede expresarse en unidades monetarias, sino en mejores condiciones de trabajo, incremento de la educación o la cultura, reducción de la polución.
3. Las cuentas sociales en que los costes sociales y los productos sociales se monetizan para determinar un resultado social líquido por cada tipo de grupo social que conforma la empresa, y por suma algebraica en resultado global. El único ejemplo característico de esta categoría es el modelo de balance social en el que todos los bienes se expresan en dinero y en el que los principios de la partida doble se respetan completamente, y hay una cuenta para cada uno de los s grupos siguientes:

- ☞ Empleados;
- ☞ La empresa;
- ☞ El público en general y la comunidad,
- ☞ Los accionistas;

En la cuenta de cada grupo se calcula un resultado social líquido (beneficio social o pérdida social). La suma algebraica de estos resultados sociales permite evaluar la contribución social de la empresa, que puede ser positiva o negativa, al conjunto de la sociedad, por ejercicio contable.

- ☞ Las cuentas sociales que buscan esencialmente mostrar cómo, en el curso del tiempo, evoluciona la parte de la riqueza creada por la empresa y como se distribuye entre los diversos grupos sociales. Este modelo parte de cierta idea de justicia social encubierta en una concepción política de la sociedad: procura evidenciar el hecho de que la economía liberal puede proporcionar el bienestar material de todos los grupos sociales y mostrar como las ganancias de la empresa se reparten entre los diferentes grupos sociales, sobre todo en las empresas nacionalizadas o de economía mixta.

Este tipo de contabilidad presenta un cuadro de repartición anual o de sobre posición del valor agregado entre los diversos grupos sociales, y considera dos periodos sucesivos para demostrar (Banegas Ochovo et al., 2000):

- Si la producción total de la empresa mejoró de un periodo a otro y en qué proporción;

- Si ocurrió una productividad adicional, cómo se proporcionó este beneficio y cómo se distribuyó en cada uno de los grupos sociales.

Aquellos que suministran los recursos (entradas) son generalmente:

- Los proveedores (materias primas).
- Los asalariados (personal).
- Los accionistas (bienes y equipos).

Los que obtiene los bienes que produce la empresa son los clientes. El estado se beneficia de manera sistemática de las ganancias de la producción mediante los impuestos. De este modo, si hay un aumento en la productividad, la cuestión es saber quién se benefició y en qué proporción.

Las cuentas de sobre posición muestran cómo esta repartición se modifica con el tiempo, constituyendo un valioso instrumento de conducción social para la dirección de la empresa, un medio de negociación con los sindicatos, así como también un medio de orientación política del gobierno.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

El balance social evidencia el concepto de responsabilidad social de la empresa.

Responsabilidad social no significa la actuación socialmente responsable de sus miembros, ni las actividades de beneficencia, sino los compromisos de la empresa para con la sociedad en general y de manera más intensa con aquellos grupos o parte de la sociedad

con los cuales está más en contacto: con su ambiente de tareas. La responsabilidad social está orientada hacia la actitud y el comportamiento de la empresa de cara a las exigencias sociales, como consecuencia de sus actividades. Esto implica la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y la ampliación del campo de sus objetivos, para lo que se define el papel social a desarrollar para conseguirlo, con todo esto, la legitimidad y la responsabilidad de cara a los diversos grupos humanos que la integran e imperan en la sociedad en su conjunto.

La empresa tiene éxito y alcanza la eficacia cuando consigue sus objetivos y es capaz de atender las necesidades de su ambiente.

La responsabilidad social de la empresa se da en cuanto cumple las prescripciones legales y los contratos, lo que constituye una respuesta de la empresa a las necesidades de la sociedad, al interiorizar lo que es bueno para la sociedad y responder a lo que la sociedad espera de la empresa. Esta responsabilidad está condicionada por el ambiente social, político y económico, por los grupos y organizaciones implicadas y por el tiempo.

El balance social surge, pues, como instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la empresa. Por esto, la implantación del balance social presenta tres etapas:

- **Etapa política:** es la fase de toma de conciencia por parte de la dirección de la empresa, en cuanto a la necesidad de implantar el balance social como instrumento de relaciones públicas;

- **Etapa técnica:** cuando surge la exigencia de un sistema de información social y se demuestra que el balance social es un instrumento válido para ello;
- **Etapa de integración de los objetivos sociales:** cuando el proceso decisorio pasa a integrar los nuevos objetivos sociales, como reflejo de la idea de responsabilidad social en los diversos niveles de la empresa.

Por consiguiente, el balance social se convierte en un sistema de información dirigida al público respecto del comportamiento socialmente responsable de la empresa.

En esencia el balance social pretende expresar un conjunto de índices e indicadores que expresan los niveles de cada una de las variables que se toman como importantes por la empresa para hacer cumplir su responsabilidad social. El balance social tiende a mostrar si la organización hace o no un buen trabajo, ya sea desde el punto de vista de sus empleados, de sus accionistas, de sus clientes, del público en general y de la comunidad.

Puntos Principales de Control Interno

Los **puntos principales de control interno** del área de **Recursos Humanos** que el auditor va a analizar vienen determinados por las cuestiones siguientes:

- a) Existencia de unos **criterios claros y escritos** en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la confección de los recibos salariales y su pago; para lo que todo debe estar

correctamente autorizado. De este modo, la **segregación de las funciones** en esta área tiene que estar claramente establecida en el seno de la empresa.

- b) Se deben mantener unos **expedientes de personal**, los que tienen un carácter de estricta **confidencialidad** y contienen para cada trabajador de la empresa tanto **datos** de carácter general (nombre, dirección, lugar de residencia y nacimiento, n° de afiliación a la Seguridad Social, número de familiares a su cargo) como todos aquellos **datos** de su perfil **profesional** (referencias, experiencia laborales), así como los datos de su perfil **personal** (tipo de contratación con la compañía, fecha de comienzo en la empresa, departamento, categoría profesional, sueldo inicial, cambios y movilidad dentro de la entidad) y **académico** (expediente académico, certificados de cursos e idiomas) relevantes. Esta tarea de adecuado registro del personal de la empresa debe estar asignada a algún empleado que, con una jerarquía superior, se ocupe de estos temas, o bien si la empresa dispone de ello, del **Departamento de Recursos Humanos**.
- c) Existencia de **organigramas actualizados y medios de seguridad** para la custodia de dichos expedientes de personal y toda aquella información confidencial sobre los recursos humanos de la empresa, como el libro de matrícula y el libro de visitas.
- d) Establecimiento de **procedimientos para la fijación de revisiones**, con la periodicidad que

la gerencia estime oportuno, **sobre aspectos de orden interno** como los sueldos y salarios, las vacaciones, ascensos y promociones, fechas y formas de pago, horas extras, gastos de viaje, cursillos y formación del personal, primas e incentivos al mismo, entre otros.

- e) Existencia de **listados-resumen de nóminas por mes y trabajador**, lo que facilita el control y la comparación de saldos entre períodos, y entre los datos reales y las cifras que se hayan podido presupuestar por los órganos directivos, lo que permite analizar periódicamente las publicaciones.
- f) Fijación de métodos razonables para la adecuada **distribución de todos los gastos** relacionados con los recursos humanos entre costes directos, indirectos y generales.
- g) **Conciliación** de forma periódica entre las cuentas bancarias y los pagos de nóminas.
- h) En el caso de que la empresa utilice **tarjetas de control de tiempos**, se debe conciliar las horas pagadas con las que aparecen en ellas.
- i) Análisis de las causas de las bajas temporales (**índices de absentismo laboral**), y de las bajas definitivas.
- j) Adecuado cumplimiento de la compañía de la **Ley de Prevención de Riesgos Laborales**.
- k) Existencia de la **supervisión** de todas las cuestiones laborales por un **experto** (bien sea interno o externo) en estos temas.

Los **Procedimientos de Auditoría** más frecuentes en el área de **Recursos Humanos**, son los siguientes:

- a. **Revisión y análisis** de las fluctuaciones significativas en el importe bruto de las nóminas y en los costes totales de sueldos y salarios. **Revisión y análisis** de las variaciones anormales entre los costes totales de sueldos y salarios, y entre los costes presupuestados y los que realmente se han devengado.
- b. **Evaluar la razonabilidad** del importe del gasto por sueldos y salarios del ejercicio, así como del importe de la seguridad social a cargo de la empresa.
- c. **Revisión de la coincidencia entre la contabilidad de la empresa** (cuenta de retenciones practicadas y Seguridad social a cargo de la empresa y del trabajador) **y los importes declarados** a la Hacienda Pública y a la Seguridad Social.
- d. **Análisis de toda aquella documentación contable** que se considere oportuno, con el fin de cumplir adecuadamente con los Objetivos de Auditoría de esta área.

El **programa de trabajo** para el área de **Recursos Humanos** debe contener básicamente los siguientes puntos:

1. Aspectos Generales:

- a) **Revisión y actualización de procedimientos** contables y de control interno en esta área.
- b) Resumen de **puntos fuertes y débiles** para determinar el alcance y oportunidad de los procedimientos de Auditoría aplicables.

- c) Resumen de **sugerencias o recomendaciones** para mejorar el control interno y comentarios con el encargado del trabajo y con la Dirección de la entidad.

Aspectos Específicos:

- a) **Selección de** un determinado número de **fichas o expedientes** del personal, y comprobar su adecuada y **completa documentación**, mediante:
- Revisión de la inclusión de dichos trabajadores en el libro de matrícula.
 - Revisión que todas las nóminas devengadas por el empleado están recogidas en el expediente.
 - Verificación de las condiciones contractuales y vigencia de la relación laboral.
- b) **Selección de** un determinado número de **meses**, de cada uno de los empleados seleccionados en el aspecto a y comprobar la **adecuada confección y contabilización** del recibo salarial, mediante:
- Comprobar que el **sueldo base** está conforme a lo estipulado en el **convenio colectivo** aplicable.
 - Comprobar que la remuneración y el recibo salarial está conforme con las **condiciones del contrato** de trabajo, el cual debe estar vigente para el mes seleccionado, así como:
 - Las **operaciones aritméticas** en la nómina han sido correctamente calculadas.

- **Revisar** que el **porcentaje de la retención por IRPF** aplicada por la empresa está de acuerdo a las **condiciones familiares y personales** del trabajador contempladas en la normativa fiscal vigente.
- El trabajador ha sido correctamente incluido en la relación nominal del mes en cuestión.
- En caso de para el trabajador se utilicen fichas de control tiempos verificar que las **horas de mano de obra** están de acuerdo al tiempo que se le remunerado en la nómina.
- En el caso de que existan **anticipos** verificar la adecuada contabilización y su deducción en el recibo salarial del mes siguiente.
- Si la **relación** de la empresa y el trabajador es **externa**, verificar el correcto documento soporte de los trabajos realizados por el profesional externo (**Factura**), la retención aplicada, y la contabilización en cuentas.
- Comprobar la adecuada **contabilización** del importe de la deuda contraída por la empresa en concepto de **vacaciones y pagas extra**, donde se tiene en cuenta el principio de devengo, se refleja el gasto por sueldos y salarios correspondiente.
- En el caso de un trabajador en el que coincida que él en ese ha causado **baja**, revisar el correcto cálculo, soporte y contabilización de la **liquidación** (finiquito).

- Verificar que por un lado la nómina ha sido **pagada al trabajador**, y por otro, que se ha **ingresado en la Seguridad Social**, el importe de la Seguridad Social a cargo de la empresa más la cifra a cargo del trabajador (en el mes siguiente).
- c) Verificar que el importe registrado como gasto por **Seguridad Social a cargo de la empresa** es razonable.
- d) Obtención de un **resumen-listado acumulado** anual de nóminas por trabajador y mes, y comprobar que los totales anotados coinciden con los importes contabilizados.

Información a incluir en la Memoria.

- a) Revisión de toda aquella información que se va a desglosar en la **memoria** referente a los gastos de personas, sistemas de aportación a planes de pensiones, así como de remuneración a los miembros del consejo de administración.

Conclusiones y Revisión:

- a) Redactar un **breve memorando general** sobre el trabajo realizado y los principales problemas detectados; **concluyendo** sobre el trabajo realizado.
- b) **Revisar** el trabajo por la persona última responsable del mismo y cerrar todos los puntos de revisión existentes, incluyendo un resumen de los puntos de control interno observados para discutir con los responsables de la compañía a efectos de inclusión en el informe de control interno.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- PERSPECTIVAS

Las expectativas de los ejecutivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de los recursos humanos de una organización. Se espera que el departamento de personal contribuya efectivamente a la ventaja competitiva de la compañía.

El personal es un factor de creciente importancia en el proceso de diferenciar a una compañía de otra.

Los directores de corporaciones esperan que sus departamentos de personal contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa.

Además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva, el departamento de personal también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal. Los objetivos sociales asumen en parte la forma de determinadas normativas legales. Los objetivos funcionales añaden una dimensión profesional y ética a los desafíos que enfrenta el administrador de recursos humanos. Y los objetivos de carácter personal de cada integrante de la organización se hacen más importantes y complejos a medida que disminuye la velocidad en el crecimiento demográfico de la fuerza de trabajo y se incrementa su diversidad.

El especialista no puede perder la perspectiva global, que subordina al departamento de recursos hu-

manos al total de la organización. Es el triunfo de la organización como un todo y no el del departamento de personal, lo que constituye la prioridad absoluta. El logro de los objetivos de la organización depende también de poder servir a sus integrantes mediante una filosofía proactiva.

Los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. De hecho, incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actividades, el departamento de personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales puede revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros.

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene importancia por tres razones:

- El trabajo que desempeña el departamento de personal tiene importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa.
- Los costes que genera la administración del personal son muy significativos.
- Las actividades de la administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

Beneficios que aporta la Auditoría de la administración de recursos humanos:

- Se identifican las contribuciones que hace el departamento de personal a la organización.
- Se mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Se alienta al administrador del personal a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades y los deberes del departamento.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.
- Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Se reducen los costes en recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

3.4 ÁREAS DE LA AUDITORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento, así como las actividades de personal que llevan a cabo los gerentes de línea. Puede incluir a una división de la compañía o a toda la organización. Proporciona retroalimentación sobre la forma en que los gerentes de línea cumplen sus funciones de perso-

nal, así como sobre el desempeño de los especialistas del departamento encargado de esta materia.

ÁNGULOS RELEVANTES:

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

AUDITORÍA DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL DE LOS GERENTES DE LÍNEA:

En una Auditoría global de la situación de personal de una compañía, se considera la manera en que los gerentes de línea llevan a cabo su función de personal y la manera en que se aplican las políticas y procedimientos. Si los gerentes ignoran alguna regla o no la

cumplen, la Auditoría debe detectar esa irregularidad y proceder a aplicar medidas correctivas. El cumplimiento de las obligaciones legales es especialmente importante.

AUDITORÍA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS:

A fin de evaluar la manera en que se atienden las necesidades de los empleados, el departamento de personal obtiene información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los supervisores, asistencia en la planeación de la carrera profesional y la retroalimentación que los empleados reciben de su desempeño.

3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA AUDITAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las actividades del departamento de personal se evalúan mediante procedimientos de investigación derivados de los avances logrados en las ciencias sociales, como la sociología.

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

ENFOQUE COMPARATIVO:

El equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo,

la tasa de rotación y los niveles salariales. También cuando se pone a prueba un nuevo sistema.

CONSULTORÍA EXTERNA:

Los estándares establecidos por el consultor (o los derivados de las estadísticas que publican las revistas especializadas) sirven como parámetro para el comité de evaluación.

ENFOQUE ESTADÍSTICO:

A partir de los registros existentes, el comité de evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Suele complementarse con comparaciones hechas respecto a información externa, que puede obtenerse por intercambio con otras compañías o por referencia a estudios publicados en fuentes especializadas. Esta información frecuentemente se expresa en forma de tasas.

ENFOQUE RETROSPECTIVO DE LOGROS:

Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y procedimientos de la compañía. El comité de evaluación examina documentos sobre contratación, compensación, disciplina y evaluación del desempeño. El objetivo es garantizar la existencia de iguales normas y procedimientos para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales.

EVALUACIÓN POR OBJETIVOS:

Se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. El comité de evaluación

verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

Ninguno de estos enfoques puede aplicarse a todas las actividades de administración de personal. Lo más común es que los comités de evaluación empleen varias de estas estrategias (Albizu Gallastegi & Landeta Rodríguez, 2001).

El equipo de evaluación proporciona al departamento de personal retroalimentación sobre los temas examinados y lo mismo hace con los gerentes de línea y el personal en general. La retroalimentación desfavorable conduce a emprender una acción correctiva que mejora la contribución a todas las actividades de personal.

EL INFORME DE AUDITORÍA:

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

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

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

se han postulado, así como las responsabilidades y los deberes de cada gerente.

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

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

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

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

El informe dirigido al gerente de personal contiene toda la información dada a los gerentes de línea y a los gerentes de departamento de personal. Además de:

- Las actitudes entre gerentes de línea y empleados respecto al desempeño del departamento de personal.
- Los objetivos del departamento y sus planes para alcanzarlos.
- Los problemas de recursos humanos y sus implicaciones.

- Recomendaciones respecto a los cambios necesarios y la prioridad de cada uno.

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

La evaluación permite establecer una estrategia a futuro y sirve como punto de referencia para futuras evaluaciones.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL CON FILOSOFÍA ACTIVA

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

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

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

- *Enfoque práctico*: significa adoptar una decisión a futuro, con el fin de anticipar los problemas antes de que surjan.

- *Enfoque de carácter humano*: debe tratarse a los empleados con dignidad.
- *Enfoque sistemático*: la administración de personal tiene lugar dentro de un contexto mayor: la organización y su entorno. El departamento sólo puede evaluarse respecto a su contribución a la organización.

3.6 AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA DE PERSONAL O RECURSOS HUMANOS

La Auditoría de Recursos Humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de Administración de Recursos Humanos y presenta una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos de Administración de Recursos Humanos.

Las Auditorías por lo general empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración de potencial humano, incluyendo el personal de línea y el de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación de apoyo financiero para varios programas. A partir de ahí se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Se examinan los registros e informes de personal. Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

La Auditoría también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. En dependencia de la política que exista en la organización.

La Auditoría de Recursos Humanos puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad.

- 1) *Resultados*, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso;
- 2) *Programas*, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman;
- 3) *Políticas*, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas;
- 4) *Filosofía de la administración*, sus prioridades de valores, metas y objetivos;
- 5) *Teoría*, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.

Cuanto mayor y más descentralizada este la organización, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de Auditoría.

La Auditoría puede desarrollar fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa. Permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales.

La Auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del creci-

miento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente.

LA AUDITORÍA PERMITE VERIFICAR:

- Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable;
- Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados a tal política y a tal teoría.
- En esencia, se trata de evaluar y medir los resultados de la Administración de Recursos Humanos en las actividades de mayor o menor prioridad, como: Indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto se refiere a la formación de staff, entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, entre otros.,
- Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la Administración de Recursos Humanos en términos de cantidad, calidad, tiempo y coste;
- Empleo de recursos y resultados obtenidos;
- Contribución de la Administración de Recursos Humanos en los objetivos y los resultados de la empresa;
- Clima organizacional, desarrollo e incentivo a la creatividad del personal.

LOS MÁS IMPORTANTES CAMBIOS QUE ALTERAN EL ESCENARIO DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS SON:

- 1) Cambio en las filosofías y teorías administrativas.

- 2) El cambio del papel que desempeña el gobierno y su creciente intervención con el fin de vigilar la administración del potencial humano y proteger los intereses de los empleados, con el aumento de la seguridad económica y la garantía del pleno empleo;
- 3) La expansión de los sindicatos y la determinación bilateral de la política de empleos, con frecuentes críticas hacia la competencia administrativa en relaciones industriales;
- 4) Alzas salariales frecuentes, que implican un coste más alto de la mano de obra y mayores oportunidades de desarrollar una ventaja competitiva en la administración de personal;
- 5) El cambio en las habilidades requeridas para algunos trabajadores técnicos y profesionales que presentan problemas administrativos más difíciles y una actitud más crítica frente a la administración;
- 6) Aumento de gastos para las divisiones de staff de relaciones industriales, lo que implica una proporción más elevada de personal y salarios mayores para los especialistas en relaciones industriales;
- 7) Competencia internacional más agresiva, resultante de la ampliación del círculo de la industrialización, que destruyó el mito de la antigua ventaja que disfrutaban las empresas norteamericanas.

La Auditoría de Recursos Humanos se realiza en todos los departamentos de la empresa o institución,

ya que los recursos humanos se encuentran en todos y cada uno de ellos.

El Agente de Auditoría de Recursos Humanos es quien la hace. El cual puede ser un especialista, un consultor externo o una comisión interna que tiene como coordinador al director de recursos humanos o al gerente de relaciones industriales. Otras forman comisiones y contratan al consultor externo para orientarlas. En cualquier caso, la Auditoría de Recursos Humanos tiene un fuerte impacto educativo sobre la organización.

3.7 COMPARACIÓN CON OTRAS AUDITORÍAS

FUENTES DE INFORMACIÓN

La Auditoría de Recursos Humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas.

CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DE PERSONAL

Libros de asistencia del personal

Contendrán el registro diario de la entrada y salida de los empleados durante la jornada laboral en el cual se detallarán:

- Número correlativo de entrada o salida.
- Nombre del empleado.
- Hora.
- Firma.

Observación: el libro deberá ser ubicado en un lugar de fácil acceso a la regional bajo la custodia y administración del Receptor y se colocará un reloj en un lugar visible que marcará la hora oficial.

Observación: las llegadas tardías y ausencias del personal deberán ser reportadas a la jefatura en los formularios correspondientes durante los tres días hábiles posteriores a la finalización de cada mes.

Reloj Chequeador

- Registro de entradas y salidas de personal por día
- Mensajes de aviso de salidas no registradas en el sistema
- Manejo de tolerancias para control de entradas y salidas

SISTEMAS COMPUTARIZADOS PARA CONTROLAR LA ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL

Existen diferentes tipos de sistemas computarizados o software que permiten controlar la entrada y salida del personal, entre ellos pondríamos mencionar el llamado **CHECK TIME**.

CHECK TIME: es la mejor solución para control de entradas y salidas por medio de la huella digital.

Manejo de horarios diversos

El software permite especificar un horario para toda la empresa y/o manejar horarios específicos por

grupo/turno e inclusive especificar horario específico por cada empleado.

Opciones de Administración

- Registrar datos de la empresa
- Acceso al menú de catálogos del sistema
- Acceso a los reportes operativos
- Ajuste a la bitácora de registro de entradas y salidas
- Velocidad de Búsqueda

Opción de utilizar filtros de búsqueda para agilizar las filas de entrada y salida de personal, tales como clave de empleado, iniciales de apellidos, entre otros.

Velocidad de Búsqueda

Opcionalmente utiliza filtros de búsqueda para agilizar las filas de entrada y salida de personal, tales como clave de empleado, iniciales de apellidos, entre otros.

Beneficios

Algunos beneficios tangibles de utilizar tecnología de huella digital sobre tarjetas manuales, magnéticas o código de barras son:

- No duplicable.
- Intransferible.
- Portable.

- Bajo coste de mantenimiento.
- Cero costes de reposición.
- Margen de error ínfimo.

CONTROL DE ACCIÓN DE PERSONAL

Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada sea su estructura, mayor será la necesidad de control respecto de los recursos humanos.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de su función o del área específica en que se aplique.

Puede ser la función administrativa y gerencial de control. El control hace parte del proceso administrativo, conjuntamente con la planeación la organización y la dirección.

Puede ser el conjunto de los medios de regulación de un sistema u organización. Es el caso de las tareas específicas que el controlador aplica en una empresa. El control en un sistema automático que mantiene un grado constante de flujo o funcionamiento del sistema total. El mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales y permite la debida regulación de proceso.

Puede ser la función restrictiva de un sistema para mantener a los miembros dentro de los parámetros deseados. Es el caso del control de la frecuencia y expediente de personal.

La esencia de control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados, y su base es

la información que los gerentes reciben. El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa u los planes delineados para alcanzarlos se realizan.

El control no consiste solo en verificar si todo va de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones emitidas y los principios establecidos, tiene por objetivo señalar las fallas y los errores para rectificarlos y evitar reincidir en ellos. Se aplica a todo: cosas, personas y actos.

Respecto al control de personal es necesario tener en cuenta el desarrollo de formularios:

- Mantenimiento de Trabajadores.
- Flexibilidad en la definición y control de Horarios.
- Definición y asignación de Calendarios.
- Control de horas extras y exceso de jornada.
- Horarios alternativos.
- Control de visitas.
- Adaptabilidad a diferentes modelos de relojes (si es el caso).

En base a los parámetros anteriores, es probable que se puedan desarrollar formularios propios.

Control de Recursos Humanos:

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de

los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, al evaluar el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones.

Los estudios de evaluación de personal están realizados de acuerdo con el proceso de control.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistema), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria para la toma de decisiones.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere observación sistemática y un análisis y evaluación de la empresa, o de sus subsistemas, y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de flujos de información para que sea proyectada hacia cada grupo de decisiones.

En lo fundamental, el sistema de información es la base de proceso decisorio de la organización.

Un sistema de información de recursos humanos utiliza, como fuente de datos, elementos suministrados por:

- Base de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.

- Evaluación del desempeño.
- Administración de salario.
- Registro y control de personal, respecto de faltas, atrasos, disciplina, entre otros.,
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Jefaturas respectivas.

El sistema de información de Recursos Humanos debe planearse e implementarse para alcanzar determinados objetivos. El logro de estos objetivos es lo que permitirá evaluar la eficacia del sistema: Hacer que los organismos de línea puedan tomar decisiones adecuadas respecto de las personas.

REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL:

El registro y control de las incidencias y el tiempo extra del personal, que permita a las dependencias contar con información que oriente a la toma de decisiones y cumplir con los requerimientos de las dependencias centralizadoras.

Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. Permite mantener a la organización o sistema en buen camino.

La palabra control ha sido utilizada con varios y diferentes sentidos:

- Control como función coercitiva y restrictiva, para inhibir o impedir conductas indeseables, como llegar con atraso al trabajo o a clases, hacer escándalos, entre otros.

- Control como verificación de alguna cosa, para apreciar si está correcto, como verificar pruebas o notas.
- Control como comparación con algún estándar de referencia como pensar una mercadería en otra balanza, comparar notas de alumnos entre otros.
- Control como función administrativa, esto es, como la cuarta etapa del proceso administrativo.

Constituye la cuarta y última etapa del proceso administrativo. Este tiende a asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con las expectativas o conforme fue planeado, organizado y dirigido. Se señalan las fallas y errores con el fin de repararlos y evitar que se repitan.

ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES:

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellos.

Los estándares pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad y volumen de rechazo; o pueden estipularse en términos monetarios como costes, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

Medición de resultados:

Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que hacen los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

Corrección:

Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

Retroalimentación:

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

¿EXISTE UNA MANERA CORRECTA DE AUDITAR EL DESEMPEÑO Y EL POTENCIAL DE TODO SU PERSONAL DE MANERA SIMILAR A COMO SE LLEVA A CABO UNA AUDITORÍA FINANCIERA, AL TIEMPO QUE SE MIDE LA CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL?

Veamos un ejemplo tomado de la práctica empresarial: “El Director de Capacitación y Selección de uno de nuestros clientes más importantes encontró que el auditar el potencial de los empleados puede ser muy provechoso, tanto para los empleados como para la compañía.

Él tenía una secretaria que quería estar en ventas, así que nos solicitó que evaluáramos su potencial. Él

explica, nosotros queríamos ayudarla a avanzar. Sabíamos que tenía talento. Ella era inteligente y asertiva. Y nosotros realmente queríamos mantenerla en la compañía. Sin embargo, su Perfil Caliper mostró que ella no podía manejar el rechazo el cual, después de todo, es una parte integral del juego de las ventas. Lo que sí descubrimos en ella fue que podía tomar el mando, solucionar problemas y lograr que las personas trabajaran bien en equipo. Así que, después de tener una conversación profunda con ella sobre su potencial, la iniciamos en un programa de entrenamiento gerencial y después de un corto tiempo, ella era la líder de su propio equipo.

De no haberse evaluado el potencial, probablemente se hubiese marchado en busca de una posición de ventas donde no se habría desempeñado satisfactoriamente, en el plano personal y de la organización. Pero al analizar sus fortalezas con un enfoque diferente, crearon un escenario exitoso para todos.

¿Cuál es la lección?

El auditar el potencial es realmente mirar hacia el futuro. Con mucha frecuencia al tratar de determinar si alguien podrá triunfar en una nueva posición, no se cuenta con nada más en qué basarse más que con la experiencia de la persona. Pero, el depender de la experiencia puede mantenernos atrapados en el pasado.

Charlie Thompsen, jefe operativo para Inquipco, una compañía arrendadora de equipo en Las Vegas afirma: algunos de los vendedores que se han desempeñado más exitosamente con nosotros, han sido aquellos con la menor experiencia.

En el último de los casos, el depender de la experiencia puede ser un callejón sin salida, porque nuestros estudios muestran que casi tres de cada cuatro empleados, actualmente están en el trabajo equivocado.

Piense por un minuto en la afirmación anterior. La abrumadora mayoría de los individuos que actualmente trabajan deberían laborar en otra posición.

Ciertamente esto no significa que estos individuos son un completo fracaso, o que deberían ser despedidos inmediatamente. Pero sí significa que están en una posición que no es adecuada a sus fortalezas innatas, o sus habilidades naturales.

Con mucha frecuencia, algunas de estas personas van tambaleándose a través de su carrera en su compañía, sin haberse sentido nunca completamente productivos o realizados. Realmente es muy triste cuando se piensa en ello -para el individuo y para la compañía.

Pero el punto es: ¿Por qué no romper con este ciclo?

Al auditar el potencial de su personal usted puede abrir la puerta a increíbles posibilidades. Uno de nuestros clientes nos pidió que evaluáramos a un mecánico que no tenía la atención al detalle requerida para el trabajo. Nuestro cliente estaba listo para despedirlo, debido a demasiados errorcitos que se habían acumulado. Pero les agradaba. Su gerente dijo, Uno no puede evitar el apreciar su energía. Es el primero que está dispuesto a intentar algo nuevo y les responde increíblemente bien a los clientes. Los escuchas y les explica

lo que está mal con su equipo de una manera que los hace sentirse comprendidos. Debido a la percepción que tenían de él, sugerimos que lo evaluarán para otra posición. Su Perfil Caliper mostró que era asertivo, persuasivo y empático. Estaba demasiado orientado al resultado como para poner atención a todos los pequeños detalles requeridos de un mecánico. Así que sugerimos cambiarlo hacia la posición de Gerente de Servicio, donde podría utilizar sus habilidades para solucionar problemas de comunicación a fin de cumplirles a los clientes de manera efectiva.

Él probó ser increíblemente exitoso como Gerente de Servicio, ya que la posición requería de sus fortalezas, y él realmente disfrutaba de lo que hacía.

Esta perspectiva requiere de ver a su personal de una nueva manera. La Auditoría de Recursos Humanos es el punto de inicio. Empieza con la evaluación de los atributos natos de sus empleados, sin importar su posición actual. No importa lo que hagan actualmente, la Auditoría mostrará lo que son capaces de hacer. Hemos conocido de la realización de Auditorías de Recursos Humanos en las cuales, con algunos cambios de posición y ninguna terminación laboral, hemos visto incrementarse la productividad de manera notable.

Estos clientes nos han dicho cuánto tiempo y dinero se han ahorrado al cambiar a su personal a posiciones para las cuales son más aptos y sin tener que buscar fuera de la compañía, con anuncios y entrenamiento de alguien desde el inicio. La productividad, la moral corporativa, y el sentido de lealtad general que se crea por este tipo de estrategia, pueden ser incalculables en términos de su contribución al resultado final.

Ya sea que se enfrente con la difícil decisión de tener que terminar una relación laboral, o si su compañía crece y necesita de promover o contratar a personal nuevo, una Auditoría de Recursos Humanos es esencial para llevar a cabo las decisiones correctas.

Al final, hemos encontrado que los verdaderos ganadores en el mundo -ya sea en una posición de ventas, gerencial, atención al cliente, o cualquiera que sea lo que busque -son aquellos individuos que saben quiénes son... y que saben cómo aprovechar sus fortalezas.

Al final del día, el tomar un riesgo basado en el potencial de otra persona es mucho menos riesgoso que hacer las cosas tal y como siempre se han hecho.

¿Cómo Realizar una Auditoría de Recursos Humanos?

De acuerdo con Greenberg⁷ una Auditoría minuciosa de su recurso humano ayudará mucho para maximizar el potencial de su gente. Usted descubrirá de qué están hechos realmente, cómo asesorarlos a fin de aprovechar sus fortalezas, y descubrir si quizás

7 Herbert M. Greenberg, Ph.D. y Patrick Sweeney son: Director General y CEO, y Director Ejecutivo de Mercadotecnia de Caliper, una firma de consultoría establecida en Princeton, la cual ha evaluado el potencial de más de 2,000,000 de candidatos y empleados para más de 28,000 compañías. La estrategia de Caliper inicia con su evaluación profunda de personalidad. Sus consultores entonces son capaces de proporcionar a los ejecutivos con una introspección sobre qué candidatos tienen más probabilidad de tener éxito, y cómo desarrollar el potencial de empleados actuales.

exista una posición que fuera mejor para ellos y para su compañía.

Este autor recomienda:

- Trabaje con un consultor de recursos humanos, que le pueda brindar su objetividad y perspectiva para aclarar dónde se encuentra su compañía y donde le gustaría a usted que estuviera. Inicie con el análisis de su organigrama, donde se especifique quién le reporta a quién, cuáles son sus responsabilidades laborales, entre otros.
- Realice un examen psicométrico válido a los miembros de sus equipos de ventas, servicio y gerencia. Esto le dará una base para la introspección que usted necesita para seguir adelante, y le ayudará a aprovechar las fortalezas de cada gerente y empleado.

En este momento, mientras los resultados de cada individuo son analizados, existen tres posibilidades generales:

- a) ¿El gerente y el empleado están idealmente adecuados o existe la necesidad de hacer algunos cambios?
- b) ¿El gerente o el empleado requieren desarrollar aún más sus fortalezas a fin de sobresalir en su posición?
- c) ¿El empleado no cuenta con las fortalezas o el potencial necesario para crecer dentro de la posición, y por lo tanto se deberá hacer un cambio de puesto?

Si se requiere desarrollar competencias los individuos recibirán una Guía de Desarrollo Individual, y posiblemente Coaching Guides (Guías de Asesoría), las cuales pueden servir como mapas para trabajar más efectivamente de manera conjunta y para mejorar la productividad.

Si es necesario un cambio importante, su consultor le ayudará a determinar si un cambio de posición dentro de la compañía puede ser lo más apropiado.

Metodología para el establecimiento de un programa de personal y Auditoría de la función de Recursos Humanos:

La planeación de los recursos humanos requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. En el caso de las empresas pequeñas, la utilidad que se obtiene de esa inversión probablemente no justifica la puesta en marcha y operación de un programa completo de recursos humanos. Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas.

La planeación de recursos humanos por el departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Gracias a su trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de recursos humanos, los administradores de personal pueden establecer planes a corto y a largo plazos.

Anticipándose a determinado nivel de demanda de personal, los encargados de los planes de recursos humanos tratan de calcular la disponibilidad del perso-

nal actual para satisfacer llenar las vacantes que es posible que se presenten. Estos cálculos se inician con un inventario de los recursos actuales de personal para identificar a continuación el potencial de promoción. El déficit interno de personal se resuelve al recurrir al mercado externo de trabajo. El exceso de oferta se reduce mediante la congelación de las contrataciones externas y el proceso normal de abandono de la organización.

Tanto los procesos internos como los externos de suministro de personal se tienen en cuenta para llevar a cabo la planeación de los recursos humanos de la organización. El resultado de esta labor son planes a corto, mediano y largo plazos, que permiten conocer los lineamientos generales de la demanda de personal para la organización y las fuentes probables de suministro. Esta información se convierte en elemento importante de la base de datos del departamento de personal.

En una empresa moderna, dirigida según las técnicas y sistemas más avanzados, cada sector debe justificar su propia presencia sobre la base de la contribución de eficiencia que aporta a la marcha del conjunto completo.

Para algunos sectores, la valoración de eficiencia no presenta dificultades (producción, por ejemplo); existen estándares y parámetros bien precisados, términos de comparación claramente estables y sobre la base de tales índices se puede analizar el nivel de eficiencia real alcanzado. En otros sectores, el cálculo es más difícil y complicado por ausencia de tales parámetros o por falta de pruebas para su validez, por lo cual el problema del control de la eficiencia permanece por ahora como objeto de investigación.

Entendemos por Auditoría de personal un análisis y una valoración de los programas, políticas y procedimientos, y de su aplicación práctica sobre el personal para valorar su funcionamiento real y puntualizar los medios para mejorarlos.

El control puede extenderse a toda la función de personal o sólo a algunos de sus aspectos considerados preeminentes y de mayor importancia en el presupuesto. Un control parcial puede ser un camino óptimo para llegar a una Auditoría completa: se parte de uno o más sectores y se establecen los índices de comparación; así, se llega a nuevos sectores hasta tener un cuadro completo de la función.

Un control parcial presupone, por lo menos, la individualización experimental e hipotética de una serie de estándares para cada sector controlado; por lo que será necesario llegar a un cuadro resumido de los datos a controlar. Este modelo es muy importante porque permite una visión completa de los elementos que hay que investigar y discutir de un modo preliminar acerca de los estándares considerados más significativos.

Para un control total, extendido a toda la función de personal, el estudio para la determinación de los índices debe ser más analítico que profundo: se trata de descubrir si la función de personal es más o menos eficiente, o sea, de someter a estudio la misma razón de su existencia.

¿A quién corresponde la acción de control? En primer lugar, es necesario decidir si conviene efectuarla en el interior o confiarla a consultores. La selección podrá decidirse en base solo al tipo de control que se

quiere efectuar. Si la empresa decide realizarla por su cuenta existe una gama de soluciones de adopción más frecuente acerca de cuál órgano se hará cargo de la Auditoría; la selección se efectuará en base a las exigencias reales y las situaciones propias de cada empresa.

La Auditoría puede realizarse:

- Por la Dirección General que se sirve de sus propios órganos de staff.
- Por la Dirección de Control, cuando exista, de acuerdo con un esquema organizativo que prevea una bipartición: Dirección de las Operaciones y Dirección de los Controles.
- Por la Administración de Personal (que se adopta raras veces por motivos obvios).
- Por un comité conveniente, en el que estén representados lo mismo la Dirección General que la de Personal.

Cada solución tiene sus propias virtudes y defectos que hay que considerar a la luz de las situaciones de las empresas existentes.

CONCLUSIONES

1. La esperanza de la gerencia empresarial, la progresiva competencia a nivel nacional e internacional y la creciente complejidad en la fuerza de trabajo, constituyen los retos primordiales para el director de Recursos Humanos. Se espera que su departamento ayude positivamente a la ventaja competitiva de la compañía.
2. El Capital Humano es un elemento de creciente importancia en el proceso de distinguir a una compañía de otra, por lo que los gerentes de las empresas esperan que sus departamentos de Recursos Humanos contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la planificación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa.
3. La Auditoría de Recursos Humanos envuelve todas las actividades que lleva a cabo este departamento, así como las actividades del personal que llevan a cabo los gerentes de línea. Puede incluir a una división de la compañía o a toda la organización. Proporciona retroalimentación sobre la forma en que los gerentes de línea cumplen sus funciones de personal, así como sobre el desempeño de los especialistas del departamento encargado de esta materia.
4. Esta Auditoría permite identificar las contribuciones que hace el departamento de personal a

la organización; mejora la imagen profesional de dicho departamento; permite que se aliente al administrador del personal a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo; esclarece las responsabilidades y los deberes del departamento; facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas; se encamina a detectar problemas latentes potencialmente explosivos; garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales; se encamina a que se reduzcan los costes en recursos humanos mediante prácticas mejoradas y promueve los cambios necesarios en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Albizu Gallastegi, E., & Landeta Rodríguez, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica* (S. A. s. u. Grupo Anaya Ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Banegas Ochovo, R., Nevada Peña, D., & Tejada Ponce, Á. (2000). El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social: recursos humanos y medio ambiente. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 29(103), 107-147.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Caliper Estrategias Humanas de México S.A de C.V. Retrieved Abril, 2018, from <http://www.caliper.com.mx>

Candau, P. (1987). *L'audit social* (U. d. d. Institut d'administration des entreprises, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille Ed.). Paris: Vuiber Gestion.

Cantera, F. J. (1995). *Del control externo a la auditoría de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

Cuesta Santos, A. (1987). *Disciplina laboral y organización del trabajo*. Editorial ISPJAE. Ciudad de La Habana. Cuba.

Cuesta Santos, A. (1990). *Organización del trabajo y psicología social*. La Habana: Ciencias Sociales.

Cuesta Santos, A. (1991). Estimulación al trabajo. *Editorial ISPJAE. Ciudad de La Habana. Cuba*, 15-35.

Cuesta Santos, A. (1996). *Tendencias actuales en la Gestión de Recursos Humanos* (Vol. 10). Madrid: I+D Telefónica.

Cuesta Santos, A. (2016). Engagement and Human Management in the Enterprise. *Universitas Psychologica*, 15(2), 287-299.

Cuesta Santos, A., Fleitas Triana, S., García Fenton, V., Hernández Darias, I., Anchundia Lóor, A., & Mateus Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35.

Cuesta Santos, A., & Martínez, R. (1995). *Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos (GRH). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades claves de GRH*. Paper presented at the Forum de Ciencia y Técnica del ISPJAE, La Habana, Cuba.

Chevalier, A., & de Miera, A. S. (1977). *El balance social de la empresa*. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

Chiavenato, I. (1988). *Administración de Capital humano*. México: Mc Graw Hill.

de la Poza LLeida, J. M. (1993). *Principios de auditoría sociolaboral*. Bilbao: Deusto.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8 ed.). México: Pearson Educación.

Dolan, S., Schuler, R., & Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc-Graw Hill.

Egúsquiza Pereda, C. A., & Egúsquiza Pereda, O. (2014). Auditoría de gestión. *Quipukamayoc*, 7(14), 69-75.

Fitz Enz, J. (1992). *El valor añadido por la Dirección de Recursos Humanos: una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.

Fitz Enz, J. (2003). *El ROI (rendimiento de la inversión) del capital humano: cómo medir el valor económico del rendimiento del personal*. Barcelona: Deusto.

Fitz Enz, J., & Eguiguren Huerta, M. (1999). *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Fuentes García, F., & Sánchez Cañizares, S. (2005). Auditoría del reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos. *Capital Humano*, 193, 8-18.

Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (3 ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Harper, S., & Lynch, J. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Gaceta de los Negocios.

Ketchen Jr, D. J., Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., & Woehr, D. J. (2017). *Managing Human Capital: The Oxford Handbook of Strategy Implementation*.

Lado, M. (2013). *Introducción a la Auditoría Sociolaboral: una perspectiva desde los Recursos Humanos*. España: Bubok.

Landeta Rodríguez, J., & Albizu Gallastegi, E. (2014). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Marrero Hernández, J. L. (2008). *Procedimiento Metodológico para el diseño e implementación de sistema de pago por resultados en Centros de Investigación de la UCLV*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Meléndrez Quezada, J. R. (2008). *Percepción social sobre valores y educación en las instancias de socialización de Culiacán*. Tesis presentada en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Educación, CESUS, Culiacán, México.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (6 ed.). México: Prentice May.

Nevado Peña, D. (1999). *Control de gestión social: la auditoría de los recursos humanos*. Cuenca: Universidad de Castilla La Mancha.

Normas Internacionales de Auditoría. (2013). *Control de Calidad. NIAs -, 200*.

Palomares, R. C., Signes, E. S., & del Pino, J. A. R. (2017). La auditoria sociolaboral y sus grupos de interés: ¿intereses comunes? ¿intereses compartidos? *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*(38), 229-258.

Parra Luna, F. (1989). *El balance social de la empresa como instrumento de gestión*. Barcelona: Deusto.

Puchol, L. (2000). *Casos y supuestos en dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.

Redondo Castán, A., & del Olmo Martínez, R. (1998). Control de gestión de recursos humanos en pymes: planificación dinámica de recursos y necesidades. *Capital Humano*, 11(115), 16-34.

Rivero, D., Vega, V., & Balagué, J. (2005). La medición del capital intelectual en las universidades. Un modelo para potenciar su aportación a la sociedad. *Capital Humano*, 185, 30-36.

Robles Mantilla, M. E. (2018). Auditoria de Gestión.

Sánchez Runde, C. (2000). La medición de las prácticas de Recursos Humanos. *Capital Humano*, 13(134), 22-32.

Impresión Digital”
Edición realizada el mes de junio de 2018 en los
Talleres de Editorial Jurídica del Ecuador;
con la calidad y tecnología de equipos de
producción XEROX

QUITO - ECUADOR

El presente libro aborda un tema práctico y de gran actualidad: la Auditoría de Recursos Humanos, teniendo como objetivo fundamental crear una visión amena y actualizada de esta temática, dentro de la cual los autores comentan los antecedentes de la Auditoría, explicando su definición y relación con la Contabilidad, describiendo los deberes y derechos de los auditados, explicando las distintas clasificaciones de Auditorías y caracterizando a la Auditoría Integral.

Igualmente caracterizan a la Auditoría de Gestión, explicando las diferentes técnicas de Auditoría y los principales riesgos de la misma. Además, definen el concepto y caracterizan el nuevo contexto empresarial de los Recursos Humanos, explicando el contenido y alcance de la Auditoría de los mismos, enfocándose a la mejora de la productividad, la planificación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa.

ISBN: 978-9942-974-57-0



9789942974570