



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Gestión del talento humano

Sub-tema

La auditoría de recursos humanos

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de
empresas

Autores

Br. Carla Vanessa Ordoñez García

Br. José Alexander García Ruiz

Br. Maryin Idania Moncada Sánchez

Tutor

Msc. Jaime Artola Vega

Managua, diciembre del 2019

Índice

| | |
|---|------|
| Dedicatoria | i |
| Agradecimiento | iv |
| Valoración del docente | vii |
| Resumen | viii |
| Introducción..... | 1 |
| Justificación..... | 2 |
| Objetivos de seminario de graduación | 3 |
| Capítulo uno: Auditoría de recursos humanos..... | 4 |
| 1.1 Generalidades de la auditoría administrativa | 4 |
| 1.2 Conceptos de auditoría de recursos humanos..... | 5 |
| 1.3 Objetivos de la auditoría de recursos humanos | 5 |
| 1.4 Importancia de auditoría de recursos humanos. | 7 |
| 1.5 Características de auditoría de recursos humanos. | 7 |
| 1.6 Propósito de la auditoría de recursos humanos..... | 9 |
| 1.7 Áreas que cubre la auditoría de recursos humanos..... | 9 |
| 1.8 Beneficios de la auditoría de recursos humanos..... | 10 |
| 1.9 Etapas de la auditoría de recursos humanos..... | 11 |
| 1.10 Amplitud y profundidad de auditoría de recursos humanos. | 13 |
| 1.11 Agente de auditoría de recursos humanos. | 14 |
| 1.12 Técnicas de auditoría de recursos humanos..... | 15 |
| 1.13 Instrumentos de la auditoría de recursos humanos. | 16 |
| 1.14 Contribuciones de la auditoría de recursos humanos. | 17 |
| Capítulo dos: Metodología para realizar una auditoría de recursos humanos | 18 |
| 2.1 Generalidades..... | 18 |
| 2.2 Planeación | 21 |
| 2.2.1 Objetivos..... | 21 |
| 2.2.2 Factores por revisar..... | 22 |
| 2.2.3 Fuentes de información | 24 |
| 2.2.3.1 Internas | 27 |

| | |
|---|----|
| 2.2.3.2 Externas | 27 |
| 2.2.4 Preparación del proceso de auditoría | 28 |
| 2.3 Instrumentos | 30 |
| 2.3.1 Recopilación de información..... | 30 |
| 2.3.2 Técnicas de recolección de información..... | 30 |
| 2.3.3 Investigación documental | 31 |
| 2.3.3.1 Observación directa | 34 |
| 2.3.4 Entrevista..... | 34 |
| 2.3.5 Cuestionarios..... | 35 |
| 2.3.6 Cédulas | 36 |
| 2.3.7 Medición | 36 |
| 2.3.7.1 Escala de medición | 36 |
| 2.3.8 Supervisión del trabajo | 37 |
| 2.4 Examen..... | 39 |
| 2.4.1 Propósito | 39 |
| 2.4.2 Procedimientos..... | 39 |
| 2.4.3 Enfoque para el análisis administrativo | 41 |
| 2.4.4 Base conceptual | 41 |
| 2.4.4.1 Marco de referencia | 42 |
| 2.4.4.2 Contenido..... | 42 |
| 2.5 Informe..... | 44 |
| 2.5.1 Aspectos operativos | 45 |
| 2.5.2 Tipos de informe | 46 |
| 2.5.3 Propuesta de implementación | 48 |
| 2.5.4 Presentación del informe | 50 |
| 2.6 Seguimiento | 50 |
| 2.6.1 Objetivo general | 51 |
| 2.6.2 Lineamientos generales..... | 51 |
| 2.6.3 Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento..... | 52 |
| Capítulo tres: Pasos para realizar el informe de auditoría recursos humanos | 54 |
| 3.1 El informe de auditoría de recursos humanos | 55 |

| | |
|--|--------------------------------------|
| 3.2 Informe de auditoría estándar sin salvedades | 57 |
| 3.3 Filosofía activa del departamento de personal..... | 59 |
| 3.4 Planes de recursos humanos..... | 60 |
| 3.4.1 Análisis de puesto | 62 |
| 3.5 Reclutamiento | 63 |
| 3.5.1 Medios de reclutamiento..... | 64 |
| 3.5.2 Reclutamiento Interno..... | 64 |
| 3.5.3 Reclutamiento externo..... | 65 |
| 3.5.4 Reclutamiento mixto | 68 |
| 3.6 Orientación y capacitación | 69 |
| 3.6.1 Contenido de la capacitación..... | 70 |
| 3.6.2 Objetivos de la capacitación | 71 |
| 3.7 Selección | 72 |
| 3.7.1 Selección con un único acto para decidir | 73 |
| 3.7.2 Selección secuencial de dos actos de decisión | 73 |
| 3.7.3 Selección secuencial de tres actos de decisión..... | 73 |
| 3.7.4 Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión | 73 |
| 3.7.5 Proceso de selección de personal..... | 74 |
| Conclusiones..... | 76 |
| Bibliografía | ¡Error! Marcador no definido. |

Dedicatoria

Dedicado a mis hijos por ser la razón de seguir adelante y cumplir esta meta.

Carla Vanessa Ordoñez García

Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación primeramente a Dios a quien le debo mi vida, el que me da la fuerza, sabiduría, entendimientos necesarios para poder coronar mi carrera profesional y así cumplir con mis metas.

A mi madre Mirna Patricia Ruiz Méndez, por ser mi apoyo incondicional a lo largo de mi vida, la que a pesar de las dificultades está ahí siempre alentándome a seguir y animándome siempre.

A mi esposa Dania Iveth Mercado Jara, quien es mi inspiración y mi ayuda idónea, la que me insta a no retroceder en momentos difíciles, a quien amo demasiado y quien me enseña a seguir adelante sin mirar atrás.

A mis hermanos, Oscar Antonio García, Jessica García, Byron García y Keyling Martínez. Ellos quienes son un motivo por quien debo seguir avanzando en la vida.

José Alexander García Ruiz

Dedicatoria

A Dios:

Por haberme dado la vida sobre todas las cosas, por ser el conductor del tren de mi vida, garantizándome firmemente que cada día de mi vida está lleno de éxitos y bendiciones.

A mi hija Deysha Monserrath Hernández Moncada, una personita muy especial por ser el motor de mi vida, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella. Te amo mi bebe.

A mis padres el esfuerzo y las metas alcanzadas, refleja la dedicación, el amor que invierten sus padres en sus hijos. Gracias a mi padre por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, orgullosamente y con la cara muy en alto agradezco a mi padre Ildfonso de Jesús Moncada Fletes por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida y a mi madre Fátima Maribel Sánchez Pérez, gracias a ustedes he llegado a esta meta.

A mi abuela María Luisa Pérez Espinoza, aunque te encuentres en el cielo, tus enseñanzas y buenos ejemplos, influyeron de enorme manera para obtener mi meta, siempre tu recuerdo estará presente en mi mente y corazón, dándome la fortaleza y motivo para seguir superándome. Gracias mama abuela a ti dedico todo el esfuerzo de mi trabajo.

A mi esposo: En el camino encuentras personas que iluminan tu vida, que con su apoyo alcanzas de mejor manera tus metas, a través de su amor y paciencia me ayudo a concluir esta meta. Gracias a ti Oscar Danilo Hernández Loza.

Maryin Idania Moncada Sánchez

Agradecimiento

Gracias a Dios, por su gran misericordia, por todas sus bondades.

Agradezco a nuestro gobierno por mantener este derecho social, acceso gratuito a la educación, producto del 6% constitucional.

A nuestra Universidad y su conglomerado de docentes que a través del tiempo nos han venido transmitiendo los conocimientos para hacer realidad nuestra meta de obtener un título profesional.

A todos aquellos compañeros administrativos que de alguna forma han sido parte del esfuerzo de formación de esta alma mater.

Y a todos aquellos compañeros y amigos que se unieron a este esfuerzo, dándonos ánimos y acompañándonos en este proceso de formación.

Carla Vanessa Ordoñez García

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme permitido y brindado lo necesario para poder culminar con satisfacción este seminario de graduación, dándole las gracias por no apartarse de mi en ningún momento. Gracias Dios me siento feliz y dichoso de llegar a triunfar en esta carrera.

A mis padres por haberme formado como una persona de buenos principios éticos, responsable y honesta, que quiere seguir siempre adelante cumpliendo con sus metas.

Quiero agradecer a cada uno de los docentes que durante mi formación académica facilitaron, colaboraron y transmitieron sus conocimientos indispensables para mi desarrollo como profesional, con alto grado de responsabilidad, ética y calidad.

Finaliza agradeciendo a mis amigas quienes en el proceso de mi formación académica se dieron algunos deslices y ganas de ya no seguir en la carrera y ellas siempre estuvieron ahí alentándome y motivándome a seguir y terminar lo que un día empecé.

José Alexander García Ruiz

Agradecimiento

Primeramente, doy gracias a Dios por guiarme en mi camino y por haberme dado salud, fuerza y valor para culminar mis estudios.

Agradezco la confianza y apoyo de mi padre que a través de su paciencia y buenos valores ayudan a trazar mi camino. Por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Gracias a mi hija por llegar a mi vida, eres el motor que me impulsa a seguir adelante y mi mayor inspiración. Eres mi mayor tesoro y la más grande creación de mi vida, cuando siento que no puedo más miro a mi hija y me doy cuenta que por ella soy capaz de luchar contra todo.

A mi esposo por ser el apoyo incondicional en mi vida, que, con su amor y respaldo me ayuda alcanzar mis objetivos.

A mi tutor Msc. Jaime Artola, por su paciencia y por su atenta colaboración en este trabajo, por su comentario en todo el proceso de elaboración de esta investigación y sus acertadas correcciones.

A todos los maestros que en el transcurso de estos años aportaron un poco de sus conocimientos, cada uno con sus valiosas aportaciones me enseñaron tanto de la profesión como de la vida, impulsándome siempre a seguir adelante.

Un agradecimiento muy especial a la UNAN-Managua por haberme dado la oportunidad de ingresar, formarme como profesional, institución de la cual me siento muy orgullosa y agradecida.

Maryin Idania Moncada Sánchez

Valoración del docente

Resumen

La auditoría de recursos humanos es una herramienta que permite visualizar el nivel de funcionalidad del capital humano de una organización, con el fin de corregir errores en la mala gestión de actividades administrativas, permitiendo cumplir con los objetivos planteados por la alta gerencia. La auditoría de recursos humanos no se limita al señalamiento de los errores de la gestión administrativa, sino que permite corregir y mejorar los procesos administrativos, detectando políticas obsoletas proponiendo cambios donde se requieran.

El objetivo de esta investigación es documentar la importancia que tiene realizar una auditoría de recursos humanos y los procesos que conlleva aplicarla, así como el beneficio que genera este procedimiento, en una determinada empresa, para verificar el comportamiento y utilidad del talento humano en función, con dicha empresa.

La auditoría de recursos humanos es de gran utilidad y sirve como función clave para poder ver los posibles errores o problemas que estén pasando en el desempeño de una determinada empresa con el propósito de realizar un informe que sirve para rectificar, corregir posibles problemas, que puedan generar daños a la organización y que facilita a la alta gerencia tomar decisiones más objetivas, destacando que la auditoría de recursos humanos está inmersa en todas las actividades que realizan las organizaciones. El presente informe está estructurado: El capítulo uno, auditoría de recursos humanos, capítulo dos, metodología para realizar una auditoría de recursos humanos y capítulo tres, pasos para realizar el informe de auditoría de recursos humanos.

Se procedió a la búsqueda de material bibliográfico, consultando a diferentes autores como Idalberto Chiavenato, Amador Sotomayor, William Werther, Benjamín Franklin, Cejas, M, entre otros. Asimismo, aplicamos normativas del departamento de administración de empresas, con los procedimientos de las normas APA (sexta edición), bajo la supervisión y orientaciones del tutor se realizó esta documentación.

Introducción

Este seminario tiene como tema, gestión del talento humano y como subtema, auditoría de recursos humanos como disciplina fundamental en la formación del profesional de administración de empresas, esta especialidad permite que el administrador tenga una visión más clara de la situación en la que se encuentre una organización, en cuanto al cumplimiento de los procesos administrativos desarrollados por el capital humano.

La auditoría de recursos humanos es un proceso amplio en el que se evalúa de manera independiente y objetiva el estado actual de una organización en políticas de recursos humanos, las cuales después de cierto tiempo se vuelven obsoletas o innecesarias y es precisamente en este entorno donde la auditoría entra a jugar su verdadero papel como herramienta de control. Permite detectar problemas ocultos y errores relativos, así como posibles problemas de cumplimiento contra el contexto de reglas y regulaciones en constante evolución.

En base a lo mencionado anteriormente, el objetivo general de esta investigación documental es analizar la auditoría de recursos humanos para la gestión eficiente del capital humano en las organizaciones. El cual permite identificar las necesidades de mejora y crecimiento de la función de recursos humanos, así como garantizar el cumplimiento de las siempre cambiantes normas y reglamentos viéndose como una herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria.

Este trabajo se compone de tres capítulos:

En el primer capítulo se identifican las generalidades de la auditoría de recursos humanos; generalidades, conceptos, objetivos, importancia, características, propósitos, beneficios, amplitud y profundidad, entre otros. Seguido del segundo capítulo se menciona; generalidades, planeación, instrumentos, examen, informe y seguimiento.

Tercer y último capítulo explicamos los pasos para realizar el informe de auditoría de recursos humanos, el cual contiene: informe de auditoría de recursos humanos, informe de auditoría estándar sin salvedades, filosofía activa del departamento de personal, planes de recursos humanos, análisis de puesto, reclutamiento, orientación y capacitación y selección.

Justificación

El presente trabajo es de carácter investigativo y está enfocado en el tema gestión del talento humano y subtema de la auditoría de recursos humanos como una herramienta de control interno que puede ayudar a la organización a mejorar de manera eficiente y eficaz en los procesos de los subsistemas. La investigación se realiza con el propósito de aportar conocimiento existente, enfocándose en la metodología, así como los pasos para presentar el informe final sobre los hallazgos encontrados en la organización, a fin de implementar medidas correctivas en las deficiencias que presente el departamento.

El presente trabajo se realiza con el fin de colaborar, tanto a estudiantes universitarios de ciencias económicas y administrativas, como a personal docente, en la aplicación de la auditoría de recursos humanos en futuras investigaciones. De igual manera, se benefician diferentes organizaciones (públicas, privadas, ONG, etc.) dado que en la actualidad es imprescindible para el correcto funcionamiento.

Este informe investigativo aporta de manera importante a otras investigaciones sobre la metodología de la auditoría de recursos humanos, la cual sirve como marco de actuación para las acciones en diferentes fases de ejecución, permitiendo delimitar la profundidad y los enfoques de análisis, de manera oportuna, los resultados en temas como administración, auditoría administrativa, gestión del talento humano y control interno. Se toman distintos puntos de vista para desarrollar aún más los conocimientos acerca del tema, así mismo proporciona bases para los estudiantes de la facultad de ciencias económicas de la UNAN-Managua. Se encuentra elaborado bajo la normativa de modalidades de graduación de la UNAN-Managua y aplicación de las normas APA para hacer referencia a los autores.

Objetivos de seminario de graduación

Objetivo general

Analizar la auditoria de recursos humanos para la gestión eficiente del capital humano en las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Identificar las generalidades de la auditoria de recursos humanos.
2. Especificar la metodología a seguir para la realización de una auditoria de recursos humanos.
3. Describir los pasos para la realización del informe de la auditoria de recursos humanos.

Capítulo uno: Auditoría de recursos humanos

Un proceso de auditoría, como primer paso para mejorar continuamente, el departamento de capital humano identifica y corrige problemas antes de que se vuelvan serios. Cuando el proceso de evaluación se lleva a cabo de manera adecuada, puede crearse un espíritu de buena voluntad y cooperación entre el departamento de capital humano y los gerentes operativos, Asimismo, se hace posible revelar áreas donde las políticas actuales se han hecho obsoletas y requieren cambios (Bohlander, Snell y Morris, 2018, p. 491).

1.1 Generalidades de la auditoría administrativa

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

Una organización no puede admitir que todo lo que se hace en el departamento de recursos humanos es correcto pues se puede cometer errores. Las políticas que la organización ha establecido luego de un periodo dado puede que se vuelvan obsoletas y al evaluarse a sí mismo el departamento debe detectar los problemas antes que estos se conviertan en algo serio para la organización. Esta situación demanda la necesidad de un control de todos los procesos y políticas que asume una empresa en un espacio de tiempo definido y es precisamente en este entorno donde la auditoría

entra a jugar su verdadero papel como herramienta de control. (Bohlander *et al.*, 2018, p. 58).

1.2 Conceptos de auditoria 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, acompañados de su sugerencia para mejorar. Es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado (Chiavenato, 2007, p. 472).

El término ha sido definido por diversos especialistas, entre estos, Porret (2010), Chiavenato (2004), Zambrano (2002); no obstante, la autora considera relevante la definición planteada por Reyes (1973), quien define la que la auditoría es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos que conforman a la organización para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia sugiriendo los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración del personal.

El especialista referido reseña la auditoría de personal como un procedimiento y como tal aplica una serie de pasos por tanto la evaluación ya sea de la función de personal o de un departamento permite obtener una visión del papel que cumple el gestor de recursos humanos con relación a la parte humana de las organizaciones (Cejas y otros, s.f., pp. 129-130).

1.3 Objetivos de la auditoria de recursos humanos

El objetivo esencial de la evaluación de los recursos es el de examinar de forma constructiva la estructura del área con amplitud o restricción de acuerdo a la planeación para corroborar en su caso los aspectos normativos, legales, administrativos y éticos que están establecidos, objetivos generales y específicos, políticas, procedimientos,

prácticas de trabajo, contratos y reglamentos, así como el clima laboral prevaleciente y lo relacionado al proceso de ingreso, desarrollo y separación de la persona. En la Figura 1.1 se muestran de manera sintetizada los objetivos (Amador, 2016, p. 412).

Figura: Objetivo de la evaluación de recursos humanos

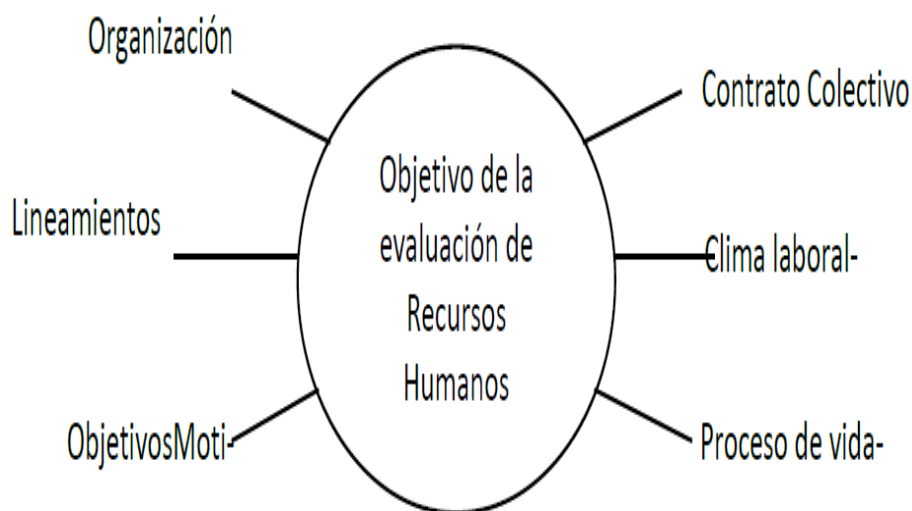


Figura 1.1. Fuente: (Amador, 2016, p. 413).

Un objetivo de la mayor importancia de las auditorías de la función de recursos humanos es el determinar si los gerentes de línea están cumpliendo adecuadamente las políticas de la empresa, así como los lineamientos legales. En casi todos los casos, cuando un gerente de línea no cumple lo prescrito por la ley las autoridades hacen responsables a la empresa y no al individuo por el cumplimiento de las disposiciones vigentes (Werther y Davis, 2008, p. 494).

Además de garantizar que están cumpliendo los requisitos legales, la auditoría de los recursos humanos puede mejorar la imagen del departamento de personal y revelar las contribuciones que efectúa a la organización.

El objetivo de una auditoría de los recursos humanos es contar con una "radiografía actual" de cada una de las actividades que se están realizando, lo cual permite identificar las áreas en que se requieren mejoras (Werther y Davis, 2008, p. 492).

1.4 Importancia de auditoria de recursos humanos.

La importancia de la auditoria de recursos humanos “es mostrar cómo está funcionando el programa localizando la práctica y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando sus costos, o practicas o condiciones que deben incrementarse.

La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa esta descentralizado. Dado que la tendencia moderna esta transformada a cada gerente en un gestor de recursos humanos, la auditoria adquiere gran importancia (Chiavenato, 2000, p. 652).

1.5 Características de auditoria de recursos humanos.

Por una corriente u otra está considerada como las indispensables para ser sujeta de evaluación como lo es en su caso las finanzas, información y abastecimientos, entre otras y no solo el aspecto técnico de la función sino también el aspecto ético e incluso el legal porque esta actividad tiene sus características inherentes relativas a que es necesaria, positiva, programada, solicitada, constructiva y con sus resultados. Cada una de las características tiene su peso y así se considera que es necesaria porque permite precisar si se está cumpliendo lo establecido en la organización y particularmente en la función.

Es positiva en el sentido de que es sano el que se practique y se otorguen las facultades necesarias para ello por las personas encargada de la operación y no deben de verla como una agresión sino al contrario como un apoyo a su trabajo considerando los aspectos de control y es natural que en la organización exista un programa calendarizado porque de ahí su denominación de programada para efectuar la evaluación y por ello de acuerdo a él se lleva a efecto.

Claro que en ocasiones por situaciones que se presentan puede originarse en forma intempestiva y específica sucede que la evaluación sea solicitada por la misma área obedeciendo a los diferentes motivos como la detección de desconcierto en su desarrollo o bien el inicio de actividades con nuevo personal. El aspecto constructivo hace referencia al hecho de apoyar más que al de destruir, considerando que la evaluación representa una herramienta de control enfocado a conservar la eficiencia, eficacia y economía en el interior de la organización.

En toda evaluación se generarán resultados y ellos se plasmarán en un informe dirigido a nivel directivo en donde potencialmente se presentarán recomendaciones, mismas que ameritarán en su caso tomar las decisiones pertinentes. Como se desprenderá, las características señaladas tienen su aportación y es saludable observarlas y en su caso atenderlas además responder a las recomendaciones que se presenten. En la Figura 1.2 se ilustran de manera esquematizada las características de la evaluación de auditoría de recursos humanos. (Amador, 2016, pp. 408-409).

Figura: Características de la evaluación

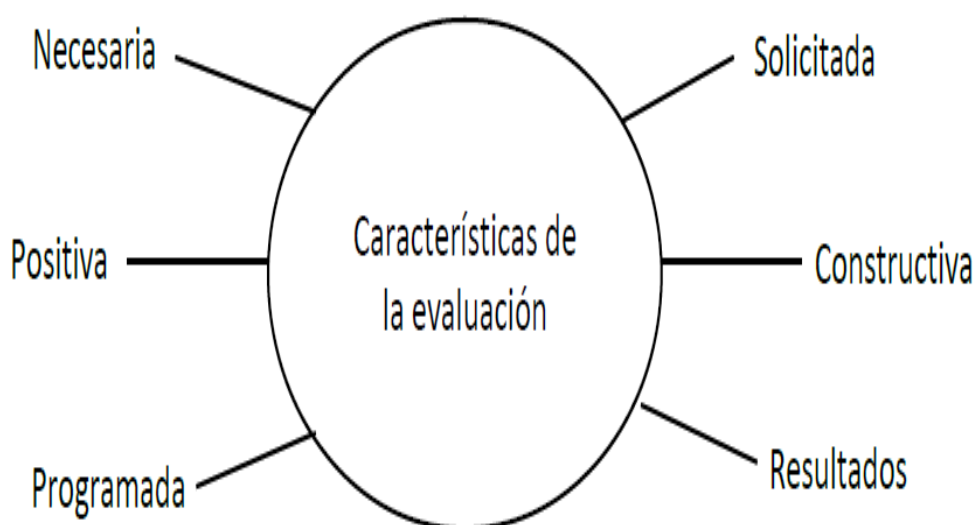


Figura 1.2. Fuente:(Amador, 2016, p. 408)

1.6 Propósito de la auditoria de recursos humanos.

Chiavenato manifiesta que “el propósito principal de la auditoria de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse” (Chiavenato, 2000, p. 652).

Werther y Keith (2008) mencionan los siguientes propositos:

1. Identificar quien es responsable de llevar a cabo cada actividad.
2. Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
3. Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
4. Verificar los registros del sistema de información de recursos humanos para determinar si las políticas y procedimientos se están siguiendo adecuadamente.
5. Preparar informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos adecuados,
6. Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
7. Formular un seguimiento para el plan de acción (p. 494).

1.7 Áreas que cubre la auditoria de recursos humanos.

Hablar de áreas en materia de recursos humanos estaría referido a los distintos subsistemas de la gestión por lo cual se identifican la siguientes:

1. Sistema de Información sobre la administración de personal.
2. Planes de recursos humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo niveles de sueldo, salarios e incentivos).
3. Análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos).
4. Obtención y desarrollo del personal reclutamiento y selección (Fuentes externas de personal, procedimientos de selección etc.).
5. Capacitación y orientación y orientación profesional (tasa de efectividad en el aprendizaje y planes de promoción).

6. Control y evaluación de la organización (técnicas de evaluación, desempeño y entrevistas de evaluación).
7. Auditorías de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea).

En la Figura 1.3 se mencionan los subsistemas del talento humano que cubre la auditora de recursos humanos (Cejas et al., s.f., p. 132).

Figura: Áreas de la auditoria de recursos humanos



Figura 1.3. Fuente: (Cejas y otros, s.f., p. 132).

1.8 Beneficios de la auditoria de recursos humanos

Varios beneficios se desprenden de esta actividad, entre ellos tenemos:

1. Permite identificar las contribuciones que hace el departamento de recursos de capital humano a la organización.
2. Ayuda a dar claridad en actividades y responsabilidades del equipo de trabajo.
3. Contribuye a la alineación de la estrategia corporativa con las capacidades del capital humano y da dirección a la organización.
4. Facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas de trabajo.

5. Permite el mejor aprovechamiento de los recursos de capital humano disminuye costos y permite compartir con otros las mejores prácticas.
6. Se promueven los cambios necesarios en la organización. (Werther y Davis, 2008, p. 492).

1.9 Etapas de la auditoria de recursos humanos.

La auditoría es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos que conforman a la organización, para determinar se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal.

El especialista referido reseña la auditoria de personal como un procedimiento y como tal aplica una serie de pasos. Por tanto, la evaluación ya sea de la función de personal o de un departamento, permite obtener una visión del papel que cumple el gestor de recursos humanos con relación a la parte humana de las organizaciones. En líneas generales la auditoria de recursos humanos se visualiza de acuerdo a tres etapas: obtención de datos; análisis de datos; e informe de auditoría y sugerencias.

Para la obtención de datos se diseña el cuestionario a fin de disponer de un instrumento que nos permita recabar la información sujeta a estudio, el adiestramiento a las personas encargadas de recaudar la información. Como productos de esta primera etapa se obtienen: los instrumentos diseñados y el personal adiestrado.

La etapa correspondiente al análisis de los datos implica el señalar si existe cumplimiento o no en el plan de trabajo auditado, el porqué de ello, mejoras a proponer, el auditor se formará una idea lógica y clara sobre los planes de trabajo que se adelantan en la empresa. En cuanto al informe de auditoría y las sugerencias, contiene el reconocimiento formal de las practicas que están logrando su objetivo, así como faltas detectadas, comparación de planes, objetivos y políticas, recomendaciones, entre otros.

En la Figura 1.4 se visualizan las etapas del auditoria, así como las acciones o actividades que se realizan en cada etapa, de igual manera el producto o resultado que se espera de cada una de ellas (Cejas et al., s.f., pp. 130-131).

Figura: Etapas de la auditoria de recursos humanos

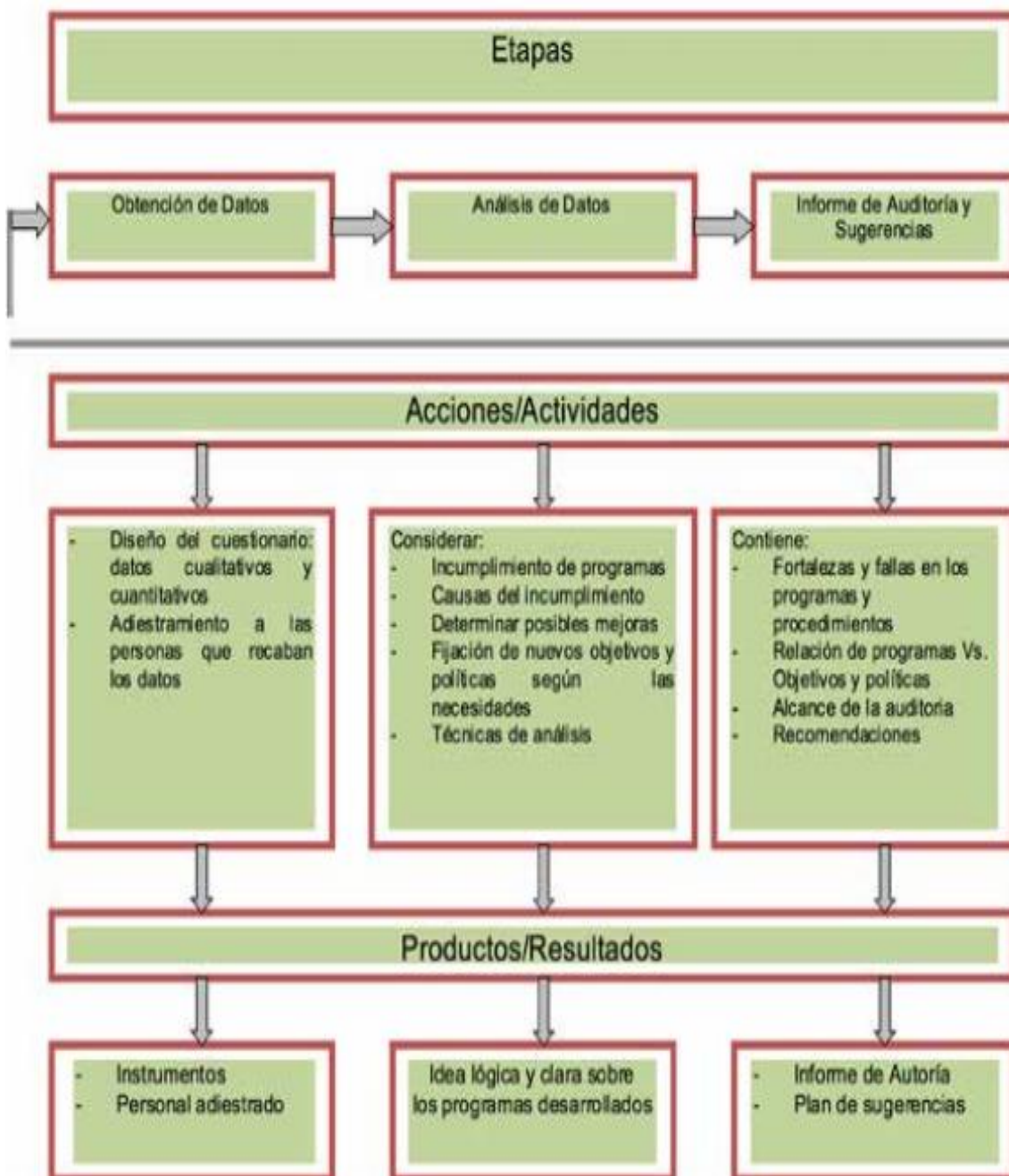


Figura 1.4. Fuente: (Cejas et al., s.f., p. 130).

1.10 Amplitud y profundidad de auditoría de recursos humanos.

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

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

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

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

Las auditorías empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano, incluidos el personal de línea y de staff, las calificaciones de los miembros del staff de recursos humanos y la adecuación del apoyo financiero para los diferentes programas.

A partir de ahí se aplica una variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes de personal; se analiza, compara y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones.

Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada esté, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría. La auditoría puede desencadenar un fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la organización. La auditoría permite verificar:

1. Hasta qué punto es aceptable la teoría que fundamenta la política de recursos humanos.
2. Hasta qué punto se adecuan la práctica y los procedimientos a la política y la teoría adoptadas. La medición de los resultados de la ARH permite establecer condiciones para evaluar si en realidad está ejecutando un buen trabajo para la organización (Chiavenato, 2007, p. 477).

1.11 Agente de auditoría de recursos humanos.

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

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

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

1. Cambios en las filosofías y en las teorías administrativas, en particular aquellas que consideran la participación del empleado y que este se identifica con las influencias significativas y positivas para el desarrollo y el éxito de las organizaciones.

2. Cambio del papel del gobierno y su creciente intervención para vigilar la administración del potencial humano y para proteger los intereses de los empleados, aumentándoles la seguridad económica y garantizando el pleno empleo.
3. Expansión de los sindicatos y determinación bilateral de la política del empleo mediante las relaciones con los empleados.
4. Incrementos salariales con los costos crecientes de la mano de obra y oportunidades para obtener una ventaja competitiva con la administración de personas.
5. Cambio en las habilidades requeridas debido a una creciente proporción de trabajadores técnicos y profesionales, los cuales presentan problemas más difíciles para su administración y una actitud más crítica ante esta.
6. Incremento de egresos para las divisiones de staff de recursos humanos.
7. Competencia internacional más agresiva como resultado de la globalización económica.

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

1.12 Técnicas de auditoria de recursos humanos

El proceso de evaluación de las actividades de capital humano de una empresa requiere que se proceda a recopilar información sobre todas las actividades que efectúo en ocasiones, ese proceso puede llevarse a cabo mediante avanzadas- y complejas- técnicas estadísticas. Al margen de la técnica que se decida utilizar el objetivo es determinar cómo se desempeña el departamento del capital humano. Es probable que la forma más sencilla de investigación consista en la comparación o enfoque comparativo (Benchmarking). En ella se utiliza otra división o departamento como parámetro, o incluso otra organización distinta.

El punto esencial es que la comparación se haga con una entidad que se considera que está logrando mejores resultados. El equipo de auditoría compara los resultados que ha obtenido en su campo de estudio con los que se han logrado en la otra entidad. Este enfoque se utiliza con frecuencia para evaluar aspectos como el absentismo, las tasas de rotación, el nivel de accidentes industriales, etc. También es aplicable cuando un procedimiento se está poniendo en práctica por primera vez.

La empresa puede optar por utilizar los servicios de un consultor externo, en cuyo caso este determina estándares a partir de estadísticas que obtiene de fuentes especializadas. Un tercer enfoque consiste en el desarrollo de mediciones estadísticas del desempeño, basándose en el sistema de información de la empresa. Mediante los registros internos se determinan las tasas de absentismo y rotación en el curso de cierto periodo. A medida que varían, estos datos ayudan a identificar la forma en que tanto los gerentes de línea como el departamento de recursos humanos progresan hacia la obtención de un resultado o la corrección de un problema (Bohlander et al., 2018, p. 498).

1.13 Instrumentos de la auditoría de recursos humanos.

Para la recolección de la información se convienen procedimientos técnicos particulares para su obtención. Si se emplean adecuadamente el comité puede unir esos datos parciales para obtener una visión global de las actividades del personal de las empresas, la cual es resguardada mediante un instrumento de recolección de datos; entre ellos tenemos:

1. Entrevistas: las entrevistas directas con el personal a todo nivel son una eficaz herramienta para obtener información acerca de las actividades de recursos humanos y para identificar áreas que necesitan mejorar. Los comentarios del empleado se registran y después se analizan para identificar las causas de las dificultades.
2. Sondeos de Opinión: ofrecen respuestas más directas cuando contestan un cuestionario que cuando se entrevistan con un funcionario del departamento de personal.

3. Análisis Histórico: permiten adquirir información esencial sobre la función de la administración de los recursos humanos de la empresa.
4. Auditoria Internacional: la auditoria de las políticas del personal llevadas a cabo en otros países se hace especialmente difícil por factores culturales, lingüísticos y legales. Los auditores del país en que se encuentran las oficinas centrales de la organización tienden a aplicar en el exterior las mismas normas que en su país. Esto puede traer problemas, si no se aplica con amplitud de criterios. La dificultad básica radica en identificar problemas de variación que no se originan en la legislación local o en factores que se escapan al control de la gerencia.
5. Investigación en el área de recursos humanos: comparan un grupo experimental con otro de control en condiciones realistas. El problema es que los no seleccionados para participar en el experimento desconfían, y los que si forman parte del grupo se pueden sentir manipulados. Además, lograr que los grupos no intercambien información o que el clima laboral no afecte a cualquiera de los dos grupos, es una tarea difícil (Cejas et al., s.f., pp. 135-136).

Existen diversos instrumentos para procederá las investigaciones de cómo se desempeña la función de administración del capital humano en una organización. Cada uno permite adquirir información sobre determinados aspectos. Si se emplean adecuadamente, proporcionan una visión clara de cómo se llevan a cabo las actividades de personal en la organización (Werther y Davis, 2008, p. 499).

1.14 Contribuciones de la auditoria de recursos humanos.

La auditoría coadyuva a esclarecer la función que lleva a cabo el área de capital humano y contribuye a lograr mayor uniformidad, en especial en el caso de las grandes corporaciones actuales, que geográfica y administrativamente son muy descentralizadas. Quizá aún más importante, identifica los problemas que puedan existir y garantiza que se cumplan las leyes vigentes, así como los planes estratégicos de la organización (Werther y Davis, 2008, p. 492).

Capítulo dos: Metodología para realizar una auditoría de recursos humanos

Enmarcar la auditoría de recursos humanos en el ámbito moderno implica ubicarla dentro del contexto general, es decir que está inmersa en todas las actividades que realizan las organizaciones; lo cual puede tener un desarrollo metodológico inesperado. Este que puede darse como consecuencia de situaciones administrativas que se producen en las organizaciones y que guardan relación con los distintos subsistemas que conforman el sistema de recursos humanos.

En este sentido, y ante tales consideraciones el alcance de la auditoría de recursos humanos se presenta en tres niveles. El primer nivel hace referencia a la Auditoría de la gestión de los Recursos Humanos, consiste en precisar la eficacia y eficiencia de las actividades y operaciones realizadas por los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos (Cejas et al., s.f., p. 133).

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados (Franklin, 2007, p. 78).

2.1 Generalidades

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control. También debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal (Chiavenato, 2007, p. 441).

La administración de alto nivel está muy acostumbrada a ser auditada. Quizás exista un departamento de auditoría dentro de la organización que asegure que las actividades, ya sea monetarias o de otro tipo, se están llevando a cabo de acuerdo con las prácticas empresariales. Si los profesionales de recursos humanos quieren lograr el nivel de respeto que desean, también deben sujetarse a un proceso de la auditoría.

Sin embargo, tan sólo en fechas recientes los auditores internos han empezado a auditar las actividades de recursos humanos. Algunos piensan que una auditoría interna debe incluir a las principales áreas funcionales de “planeación de la fuerza de trabajo, desarrollo de empleados, remuneraciones y prestaciones, relaciones con los empleados y relaciones laborales, así como la administración de riesgos”. Los auditores deben documentar si las actividades se están llevando a cabo de una manera óptima. La identificación de los posibles riesgos, desde luego, es una razón para llevar a cabo una auditoría de recursos humanos. En la Figura 2.1 se observan los niveles de la auditoría de recursos humanos a los que tiene acceso (Mondy, 2010, p. 16).

Figura: Niveles de auditoría

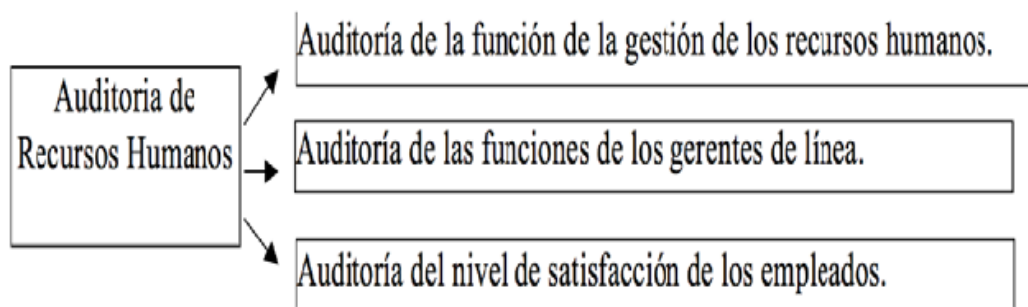


Figura 2.1. Fuente: (Cejas et al., s.f., p. 133).

En la Tabla 1 se mencionan los elementos de cada etapa del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) que se evalúan durante una auditoría administrativa, así como el propósito estratégico para su análisis y comprensión.

Tabla: Proceso administrativo

| ETAPA | ELEMENTOS | PROPÓSITO ESTRATÉGICO |
|--------------|---|---|
| Planeación | Visión y Misión | Definir el marco de actuación de la organización |
| | Objetivos y Metas | |
| | Estrategias/tácticas | |
| | Procesos y Políticas | |
| | Procedimientos y Programas | |
| | Enfoques, Niveles y Horizonte | |
| Organización | Estructura organizacional | Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización |
| | División y distribución de funciones | |
| | Cultura organizacional | |
| | Recursos humanos | |
| | Cambio organizacional | |
| | Estudios administrativos | |
| Dirección | Instrumentos técnicos de apoyo | Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización |
| | Liderazgo | |
| | Comunicación | |
| | Motivación | |
| | Grupos y equipos de trabajo | |
| | Manejo del estrés, el conflicto y la crisis | |
| | Tecnología de la información | |
| | Toma de decisiones | |
| | Creatividad e innovación | |
| | | |
| Control | Naturaleza y Sistemas | Medición del progreso de las acciones en función del desempeño |
| | Niveles y Proceso | |
| | Áreas de aplicación | |
| | Herramientas | |
| | Calidad | |

Tabla 2.1. Fuente: (Franklin, 2007, p. 76).

2.2 Planeación

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados.

Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor. En general, los estándares permiten la evaluación y el control mediante la comparación con:

1. Resultados. Cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo dispuesto y acabado, al final de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar 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 es simultánea con la operación; es decir, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación. La medición va asociada al procesamiento de la operación. A pesar de que es simultánea y, por consiguiente, actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún (Chiavenato, 2000, pp. 652-653).

2.2.1 Objetivos

En esta etapa, el propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos (Franklin, 2007, p. 76).

2.2.2 Factores por revisar

Conviene puntualizar que el plan de auditoría de recursos humanos está determinado de acuerdo, a las prácticas de administración empleadas las cuales distintas en cada organización; por lo que se hace necesario efectuar entrevistas con el solicitante y con el personal para comprender la empresa. Para la aplicación de auditorías y sus normas relativas a la planificación, se establece un esquema que se debe considerar como guía general a implementar, sujeta a los ajustes que se requieran y dependiendo de los objetivos que se pretendan alcanzar, tomando en cuenta los siguientes factores:

1. La identificación del cliente.
2. Identificación de la clase de auditoría.
3. Objetivos de la Auditoría.
4. Identificación del auditor o del equipo auditor.
5. Identificación de la documentación que se necesita.
6. Áreas, funciones o aspectos de la empresa por ser auditados.
7. Agenda propuesta.
8. Escogencia del método a utilizar.
9. Recursos necesarios.
10. Reuniones para informar sobre las observaciones, avances y resultados
11. de la auditoría.
12. Comunicación de los resultados finales.

La autora reconoce la existencia de otros esquemas, con sus respectivos factores y elementos en el área de auditoría a nivel gerencial, por lo que los expresados sirven de soporte para la comprensión del mismo (Cejas y otros, s.f., p. 131).

Algunos de los temas que se incluyen en la auditoría se concentran en valores fundamentales como responsabilidad social, comunicación abierta, trato de los empleados, confidencialidad y liderazgo. Las empresas ahora reconocen que tienen responsabilidades frente a diversos grupos de interés distintos de los propietarios corporativos. Algunos establecen incluso objetivos específicos en áreas sociales.

Están tratando de medir formalmente sus contribuciones a varios elementos de la sociedad y a la sociedad como un todo. Un número creciente de compañías, así como diversas organizaciones de sectores públicos y voluntarios, están tratando de evaluar su desempeño social en forma sistemática. Actualmente existen tres tipos posibles de auditorías sociales:

1. Inventario sencillo de actividades.
2. Compilación de gastos socialmente relevantes y
3. Determinación de la repercusión social.

El inventario es, por lo regular, un buen lugar para comenzar. Consiste en una lista de las actividades con orientación social que emprende la compañía. He aquí algunos ejemplos: empleo y capacitación de grupos minoritarios, apoyo a empresas minoritarias, control de la contaminación, concesiones corporativas, participación de los ejecutivos en proyectos seleccionados por la comunidad y programas básicos de empleo. Una auditoría social ideal debe ir más allá de un simple listado e implicar la determinación de los verdaderos beneficios para la sociedad resultantes de todas las actividades empresariales con orientación social (Mondy, 2010, p. 44).

Conviene puntualizar que el plan de auditoría de recursos humanos está determinado de acuerdo, a las prácticas de administración empleadas las cuales distintas en cada organización; por lo que se hace necesario efectuar entrevistas con el solicitante y con el personal para comprender la empresa. Sin embargo, de acuerdo al modelo gerencial para la aplicación de auditorías y sus normas relativas a la planificación.

Zambrano (2002) establece un esquema que se debe considerar como guía general a implementar, sujeta a los ajustes que se requieran y dependiendo de los objetivos que se pretendan alcanzar, tomando en cuenta los siguientes factores:

1. La identificación del cliente.
2. Identificación de la clase de auditoría.
3. Objetivos de la Auditoría.
4. Identificación del auditor o del equipo auditor.
5. Identificación de la documentación que se necesita.
6. Áreas, funciones o aspectos de la empresa por ser auditados.

7. Agenda propuesta.
8. Escogencia del método a utilizar.
9. Recursos necesarios.
10. Reuniones para informar sobre las observaciones, avances y resultados de la auditoría.
11. Comunicación de los resultados finales.

La autora reconoce la existencia de otros esquemas, con sus respectivos factores y elementos en el área de auditoría a nivel gerencial, por lo que los expresados sirven de soporte para la comprensión del mismo (Cejas et al., s.f., p. 131).

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo fundamentan, las cuales permiten realizar un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

Este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada fase, y que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos y/o servicios y entorno, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que interaccionan todos y cada uno de ellos en relación con su objeto o atribución sustantiva.

En el segundo caso se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo. Tales elementos específicos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización (Franklin, 2007, p. 76).

2.2.3 Fuentes de información

La auditoría de los recursos humanos se basa en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas, lista de ítems que componen la auditoría de recursos humanos.

En la Tabla 2 se mencionan los principales ítems como fuentes de información para realizar la auditoría de recursos humanos (Chiavenato, 2000, pág. 654).

Tabla: Principales ítems de la auditoría de RH

| Funciones básicas | Registros y estadísticas | ITEM |
|----------------------------------|---|---|
| Análisis y descripción de cargos | Especificaciones de los cargos. Cuestionario de personal y tablas de requisitos. Costos del análisis del cargo. | |
| Reclutamiento | Aplicación de los cuestionarios de solicitud de empleos y listas de verificación Número de candidatos Costos de reclutamiento | Fuentes; Anuncios; Medios, etc. Fuentes y Medios |
| Selección | Bases para la selección (características personales) Registro de seguimiento y de desarrollo del personal Registros individuales del personal Costos | Resultados en las pruebas; Listas de verificación de entrevistas; Educación, entrenamiento; Experiencia; Referencias e indicaciones; etc. Entrevistas; Pruebas; Interpretación y Seguimiento. |
| Entrenamiento | Número de empleados entrenados por clases de entrenamiento. Grados y resultados de entrenamiento Tiempo necesario de entrenamiento. Costos de entrenamiento por clases de entrenamiento. | |
| Nivel de Empleados | Registros de productividad. Costos del programa de registros | |

| | | |
|---|--|--|
| | | |
| Ascensos y transferencias | Registros de ascensos y transferencias por clases Registro de tiempo de servicio Costos de sistematización | |
| Mantenimiento de la moral y la disciplina | Registros y evaluación general Costos por tipo de actividad | Datos acerca del nivel de la moral; Actos disciplinarios, por clases; Incidentes; Registros de asesorías; Uso de beneficios, servicios, publicaciones, etc., por los empleados; y Registros de observaciones diversas. |
| Salud y seguridad | Registro de sanidad Registros de accidentes Costos | Número de visitas al servicio médico; Enfermedades por clases; Días perdidos por enfermedad; Detección de defectos físicos Frecuencia; Intensidad y Clases de accidentes |
| Control de personal | Registros de empleados Registros de rotación Costos de mantenimiento y servicios de seguridad, compensaciones, etc. | Total, de empleados y Total, de horas de trabajo |
| Administración de salarios | Datos sobre pagos Valor de los cargos Costos de vida Costo unitario de trabajo Costos, incluidos, evaluación de cargos, administración de los planes de incentivos, etc. | Niveles de salario; Incentivos salariales; Premios, etc. |
| Acuerdos colectivos | Listado de los sindicalizados. Acuerdos interrumpidos en arbitrajes. Suspensión de trabajos Cláusulas contractuales | |
| Registros de investigaciones | Detallados anteriormente | |

Fuente: (Chiavenato, 2000, pp. 655-656).

La auditoría de los recursos humanos se basa en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas. Representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor (Franklin, 2007, p. 78).

2.2.3.1 Internas

La información interna es aquella que circula en el interior de una empresa u organización. Tiene como finalidad poder llevar un mensaje, que permita la coordinación entre los diferentes departamentos; proporcionando la introducción, divulgación y acatamiento de pautas para el correcto desarrollo de la empresa.

1. Órganos de gobierno.
2. Órganos de control interno.
3. Socios.
4. Niveles de la organización.
5. Unidades estratégicas de negocio.
6. Órganos colegiados y equipos de trabajo.
7. Sistemas de información (Franklin, 2007, p. 78).

2.2.3.2 Externas

Las fuentes de información externa de la empresa nos permitirán satisfacer unas necesidades informativas y proporcionarán a la gerencia una información actualizada, relevante, fiable y válida imprescindible para la resolución de problemas y una óptima toma de decisiones.

1. Órganos normativos (oficiales y privados).
2. Competidores actuales y potenciales.
3. Proveedores actuales y potenciales.
4. Clientes o usuarios actuales y potenciales.
5. Grupos de interés.
6. Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro.

7. Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad.
8. Redes de información en el mercado global (Franklin, 2007, pp. 78-79).

2.2.4 Preparación del proceso de auditoria

Con base en la información preliminar se debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

Propuesta técnica

1. Naturaleza Tipo de auditoría que se pretende realizar.
2. Alcance Área(s) de aplicación.
3. Antecedentes Recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.
4. Objetivos Logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.
5. Estrategia Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
6. Justificación Demostración de la necesidad de instrumentarla.
7. Acciones Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
8. Recursos Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
9. Costo Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
10. Resultados Beneficios que se espera lograr.
11. Información complementaria Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Programa de trabajo

1. Identificación Nombre de la auditoría.
2. Responsable(s) Auditor a cargo de su implementación.
3. Área(s) Universo bajo estudio.
4. Clave Número progresivo de las actividades estimadas.
5. Actividades Pasos específicos para captar y examinar la información.
6. Fases Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
7. Calendario Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
8. Representación gráfica Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
9. Formato Presentación y resguardo de avances.
10. Reportes de avance Seguimiento de las acciones.
11. Periodicidad Tiempo dispuesto para informar avances.

Asignación de la responsabilidad:

Para iniciar formalmente la auditoría, siempre con base en la magnitud o grado de complejidad, la organización debe designar al auditor o equipo de auditores que estime conveniente.

La designación del responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en un directivo de línea o en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico de alguna de las áreas de la organización, pero, cualquiera que sea, debe tener los conocimientos y experiencia necesarios en la implementación de auditorías.

Por otra parte, la organización puede optar por contratar un servicio externo especializado en la materia. Finalmente, existe la posibilidad de estructurar un equipo que incluya tanto a personal de la organización como personal externo (Franklin, 2007, p. 79-80).

2.3 Instrumentos

Concluida la parte preparatoria, una vez definidos los factores que se van a analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, y que se ha preparado el proyecto de auditoría y se ha sustentado tanto la propuesta técnica como el programa de trabajo, sin dejar de considerar la asignación de responsabilidad, capacitación necesaria y actitud que debe prevalecer, capitalizado en el diagnóstico preliminar, se procede a la instrumentación de la auditoría.

En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz (Franklin, 2007, p. 82).

2.3.1 Recopilación de información

Esta tarea debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla. Asimismo, se debe aplicar un criterio de discriminación, siempre basado en el objetivo de la auditoría, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme (Franklin, 2007, pp. 82-83).

2.3.2 Técnicas de recolección de información

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

1. Investigación documental
2. Observación directa
3. Acceso a redes de información

4. Entrevista
5. Cuestionarios
6. Cédulas (Franklin, 2007, p. 83).

2.3.3 Investigación documental

Este aspecto de la auditoría implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores. Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son:

Normativa:

Acta constitutiva.

Ley que ordena la creación de la organización.

Reglamento interno

Reglamentación específica

Tratados y convenios+

Decretos y acuerdos

Normas (nacionales e internacionales)

Oficios circulares.

Administrativa:

Organigramas.

Manuales administrativos.

Sistemas de información y certificación.

Cuadros de distribución del trabajo.

Estadísticas de trabajo.

Plantilla de personal.

Proyectos estratégicos.

Inventarios de mobiliario y equipo

Redes para el análisis lógico de problemas.

Sociogramas.

Indicadores financieros y de gestión.

Estudios de mejoramiento.

Auditorías administrativas previas.

Mercado:

Productos y/o servicios.

Áreas.

Ingresos.

Factores limitantes.

Comportamiento de la demanda.

Situación actual.

Características.

Situación futura (proyectada) Comportamiento de la oferta

Situación actual

Análisis del régimen de mercado.

Situación futura (previsible).

Determinación de precios.

Ubicación geográfica:

Localización.

Orden espacial interno.

Características del terreno.

Cercanía con el mercado (clientes y proveedores).

Distancias y costo de transporte.

Alternativas de conexión con unidades nuevas.

Justificación en relación al tamaño y procesos.

Estudios financieros:

Recursos financieros para inversión.

Análisis y proyecciones financieras.

Programas de financiamiento.

Evaluación financiera.

Creación de valor.

Situación económica:

Sistema económico.

Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía.

Aspectos sociales.

Variables demográficas.

Relaciones con el exterior.

Comportamiento del consumidor:

Cultura.

Estratos sociales o nivel socioeconómico.

Grupos de referencia y convivencia (baby boomers, generación x y generación y).

Familia.

Ciclo de vida del consumidor.

Factores internos de influencia (percepción, aprendizaje y motivación).

Proceso de compra (necesidad sentida, actividad previa, decisión y sentimiento posterior) (Franklin, 2007, p. 83-84).

2.3.3.1 Observación directa

Este recurso que puede ser empleado por los auditores consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante.

Es recomendable que el auditor responsable encabece la observación directa, comente y analice su percepción con los otros auditores para asegurar que existe consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoría. (Franklin, 2007, p. 85).

2.3.4 Entrevista

En la actualidad aquellas investigaciones empíricas realizadas que utilizando como técnica la entrevista, revelan sobre la escasez de talento humano y sobre lo cuanto acertado que resulta contratar personal que cumpla con el 80% de los requisitos exigidos en el perfil; ya que el restante 20% que surge como brecha se soluciona con formación. La función de atracción y elección de personas está estructurada generalmente en cuatro grandes procesos.

Esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientada mente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

1. Saber lo que se quiere y tener claro el propósito y sentido. Para ello se recomienda, con base en su conocimiento, preparar previamente una guía de entrevista que contenga la información que se desea obtener, para que al término de la misma se pueda comprobar si se han cubierto las necesidades predeterminadas.

2. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo. Desarrollar un esquema de trabajo, asignar responsabilidades y determinar las áreas o unidades a auditar.
3. Concertar previamente la cita. Verificar que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.
4. Atender al compromiso. Acudir con la debida antelación a la hora convenida al área de entrevista para llevarla a cabo en la forma programada. Para lograr un desarrollo eficaz es conveniente observar los siguientes pasos:

Concentrarse de manera relajada.

Seguir un mapa mental para captar la información de manera lógica y consecuente.

Utilizar preguntas de terminación abierta en las cuales la respuesta correcta no sea tan obvia.

No hacer preguntas irrelevantes.

En la medida de lo posible escuchar, no hablar.

Asegurarse de no presionar la entrevista.

Evitar la confianza en su memoria.

Dejar “abierta la puerta”.

Clasificar la información que se obtenga. Esto significa diferenciar la situación real de la relativa a observaciones y sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

Registrar la información en una bitácora (Franklin, 2007, pp. 85-86).

2.3.5 Cuestionarios

Estos instrumentos, que se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica, con el propósito de que muestren la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que en conjunto brinden un perfil completo de la organización.

La calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación. En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, y se debe procurar que las preguntas sean claras y concisas, presentadas en orden lógico, con redacción comprensible y facilidad de respuesta, esto es, es necesario evitar recargarlo con demasiadas preguntas. Si el caso lo amerita, puede incluirse un instructivo de llenado. (Franklin, 2007, p. 86).

2.3.6 Cedulas

Estas herramientas se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el objeto y alcance de la auditoría. Están integradas por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, amén de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta. Su incorporación al proyecto de auditoría permite abrir el rango de captación de información y comparar conceptos en las respuestas, lo que facilita el análisis de resultados. También hacen más fácil asociar los indicadores que orientan el trabajo con el comportamiento organizacional (Franklin, 2007, p. 86).

2.3.7 Medición

La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo. Para la primera se utilizan las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores (Franklin, 2007, p. 87).

2.3.7.1 Escala de medición

Para lograr una mayor consistencia en la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una estrategia de acción, la cual a su vez se relaciona con la composición del proceso administrativo y los elementos específicos, visualizando el propósito estratégico y atributos fundamentales que los asocian, así como con los indicadores aplicables en cada caso.

Las escalas que se empleen con este fin deben cumplir con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, particularmente en los casos en que las preguntas sean abiertas o de código múltiple que puedan propiciar una interpretación muy general o errónea.

Asimismo, porque el manejo de enunciados, valores numéricos y matrices definen rangos de respuesta que eliminan la ambivalencia y centran los criterios para valorar de manera objetiva la información, lo que posteriormente servirá para lograr una mayor veracidad en las observaciones, conclusiones y recomendaciones que se formulen en el informe de auditoría.

La elección y empleo de las escalas de medición están estrechamente relacionados con las directrices acordadas en la planeación de la auditoría. Sin embargo, su variedad de uso y precisión dependen de las acciones que de manera particular ejerce el auditor, por lo que es necesario que las integre de manera racional y congruente (Franklin, 2007, p. 87).

2.3.8 Supervisión del trabajo

Para tener la seguridad de que se aplica y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

De esta manera, a medida que se descienda en el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea tendrá siempre la certeza del dominio del campo de trabajo y de los elementos de decisión para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría.

La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende:

1. Revisión del programa de trabajo.
2. Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
3. Aclaración oportuna de dudas.
4. Control del tiempo invertido de acuerdo con el estimado.
5. Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.

6. Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están.
7. completos y cumplen con su propósito.

Para llevar a cabo la supervisión en forma consistente y homogénea es conveniente observar los siguientes criterios:

1. Asegurarse de que existe coincidencia entre las líneas fundamentales de investigación en todo el equipo de auditores.
2. Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda o aclaración.
3. Revisar el trabajo realizado y efectuar las observaciones y ajustes procedentes.
4. Efectuar cambios en el equipo auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
5. Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.

Asimismo, es de vital importancia que en la etapa de supervisión del trabajo se considere:

1. Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable.
2. Que los documentos que no cuenten con esta firma se sometan a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.
3. Que los papeles de trabajo incluyan las anotaciones del auditor líder del equipo, para garantizar el contenido de las conclusiones.
4. Llevar una bitácora que describa el comportamiento de los auditores.
5. Preparar un informe que consigne los logros y obstáculos que se encontraron a lo largo de la auditoría.
6. Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas. (Franklin, 2007, pp 90-91).

2.4 Examen

Una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de haber seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papeles de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto (Franklin, 2007, p. 91).

2.4.1 Propósito

El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos (Franklin, 2007, p. 91).

2.4.2 Procedimientos

Fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

1. Conocer el hecho que se analiza.
2. Describir ese hecho.
3. Descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles.
4. Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias.

6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.
7. Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis preguntas:

¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que se realizan.

¿Para qué se hace? Propósitos que se persiguen.

¿Quién lo hace? Personal que interviene.

¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican.

¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan

¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.

¿Por qué se hace? Lógica o razón que se sigue.

Este análisis también permite que el auditor enlace información específica con supuestos subyacentes que son en gran medida reglas del juego no escritas tales como:

1. Motivadores (lo que resulta importante para el personal), como la remuneración, la esencia de los puestos, el desarrollo profesional, la posición, las contrataciones y los despidos.
2. Facilitadores (qué es importante para el personal), como las descripciones de puestos, organigramas, procesos, líneas de trabajo y supervisión y responsabilidades asignadas.
3. Indicadores (cómo se mide al personal, o cómo pueden las personas conseguir aquello que les resulta importante), para medir el rendimiento, descripciones de objetivos y metas a alcanzar, las evaluaciones, el objeto, la visión y la estrategia.
4. Una vez que se identifican las reglas del juego no escritas es conveniente anticipar el surgimiento de detonadores que impulsen un cambio demasiado rápido o difícil de asimilar, a saber:
 - Intolerancia.
 - Estrés, conflicto y crisis.
 - Trabajo en equipo deficiente.

Tiempos de entrega prolongados.

De igual forma, se deben dimensionar los efectos colaterales que producen estas reglas y delinear una vía de atención para prever el surgimiento de comportamientos tales como:

1. Anarquía
2. Cinismo
3. Impotencia
4. Bloqueo
5. Juego de poder (Franklin, 2007, pp. 92-93).

2.4.3 Enfoque para el análisis administrativo

Los enfoques del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones. Estas importantes herramientas de trabajo le posibilitan:

1. Comprobar si la ejecución de las etapas del proceso administrativo se apega a lo previamente planeado.
2. Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
3. Fortalecer el examen de los resultados de la organización.
4. Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
5. Tener un perfil más claro de los niveles de eficacia.
6. Asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo.
7. Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos (Franklin, 2007, p. 93).

2.4.4 Base conceptual

La diagnosis, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y calificarse.

Es también una oportunidad para diseñar un marco global de análisis para sistematizar la información de la realidad de una organización, para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades, para identificar los factores más relevantes de su funcionamiento, para determinar los recursos disponibles para resolver sus problemas, para relacionar las causas de su comportamiento y el impacto de los efectos en sus resultados; y, sobre todo, para servir como cauce a las acciones necesarias que permitan su atención eficaz.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico de la realidad de la organización (Franklin, 2007, p. 114).

2.4.4.1 Marco de referencia

Una vez que se ha planeado e instrumentado la auditoría, se dispone de una base de información con la perspectiva de la génesis, infraestructura administrativa, forma de operación y posición competitiva, lo que permite establecer las bases de actuación con la certeza de que enmarca las variables y estrategias fundamentales (Franklin, 2007, p. 114).

2.4.4.2 Contenido

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría tiene que incorporar los siguientes aspectos.

Contexto:

Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento.

Esfera de acción.

Posición en el mercado.

Ciclo de vida de la organización.

Información operativa:

Gestión de funciones, procesos y proyectos.

Coordinación de las acciones.

Administración de la tecnología de la información.

Análisis de la interacción, planeación, organización, dirección y control.

Desempeño:

Manejo de indicadores financieros y de gestión

Comportamiento organizacional

Resultados alcanzados

Margen de efectividad.

Estrategia competitiva:

Propósito estratégico

Enfoque estratégico

Procesos estratégicos

Habilidades distintivas.

Liderazgo:

Cultura organizacional

Valores

Trabajo en equipo

Calidad de vida de la organización.

Perspectivas:

Estructura.

Oportunidades de negocio.

Administración del cambio.

Potencial de innovación.

Control estratégico (Franklin, 2007, p. 115).

2.5 Informe

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

1. Objetividad Visión imparcial de los hechos.
2. Oportunidad Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
3. Claridad Fácil comprensión del contenido.
4. Utilidad Provecho que puede obtenerse de la información.

5. Calidad Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad.
6. Lógica Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas (Franklin, 2007, p. 115-116).

2.5.1 Aspectos operativos

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, con base en las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Para abordar este aspecto, es recomendable seguir el orden siguiente:

1. Introducción Criterios considerados para emprender y ejecutar la auditoría.
2. Antecedentes Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
3. Justificación Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
4. Objetivos de la auditoría Razones por las que se efectuó la auditoría y los fines que se persiguen con el informe.
5. Estrategia Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos. Recursos, Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos empleados.
6. Costo Recursos financieros utilizados en su desarrollo.
7. Alcance Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
8. Acciones Pasos o actividades realizados en cada etapa.
9. Metodología Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoría.
10. Resultados Hallazgos significativos y evidencia suficiente que la soporte.
11. Conclusiones Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
12. Recomendaciones Señalamientos para mejorar el desempeño.
13. Alternativas de implantación Programa y métodos viables.
14. Desviaciones significativas Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.

15. Opiniones de los responsables de las áreas auditadas Puntos de vista expuestos acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
16. Asuntos especiales Toda clase de aspectos que requieran de un estudio más profundo (Franklin, 2007, pp. 116-117).

2.5.2 Tipos de informe

La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación. En atención a estos criterios, los informes más representativos son:

1. Informe general
2. Informe ejecutivo
3. Informe de aspectos relevantes.

Informe general:

1. Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
2. Introducción. Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.
3. Antecedentes. Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.
4. Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo
5. Diagnóstico. Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.
6. Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.

7. Estrategia de implementación. Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.
8. Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
9. Conclusiones y recomendaciones. Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.
10. Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

Informe ejecutivo:

1. Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
2. Periodo de revisión. Lapso que comprendió la auditoría.
3. Objetivos. Propósitos que se pretende obtener con la auditoría.
4. Alcance. Profundidad con la que se auditó la organización.
5. Metodología. Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
6. Síntesis. Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
7. Conclusiones. Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

Informe de aspectos relevantes:

Documento que se integra con base en un criterio de selectividad, que considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización. Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

1. Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.

2. Si se presentaron observaciones relevantes.
3. Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó.
4. Las horas hombre que realmente se utilizaron.
5. La fundamentación de cada observación.
6. Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
7. Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando presentan las siguientes características:

1. Inconsistencia en la cadena de valor de la organización.
2. Inobservancia del marco normativo aplicable.
3. Incumplimiento de las expectativas de los clientes y/o usuarios.
4. Deficiencia en el servicio de los proveedores.
5. Falta de información del desempeño de competidores.
6. Pérdida de oportunidades de negocio.
7. Baja rentabilidad y productividad.
8. Existencia de una cultura organizacional débil.
9. Necesidad de adecuar y/o actualizar los sistemas.
10. Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
11. Potencial de innovación desaprovechado.
12. Urgencia de replantear los procesos centrales.
13. Necesidad de re direccionar el enfoque estratégico.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe general o ejecutivo (Franklin, 2007, p. 118-119).

2.5.3 Propuesta de implementación

La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representa el momento de

transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría. La implementación se realiza en tres fases:

1. Preparación del programa.
2. Integración de recursos.
3. Ejecución del programa

Preparación del programa: Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos:

1. Determinar las actividades que deben efectuarse y la secuencia de su realización.
2. Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total de la implementación.
3. Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
4. Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

Integración de recursos: Una vez estructurado el programa de implementación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha. Después, se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implementación y, en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones. Por último, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y el programa de implementación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

Ejecución del programa: Cumplidos los pasos anteriores, se procede a implementar la recomendación mediante el empleo del método seleccionado y la realización de las actividades programadas. Es necesario que el personal que participa en el proceso reciba la información y orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas. En forma simultánea se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se hayan realizado (Franklin, 2007, pp. 119-120).

2.5.4 Presentación del informe

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría debe convocar al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo. El informe final aprobado se hará del conocimiento de:

1. Titular de la organización
2. Órgano de gobierno
3. Órgano de control interno
4. Niveles directivos
5. Mandos medios y nivel operativo
6. Grupo(s) de filiación, corporativo(s) o sectorial(es).
7. Dependencia globalizadora (en el caso de instituciones públicas) (Franklin, 2007, p. 121).

2.6 Seguimiento

Después de seleccionar y presentar la alternativa de tipo de informe congruente con las prioridades definidas y habiendo de verificar los aspectos operativos y lineamientos generales para preparar la propuesta de implementación, es conveniente concentrarse en el seguimiento.

En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia. En este sentido, el seguimiento

no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible:

1. Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
2. Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
3. Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones. Al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como se atendieron (Franklin, 2007, p. 121).

2.6.1 Objetivo general

Establecer lineamientos generales, acciones específicas y criterios para la ejecución de auditorías de seguimiento para garantizar que las observaciones formuladas por el auditor se atiendan e implementen de manera puntual (Franklin, 2007, p. 122).

2.6.2 Lineamientos generales

A fin de que el seguimiento cumpla con los requisitos consignados en el informe con una cobertura técnica de primer nivel, es preciso que se apegue a elementos lógicos y consecuentes con la auditoría y con la realidad de la organización, por lo que se deben considerar directrices como:

1. Definir las áreas en las que se comprobará la implementación de las recomendaciones propuestas por el auditor tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
2. Considerar la participación de especialistas cuando la evaluación de la implementación de recomendaciones así lo requiera.
3. Realizar con la amplitud necesaria las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las recomendaciones sugeridas por el auditor.

4. Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de las recomendaciones en los términos y fechas establecidos.
5. Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones.
6. Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de la aplicación de las recomendaciones.
7. Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que dieron origen a las observaciones.
8. Reprogramar las fechas compromiso para implementar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o bien se atendieron parcialmente.
9. El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoría no fueron expuestas, lo cual permitirá rectificar su opinión.
10. Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.
11. Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implementar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización (Franklin, 2007, pp. 122-123).

2.6.3 Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento

Cuando la implementación de las recomendaciones y observaciones no se lleva a cabo conforme a los señalamientos contenidos en el informe, se ejecutan en forma parcial o se realizan deficientemente, se hace necesaria la aplicación de una auditoría de seguimiento.

Una decisión de esta naturaleza tiene que ser valorada con detenimiento porque implica un nuevo proceso, independientemente de que obre un antecedente, ya que es una iniciativa relacionada con la auditoría previa, pero distinta en su lógica y

concepción. Bajo esta visión, es conveniente establecer criterios que la guíen, tales como:

1. Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las recomendaciones y observaciones que contienen los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.
2. Entrevistarse antes de la ejecución de esta auditoría con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implementación de las recomendaciones.
3. Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.
4. Dar prioridad a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por el auditor.
5. Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso (Franklin, 2007, p. 124).

Capítulo tres: Pasos para realizar el informe de auditoría recursos humanos

El informe de auditoría es una descripción global de las actividades del capital humano en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

Con frecuencia, el informe de auditoría contiene diversas secciones o apartados. Una de estas secciones se dirige a los gerentes de línea, otra a los gerentes responsables por determinadas funciones de personal y la parte final se puede dirigir al administrador del capital humano. En el caso de los gerentes de línea, el informe describe sus objetivos en la administración de personal, sus responsabilidades y sus deberes.

Un ejemplo de estos deberes puede ser la responsabilidad de entrevistar a los solicitantes de empleo, la capacitación de los nuevos empleados, la evaluación del desempeño de los integrantes de su equipo, la motivación de los trabajadores a su cargo y la satisfacción de las necesidades legítimas de los empleados. En el reporte se identifican también los problemas de personal, destacando por ejemplo los casos en que ha habido desviaciones respecto a las disposiciones legales o a la política de la corporación.

Al igual que cualquier otro empleado, los especialistas responsables de manejar aspectos como la contratación, la capacitación, la compensación y otras actividades necesitan realimentación. El informe de auditoría que reciben destaca los aspectos positivos de su desempeño, así como las áreas que necesitan mejorar. Por ejemplo, si la auditoría revela que no se cuenta con adecuados cuadros de reemplazo en ciertos departamentos clave, la información se hace del conocimiento tanto de la gerencia como de los supervisores.

El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas

de capital humano. Además de estos aspectos, se proporciona realimentación al gerente sobre aspectos como:

1. Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.
2. Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones sobre cómo alcanzarlos.
3. Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.

Gracias a la información que se contiene en el informe de la auditoría de los recursos humanos el gerente del capital humano puede adoptar una perspectiva global sobre la función que está desempeñando. Además de resolver los problemas generales, puede concentrarse en los que permitirán que su área efectúe una contribución mejor a la corporación en general. Gracias al informe de auditoría, el gerente de capital humano puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de personal (Werther y Davis, 2008, pp. 507-508).

3.1 El informe de auditoría de recursos humanos

Es una descripción global de las actividades de recursos humanos en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado, como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de recursos humanos. Además de retroalimentación al gerente sobre aspectos tales como:

1. Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.
2. Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.

3. Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.

Así pues, el informe de auditoría es el resultado del análisis del auditor. Se define como una descripción general de las actividades auditadas, e incluye, tanto las recomendaciones para lograr prácticas efectivas como el reconocimiento formal de los procesos que están logrando su objetivo. Los informes de auditoría se estructuran en:

1. Informe de Observaciones Habituales: Que consisten en el análisis interno y periódico que ocurre durante la auditoría con los cuales se pretende aportar datos sobre los hechos ocurridos o deficiencias detectadas que influyen en la misma.
2. El Informe Parcial: Que consiste en la exposición de resultados por separado a cada departamento o gerencia involucrada en la auditoría.
3. Informe Final: Es el resultado del análisis.

Dicho informe debe estar organizado de la siguiente forma: introducción; objetivos y alcance; procedimientos y aspectos metodológicos aplicados; presentación de resultados; conclusiones; recomendaciones; y, anexos (soporte de los resultados aportados). El informe de auditoría debe ser claro, comprensible, de fácil lectura, atractivo al mostrar tablas y gráficos, riguroso, sin errores, relevante al estar centrado en los aspectos estratégicos y constructivos al presentar recomendaciones y acciones de mejora.

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría convoca al grupo auditor para efectuar una revisión de contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, ejecutara los ajustes necesarios para luego realizar su entrega y presentación ya sea a la junta directiva, órgano de gobierno niveles directivos, mandos medios y niveles operativos, grupo de filiación, corporativo (s) o sectorial (es), dependencia centralizada.

En este mismo orden de ideas, atendiendo a las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, convención sectorial, estrategia y relaciones con el entorno, el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, con el objetivo de fortalecer o reconsiderar los criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto. Luego de un lapso de tiempo (por lo menos tres meses

después) se vuelve a realizar una evaluación para saber si el ajuste fue positivo (Cejas et al., s.f., p. 141-142).

El informe de auditoría es el paso final de un proceso completo de auditoría. El motivo para estudiarlo en esta sección es permitir una referencia a los distintos informes de auditoría que irán acumulándose como evidencia a lo largo del texto. Estos conceptos de evidencia tendrán mayor significado cuando se comprendan la forma y el contenido del producto final de la auditoría. Comenzamos describiendo el contenido del informe de auditoría (Arens et al., 2007, p. 46).

Los informes de auditoría interna, las respuestas a dichos informes por parte de los auditados y las revisiones subsecuentes sobre el seguimiento de observaciones deberán ser puestos a disposición de los auditores externos, ya que toda esta información les servirá de ayuda en la determinación y los ajustes sobre los alcances de su trabajo. Por su parte, a los auditores internos se les deberá proporcionar copia del dictamen y las cartas de observaciones preparados por los auditores externos independientes. Los temas contemplados en esos documentos serán un apoyo importante en la planeación de auditoría interna en especial para enfocar sus esfuerzos en aquellas áreas que fueron motivo de observaciones relevantes (Santillana, 2013, p. 15).

3.2 Informe de auditoría estándar sin salvedades

El informe de auditoría estándar sin salvedades contiene siete partes distintas:

1. Título del informe. Las normas exigen que el informe tenga un título y que éste contenga la palabra independiente. Por ejemplo, los títulos apropiados serían “informe de auditoría independiente”, “informe de auditor independiente”, u “opinión del contador independiente”. El requisito de que el título contenga la palabra independiente tiene la intención de transmitir a los usuarios que la auditoría fue imparcial en todos los aspectos.
2. Destinatarios del informe de auditoría. El informe normalmente está dirigido a la compañía, a sus accionistas o al consejo de administración. En años recientes,

se ha hecho costumbre dirigirlo al consejo de administración y a los accionistas para indicar que el auditor es independiente de la compañía.

3. Párrafo introductorio. El primer párrafo del informe cumple tres funciones: primero, presenta la simple declaración de que el despacho de CPC realizó una auditoría, que tiene el propósito de distinguir entre el informe de la compilación o el informe de revisión.
4. Segundo, enumera los estados financieros que fueron auditados, incluidas las fechas del balance general y los periodos contables del estado de resultados y del estado de flujos de efectivo. En el informe, los términos de los estados financieros deben ser idénticos a los empleados por la administración para referirse a ellos.
5. Tercero, el párrafo introductorio afirma que los estados son responsabilidad de la administración, mientras que la del auditor es expresar una opinión sobre los estados fundamentada en la auditoría. El propósito de estos estados es comunicar que la administración es responsable de seleccionar los principios de contabilidad generalmente aceptados y de tomar las decisiones de revelación y de medición al aplicar esos principios y al definir las funciones respectivas de la administración y el auditor.
6. Párrafo del alcance. El párrafo del alcance es una afirmación de hechos en cuanto a lo que el auditor realizó en la auditoría. En primer lugar, este párrafo señala que el auditor siguió las normas de auditoría generalmente aceptadas en Estados Unidos.
7. Párrafo de opinión. Contiene las conclusiones del auditor basadas en los resultados de la auditoría. Esta parte del informe es tan importante que a menudo a la totalidad del informe de auditoría se le conoce simplemente como la opinión del auditor. El párrafo de opinión está formulado como una opinión y no como una declaración de hechos absolutos o de garantía. La intención es mostrar que las conclusiones se basan en un juicio profesional.
8. Nombre del despacho de CPC. El nombre identifica el despacho de CPC o la persona que practicó la auditoría. Lo normal es que el nombre del despacho sea el que aparezca, toda vez que éste es el que tendrá la responsabilidad legal y

profesional para asegurar que la calidad de la auditoría satisface las normas profesionales.

9. Fecha del informe de auditoría. La fecha apropiada del informe es aquella en la que el auditor ha completado los procedimientos de auditoría más importantes en el campo. Esta fecha es relevante para los usuarios puesto que marca el último día de responsabilidad del auditor hacia la revisión de los eventos significativos que ocurrieron después de la fecha de los estados financieros.

Se elabora el informe de auditoría estándar sin salvedades cuando se satisfacen las siguientes condiciones:

1. Todos los estados —balance general, estado de resultados, estado de utilidades retenidas y estado de flujos de efectivo— están incluidos en los estados financieros.
2. Las tres normas generales se han aplicado en todos los aspectos del contrato.
3. Se ha acumulado suficiente evidencia y el auditor ha llevado a cabo su compromiso de tal manera que le permite concluir que se han cubierto las tres normas del trabajo de campo.
4. Los estados financieros se han presentado conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Esto también significa que las revelaciones pertinentes se han incluido en los pies de nota y en otras partes de los estados financieros.
5. No hay circunstancias que requieran incluir un párrafo explicativo sobre la modificación de la redacción empleada en el informe (Arens et al., 2007, pág. 48).

3.3 Filosofía activa del departamento de personal

Personas que se preparaban bajo su dirección de manera personal. Por ejemplo, cuando el instructor necesitaba enseñar determinada técnica sobre la manera correcta de operar cierto equipo industrial, la maniobra se repetía y se practicaba hasta que la persona recién llegada la dominaba. En la empresa moderna, que existe dentro del llamado “contexto cibernético” el proceso tradicional de transmisión del conocimiento

ha cedido el paso a una dinámica de creación de nuevas técnicas y conocimientos, que se convierten en patrimonio de la organización.

El concepto fue acuñado originalmente por el autor japonés Ikujiro Nonaka, quien publicó un artículo sobre la dinámica del conocimiento corporativo en la publicación Harvard Business Review en 1991. Tan considerable ha sido la influencia del pensamiento de Nonaka, que su material volvió a aparecer en la edición de julio-agosto de 2007 de la misma publicación. Sus conceptos ameritan una cuidadosa revisión.

En esencia, Nonaka argumenta que pese a la preocupación actual por el “capital intelectual” de la empresa, son pocos los ejecutivos que comprenden la naturaleza de la organización como ente creador de conocimientos, y todavía menos los que saben cómo beneficiarse del proceso. En una compañía que genera conocimientos, se dan los siguientes pasos, de acuerdo con este autor:

1. El personal aprende los secretos tácitos de la organización.
2. Los “secretos tácitos” se convierten en conocimiento explícito, a través de un proceso de articulación.
3. Se procede a la creación de un manual o guía que incluye el recién definido conocimiento.
4. A través de la experiencia de crear un producto nuevo, el equipo de trabajo aplica el nuevo conocimiento y enriquece sus propios conocimientos tácitos, a través de un proceso de internalización (Werther y Davis, 2008, pp. 233-234).

3.4 Planes de recursos humanos

El efecto que ejercen estas causas o factores se evalúa mediante la asesoría de expertos en el área, determinando las tendencias de los datos disponibles y mediante otros métodos que permiten determinar la demanda de recursos humanos a corto y a largo plazos. Esta demanda se satisface mediante los recursos internos de la organización, promociones y transferencias, o mediante los recursos que ofrece el mercado externo de trabajo.

Las posibilidades internas de obtener personal para ocupar determinadas vacantes se evalúan mediante diversos datos y documentos derivados del inventario del capital humano de la empresa, en tanto las fuentes externas de abastecimiento se identifican mediante el análisis del mercado de trabajo.

Los resultados de ambos procesos de análisis permiten formular planes de capital humano. Éstos se ponen en práctica mediante programas internos y externos de suministro de personal. Después de evaluar la oferta y la demanda de capital humano es posible que la empresa necesite proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe un exceso en la oferta interna de capital humano.

La mayor parte de las compañías responde a una situación de ese tipo mediante el congelamiento de las contrataciones. En los términos de una política de este tipo, el departamento de recursos humanos deja de llenar las vacantes con contrataciones externas y opta por una política generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación del personal y abandono de la organización, por causas como jubilaciones, enfermedades, separaciones, etcétera, va corrigiendo poco a poco la situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, existe una situación de insuficiencia en la oferta interna de recursos humanos. En lo que toca a operaciones a corto plazo, los administradores de recursos humanos encuentran poca flexibilidad en las acciones que pueden llevar a cabo a nivel interno, y deben apelar a los recursos externos y localizar nuevos empleados.

A largo plazo, sus planes pueden permitir mayor flexibilidad, y realizar diversas iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, experiencia, capacitación y habilidades que permitirán su promoción. El plan de capital humano de la empresa es una herramienta fundamental del sistema de información de recursos humanos, pues es una guía básica para el trabajo que llevan a cabo los reclutadores, capacitadores, planificadores del desarrollo y otros especialistas.

Al saber cuáles son las necesidades y metas de la organización en materia de capital humano todo el personal de la empresa puede actuar en consonancia con ellas. (Werther & Davis, 2008, pp. 143-145).

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizaciones en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.

El problema de anticipar en la organización la cantidad de las personas necesarias es sumamente importante. En la mayor parte de las empresas industriales, el órgano encargado de la planeación y el control de la producción (CPC) lleva a cabo la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal de nivel operacional contratado por horas, directamente ligado a la producción industrial). Figura 3.1 Evaluación de la oferta y la demanda en la planeación de recursos humanos (Chiavenato, 2000, p. 210).

Figura: Evaluación de la oferta y la demanda en la planeación de recursos humanos

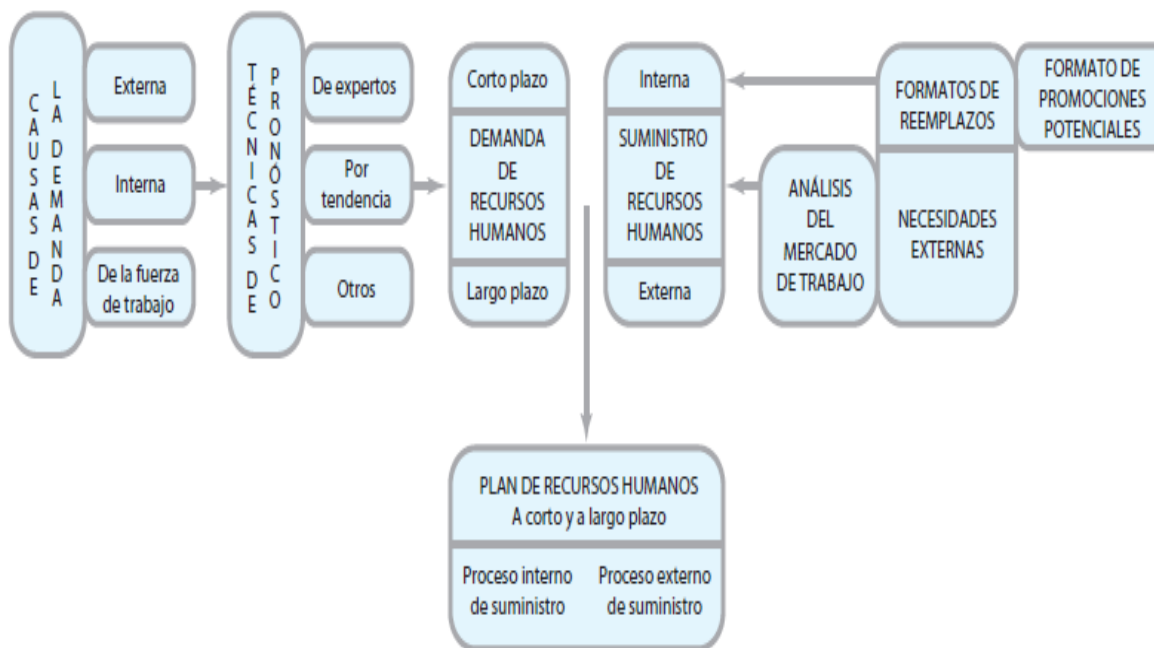


Figura 3.1. Fuente: (Werther y Davis, 2008, p. 145).

3.4.1 Análisis de puesto

Una de las actividades esenciales en la administración de Recursos Humanos es precisamente el análisis de puestos constituyendo una actividad que explora los deberes, así como las responsabilidades que se efectúan en tal forma que se relacionan funciones, tiempos, enlaces e información compartidas pues el objetivo básico es el de identificar, definir, clarificar y confirmar las funciones del puesto y lo que de ellas se desprende junto con el alcance e impacto dentro del área y de la organización en general.

Es vital la recopilación de información sobre los puestos, siendo indispensable que se haga del conocimiento de las personas a efecto de recibir en forma plena su colaboración y las técnicas a utilizar podrán partir desde solicitar inicialmente al empleado enlistar sus actividades, periodicidad, tiempo específico, formas utilizadas y relación con otros puestos en la cadena cliente–proveedor, entre otros aspectos. A lo que se indica se adicionaría o en forma simultánea la entrevista, cuestionario, observación o revisión del informe, reporte o bitácora que se lleva en el puesto (Amador, 2016, p. 80).

La información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información, para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de capital humano deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios.

Asimismo, se debe incluir la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros más en los datos que se procesan durante el análisis de puestos. En los casos de compañías internacionales, se deben compartir con las sucursales y/o la central corporativa. De modo similar, los analistas de compensación no podrán determinar niveles adecuados de compensación si carecen de información detallada sobre las funciones que determinado puesto requiere (Werther y Davis, 2008, pp. 91-92).

3.5 Reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad "para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denomina solicitud de empleado o solicitud de personal (Chiavenato, 2000, pág. 217).

3.5.1 Medios de reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

También verificamos que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en las nuestras. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo (Chiavenato, 2000, pp. 218-219).

3.5.2 Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

1. Transferencia de personal.
2. Ascensos de personal.

3. Transferencias con ascensos de personal.
4. Programas de desarrollo de personal.
5. Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la organización.
2. Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
3. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno.
4. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
5. Planes de carreras o planeación de los movimientos personales para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
6. Condiciones de ascenso del candidato interno (esta “a punto” de ser ascendido) y de remplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto) (Chiavenato, 2000, pp. 221-223).

3.5.3 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
2. Candidatos presentados por empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncio en la portería de la empresa.

4. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
5. Contacto con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
6. Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
7. Contacto con otras empresas que actúan en un mismo lugar, cooperación mutua.
8. Anuncios en diarios, revistas, etc.
9. Agencias de reclutamiento.
10. Viajes de reclutamiento en otras localidades.

En el reclutamiento externo hay dos maneras de enfocar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el enfoque indirecto. Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

1. Consulta de los archivos de candidatos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.
2. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.
3. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés.
4. Candidatos presentados por empleados de la empresa. También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar

amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado.

Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

1. Carteles o anuncios en la portería de la empresa. Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como la localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc.
2. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquel y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.
3. Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más que estrategia de apoyo, que como estrategia principal.
4. Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecida por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación del candidato. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.
5. Conferencias y charlas en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus

objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).

6. Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.
7. Viajes de reclutamiento a otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales.
8. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados, se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.
9. Anuncios en diarios y revistas. El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.
10. Agencias de reclutamiento. Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otros tipos de cargos. El reclutamiento a través de agencias es uno de los más costosos, aunque se compensa por factores, relacionados con tiempo y rendimiento (Chiavenato, 2000, pp. 225-229).

3.5.4 Reclutamiento mixto

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar el reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otras vacantes que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización, siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que este se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que este no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.
2. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo en caso de que no presenten resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (input) o a través de la transformación de sus recursos humanos. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que se presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia. (Chiavenato, 2000, págs. 232-233).

3.6 Orientación y capacitación

La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo, extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Algunos autores van más allá, como Hoyler que considera que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos.

En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena (Chiavenato, 2007, p. 386).

3.6.1 Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los

educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

3.6.2 Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediatas de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2007, p. 387).

3.7 Selección

Chiavenato (2009) enumera:

1. La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto.
2. La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.
3. La selección es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo.
4. La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo (pág. 137).

El producto final de la fase de reclutamiento consiste en una colección de currículos o de formularios de solicitud de empleo, parte de los cuales se ajustan a los requerimientos del puesto, otros sólo parcialmente, y algunos se alejan mucho del perfil deseado. La fase de preselección puede ser considerada como una fase negativa, en el sentido de que se emplea para eliminar las candidaturas poco interesantes o muy distantes de los requerimientos del puesto. Esta importante fase del proceso de selección se realiza en ausencia de los interesados, y a la sola luz de la documentación previamente aportada por estos. (Puchol, 2003, pág. 79).

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (Chiavenato, 2007, p. 169).

3.7.1 Selección con un único acto para decidir

Es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal (Chiavenato, 2007, p. 189).

3.7.2 Selección secuencial de dos actos de decisión

Se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas sujeto a errores y distorsiones en su realización (Chiavenato, 2007, p. 189).

3.7.3 Selección secuencial de tres actos de decisión

Es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección. (Chiavenato, 2007, pág. 189).

3.7.4 Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión

En este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el

costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual.

Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de test a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño (Chiavenato, 2007, p. 189).

3.7.5 Proceso de selección de personal

Alles (2000) menciona que vale decir que al momento de mencionar proceso de selección me referiré al proceso de selección de personal incluyendo el subproceso de reclutamiento. Esto a pesar de que existen autores que consideran que el reclutamiento y la selección son dos procesos con un mismo fin, pero que se diferencian uno de otro. Reclutamiento es el conjunto de procedimientos tendientes a atraer el máximo posible de candidatos dentro del perfil buscado. Selección es la elección de los candidatos más adecuados en relación con el perfil (pág.128).

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección.

La primera variable se denominará la variable x , y la segunda, la variable y . Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto, se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto, se le emplea.

Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado para éste. En realidad, esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino

en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida.

Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección. (Chiavenato, 2009, pp. 170-171).

El proceso de selección consta de tres elementos esenciales:

1. La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de capital humano a corto y a largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Todo proceso de selección tiene una premisa: llenar las vacantes de manera rápida, con las personas mejor calificadas para ejercer la función. En la mayoría de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de nuevo personal.

Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto debe ofrecerse al personal interno por cierto tiempo, antes de ponerlo en el mercado externo.

La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor, e incluso semanas. Una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es necesario empezar con la identificación del talento del puesto que queda vacante. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de identificación y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante. No debe sorprender a nadie que los gerentes de la compañía empiecen a presionar para que se tome una decisión. (Werther, 2008, pág. 197).

Conclusiones

La auditoría de recursos humanos está inmersa en todas las actividades que se realizan, como consecuencia de situaciones administrativas que se producen en las organizaciones y que guardan relación con los distintos subsistemas que conforman el sistema de recursos humanos. Por lo tanto, decimos de forma general, que tiene como propósito, el servir como guía para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática.

El proceso metodológico para una auditoría de recursos humanos parte de la elaboración de una guía para el análisis de las funciones de los involucrados, esto a su vez se usa como un marco de actuación a partir del seguimiento y control de los problemas que surgen como consecuencia de las acciones propias de la organización. Los instrumentos para la aplicación de la metodología se aplican a través de una fuente de información, que pueden ser factores internos y externos, entrevistas, cuestionarios, cédulas, supervisión de trabajo, exámenes, informes y seguimiento.

El informe de auditoría es el resultado del análisis del auditor, es una descripción global de las actividades desarrolladas por el recurso humano de la organización incluye, tanto las recomendaciones para lograr prácticas efectivas como el reconocimiento formal de los procesos que están logrando su objetivo y las propuestas para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren.

La auditoría de recursos humanos radica en la supervisión integral, control y seguimiento de las políticas, reglamentos, manejo de recursos y la mejora de decisiones de una organización. Una correcta aplicación de la auditoría de recursos humanos nos permite actualizar estas políticas, procedimientos, tecnificación de documentos y sistemas de recursos humanos, lo que permite la mejora y crecimiento de la función del capital humano, asegurando el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Bibliografía

- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos humanos Su proceso organizacional*. Nuevo Leon, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría Un enfoque integral* (Decimo primera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Bohlander, G., Snell, s., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Cejas , M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos. La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Sangolqui, Ecuador: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos* (Quinta edicion ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de reursos humanos El capital humano en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Franklin F., E. B. (2007). *Auditoria Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio* (Segunda Edición ed.). Mexico: PEARSON Educación.
- Mondy, W. (2010). *Administracion de recursos humanos* (DecimoPrimera edición ed.). México: PEARSON educación.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Santillana, J. R. (2013). *Auditoría interna* (Tercera Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.

