



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS,
UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE
PARA TODA EMPRESA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:
GABRIELA RODRÍGUEZ ZAVALA

ASESOR:
M.A. HUGO ALEJANDRO MIER SCHMIDT

MORELIA, MICHOACÁN, 2009.



Esta Tesis marca el final de una parte de mi vida,
Y el inicio de una nueva etapa llena de retos.
Agradezco primeramente a Dios:
Por ser mí guía y marcarme el camino correcto,
A mi Madre:
Por ser un gran ejemplo de valor, trabajo y esfuerzo,
A mi Asesor M.A. Hugo Alejandro Mier Schmidt:
Por compartir sus conocimientos, opiniones y consejos conmigo,
A Said:
Por estar a mi lado tantos años y apoyar siempre mis decisiones.

CONTENIDO:

Introducción.....	4
CAPITULO I	
I.- Administración.....	5
I.I.- Definición de Administración.....	5
I.II.- Escuela de Relaciones humanas.....	5
CAPITULO II	
II.- Administración de Recursos humanos.....	6
II.I.- Definición de la Administración de Recursos Humanos.....	6
II.II.- Objetivos de la Empresa y de los Recursos Humanos.....	6
CAPITULO III	
III.- Proceso Administrativo de Recursos Humanos.....	9
CAPITULO IV	
IV.- Los Recursos Humanos Ante La Crisis Económica Actual.....	12
CAPITULO V	
V.-Auditoria.....	14
V.I.- Definición de Auditoria.....	14
V.II.- Objetivo de la Auditoria.....	14
V.III.- Tipos de Auditoria.....	14
CAPITULO VI	
VI.- Auditoria de Recursos Humanos.....	17
VI.I.- La Auditoria Administrativa y La Auditoria de Recursos Humanos.....	17
VI.II.- Definición de Auditoria de Recursos Humanos.....	17
VI.III.- La Percepción de los Empleados Sobre La Auditoria de Recursos Humanos.....	18
VI.IV.- Objetivos de La Auditoria de Recursos Humanos.....	18
VI.V.- Ventajas de La Auditoria de Recursos Humanos.....	19
VI.VI.- El Auditor y La Auditoria de Recursos Humanos.....	19
VI.VII.- Teoría de La Auditoria de Recursos Humanos.....	20
VI.VIII.- Elementos Preliminares a Considerar en Una Auditoria de Recursos Humanos.....	22
VI.VIII.I.- ¿Quiénes son Los Responsables de Realizar La Auditoria de Recursos Humanos?.....	22
VI.VIII.II.- ¿Cuál Será el Alcance de La Auditoria?.....	22
VI.VIII.III.- ¿Cuál Será la Frecuencia con la que se Realizara La Auditoria de Recursos Humanos en La Empresa?.....	32

VII.- Conducción de La Auditoria Administrativa.....	34
VII.I.- Organigramas.....	34
VII.II.- Flujogramas.....	36
VII.III.- Control Interno.....	36
VII.IV.- Equilibrio de Recursos.....	37
VII.V.- Análisis de Grupo.....	37
VII.VI.- Estrategia Corporativa.....	37
VIII.- Metodología de La Auditoria de Recursos Humanos.....	38
VIII.I El Método Científico y La Auditoria de Recursos Humanos.....	38
VIII.II. Técnicas de Investigación.....	39
VIII.III.- Instrumentos de Investigación.....	40
VIII.IV.- Justificación del Método Utilizado en La Auditoria de Recursos Humanos.....	43
IX.- Datos Recabados en La Auditoria.....	44
IX.I.- Análisis de los Datos Recabados.....	44
IX.II.-El Procesamiento de Datos.....	44
IX.III.-Base de Datos en Recursos Humanos.....	44
IX.IV.- Papeles de Trabajo.....	45
X.- Informe de La Auditoria.....	47
X.I.- Finalidad del Informe de Auditoria.....	47
X.II.- Contenido del Informe de Auditoria.....	47
X.III.- Estructura del Informe de Auditoria.....	47
X.IV.- Requisitos del Informe.....	48
X.V.-Entrega del Informe de Auditoria.....	48
Conclusión.....	49
Bibliografía.....	50

INTRODUCCIÓN.

En toda empresa es de gran importancia tener un alto grado de conocimiento de todo el personal con el que se cuenta para el logro de sus objetivos, al mismo tiempo es necesario nunca olvidar que todos los recursos de una empresa son indispensables y deben de ser tratados de la mejor manera.

Haciendo a un lado los recursos materiales y económicos de una empresa, en esta tesis deseo destacar y hacer hincapié en la gran importancia de los recursos humanos en un ente económico. Más de una vez hemos escuchado la inconformidad de los empleados hacia sus directivos, jefes inmediatos, salarios y condiciones de trabajo, de igual forma conocemos la opinión y disgusto de algunas gerencias, departamentos y supervisores acerca de sus empleados y colaboradores.

Todos los seres humanos individualmente o siendo miembros de una organización, tenemos metas definidas, objetivos personales, profesionales y económicos, los cuales buscamos satisfacer para nuestro propio crecimiento, pero para eso es necesario conocer y desarrollar un proceso eficaz y eficiente, que nos permita paso a paso descubrir, entender y mejorar las actividades realizadas en una empresa por sus empleados, directivos, departamentos y distintas áreas.

Estoy convencida de que el equilibrio entre un empleado y su salario, el ambiente laboral, la forma en que son dirigidos, coordinados y evaluados, son la diferencia entre el lograr satisfactoriamente los objetivos económicos, productivos y de calidad de una empresa y la fuga de recursos, las metas no logradas y la realización de actividades o acciones deficientes.

Es por esto que en esta tesis encontraremos desde definiciones básicas hasta procesos bien definidos que nos sirvan de herramientas para la adecuada conducción y conocimiento de nuestros recursos humanos.

CAPITULO L.- ADMINISTRACIÓN.

I.I.- Definición de Administración:

La palabra Administración etimológicamente significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, sin embargo algunos de los grandes autores han definido a la administración de una forma que nos ayuda a conocer más sus elementos y objetivos:

-J.D. Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.”

-E.F.L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.”

-J.A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

-Díez de Castro, García de Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal: “Conjunto de funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar), que realizados convenientemente, repercuten en forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización.”

Después de estas definiciones, personalmente podría decir que la Administración, es un proceso por medio del cual se planifica, organiza, dirige y controla, el uso de los recursos y el trabajo, para lograr los objetivos o metas de una organización de forma eficiente y eficaz.

I.II.- Escuela de Relaciones humanas:

En el momento de estudiar las escuelas de administración científica, puedo destacar la escuela de Relaciones Humanas, escuela que surge de la necesidad de una producción eficiente y de un campo de trabajo en plena armonía.

Pues se sabe que el personal de una empresa mientras mejor relación tenga con sus compañeros de trabajo así como con sus supervisores y directivos, mejor rendimiento eficiente y eficaz tendrá dentro de la misma para lograr las metas y objetivos establecidos.

CAPITULO II.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

II.I.- Definición de la Administración de Recursos Humanos:

Como hemos visto anteriormente los recursos humanos son un elemento primordial y de gran importancia dentro de la empresa. Es decir, en una empresa es un activo muy valioso, que se refleja directamente en el resultado de la compañía, al mismo tiempo el personal representa un gran porcentaje del gasto anual que la empresa tendrá.

Ahora bien cuando uno Administración y Recursos Humanos, entiendo que los dos están íntimamente ligados pues si bien la administración se compone de un proceso que planifica, organiza, dirige y controla las acciones realizadas en una empresa, al mismo tiempo esta planificando, organizando, dirigiendo, coordinando y controlando a los empleados que laboran en ella, buscando que mejoren las contribuciones que ellos harán a la empresa y que adquieran cierta responsabilidad ética, estratégica y social.

Recientemente existe un área de estudio encargada de esto y de suma importancia para una pequeña o gran empresa; La Administración de Recursos Humanos, esta es la función compuesta por técnicas y practicas dirigidas a los empleados de la empresa la cual busca por medio del departamento de recursos humanos, gerentes y profesionales de este ramo ayudar a que la empresa cumpla sus metas y mejore su productividad, aprovechando y mejorando las capacidades y habilidades del personal, logrando una mayor calidad en la vida laboral de cada uno de los empleados, conquistándolos y manteniéndolos dentro de la organización ofreciendo y dando lo mejor de ellos a esta.

De esta forma, logrando un equilibrio y armonía entre empleados y directivos, se podrán lograr objetivos y beneficios mutuos.

II.II.- Objetivos de la Empresa y de los Recursos Humanos:

Los recursos humanos se guían en base a sus objetivos, los cuales no son solo de los altos directivos de la empresa, si no también de la producción de esta, de los desafíos que surjan en ella y de todos y cada uno de los miembros que laboran en la organización sin importar departamentos, status o actividades, los cuales se podrían clasificar en:

- **Objetivos corporativos:**

El objetivo principal del departamento de recursos humanos es el éxito de la empresa, apoyar a la gerencia en donde gerentes y supervisores son

responsables del adecuado desempeño de los miembros de su equipo de trabajo.

- **Objetivos funcionales:**
Adecuar el nivel del departamento de recursos humanos con el nivel de necesidades de la empresa.
- **Objetivos Sociales:**
El departamento de recursos humanos debe actuar de una forma responsable y ética ante la sociedad y sus desafíos, pues de no ser así puede afectar y restringir las actividades de la organización.
- **Objetivos Personales.**
Todos los integrantes de una organización tienen metas propias, metas personales que a su vez ayudan a lograr las metas de la empresa, es por esto que el departamento de recursos humanos no puede ser indiferente a estas aspiraciones personales.

Pero el logro de los objetivos de toda empresa dependerá de todos sus colaboradores, los cuales deberán de estar correctamente integrados a su equipo de trabajo, esto es imprescindible en cualquier empresa, los colaboradores deben de estar debidamente orientados, integrados, deben de ser considerados y tratados de la forma adecuada, tomando en cuenta que estos colaboradores a su vez se convierten en la administración de una empresa, pues en sus manos están los recursos materiales, tecnológicos, financieros e informacionales.

El departamento de recursos humanos debe de tener claro los objetivos de la empresa y de sus trabajadores, dentro de los cuales podría destacar los siguientes:

a) **Objetivos de la Organización:**

- Lograr altos niveles de productividad,
- Maximizar y aprovechar los recursos productivos, humanos, materiales y monetarios,
- Lograr la armonía laboral,
- Obtener resultados económicos favorables,
- Posición en el Mercado.

b) **Objetivos de colaborador:**

- Estar bien remunerados,
- Obtener beneficios no solo económicos si no también sociales,

- Estar en espacios de trabajo dignos y adecuados,
- Obtención y uso de sus derechos,
- Desarrollar sus aptitudes y capacidades,
- Satisfacción de sus necesidades.

CAPITULO III.- PROCESO ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS.

Tal como la administración cuenta con un proceso administrativo, es importante que la administración de recursos humanos tenga un proceso claro, definido y permanente, es por esto que existe un proceso administrativo de recursos humanos el cual mantiene a la empresa con el abastecimiento necesario de personal, asegurándose de que cada uno de nuestros empleados estén en el área correcta según sus capacidades. Este proceso se compone por las siguientes funciones:

1.-Planeación Estratégica de Recursos Humanos:

El proceso administrativo inicia con la identificación de necesidades, ya sean:

- Cualitativas. Es decir aptitudes y grado de preparación del personal.
- Cuantitativas. El numero de personal, basándose en los objetivos que se propone la organización a corto y/o largo plazo.

2.-Reclutamiento:

Es el proceso de buscar, identificar, interesar y atraer a candidatos capacitados para llenar una vacante y cubrir así necesidades de personal, el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda.

La vacante se puede llenar ya sea por un reclutamiento interno como puede ser: una reubicación de empleados; por medio de un ascenso, de una transferencia o por promoción, o bien por un reclutamiento externo: que es un candidato externo atraído a la empresa por las técnicas de reclutamiento.

3.-Selección de Personal:

Por medio de este proceso se elige de los candidatos atraídos, a aquel que cuente con las características laborales necesarias para garantizar un apto desempeño en el puesto.

Este proceso debe constar de los siguientes puntos:

- Solicitud de empleo
- Entrevista previa
- Batería de exámenes
- Verificación de información

- Examen medico
- Entrevista final

4.-Contratación e Inducción de Personal:

Contratación:

Al momento en el que el proceso administrativo de recursos humanos llega a la contratación se inicia una relación de trabajo, que definida por el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Para la debida formalización de una relación laboral se origina un contrato individual, definido como aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. Existen tres tipos de contrato:

- a) Contrato de Trabajo por Tiempo Determinado: Este tipo de contrato se utilizara cuando su naturaleza lo exija o por substitución temporal de un trabajador, y se fundamentado en el artículo 37 de la LFT.
- b) Contrato de Trabajo por Obra Determinada: Fundamenta en el artículo 38 de la LFT, este tipo de contrato de trabajo se utiliza en las obras de construcción, explotación de minas, etc.
- c) Contrato de Trabajo por Tiempo Indeterminado: Tal como menciona la LFT en su artículo 35, a falta de alguna especificación que determine la duración del trabajo este se tomara como un contrato por tiempo indeterminado.

Inducción:

La inducción del personal es la incorporación y adaptación de empleados en la organización y en su puesto de trabajo en el menor tiempo posible.

Es en este punto en el que se debe de empapar al personal de información importante como: las normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos y beneficios de la empresa.

5.-Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos:

- Capacitación:
Es el proceso de aprendizaje, que proporciona a una persona los conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzar adecuadamente las exigencias que su puesto requiere.
- Adiestramiento:

Por medio de este proceso de enseñanza se busca desarrollar habilidades psicomotoras y mecánicas para aquellos niveles operativos que existan en la empresa

- Desarrollo:
Se busca un aprendizaje diario y a largo plazo que a su vez se enfoque en la visión, misión y valores de una organización.

6.-Administración de la Remuneración:

Es de suma importancia estar al pendiente del presupuesto que la empresa asigna para los sueldos, beneficios y compensaciones que recibe el empleado de parte del empleador por su trabajo, de esta forma se cumplen no solo las expectativas económicas de los trabajadores, sino también los objetivos que la organización tiene, pues al mismo tiempo se esta controlando e incentivando el comportamiento de cada uno de ellos.

De igual forma podemos conocer el presupuesto existente para la contratación de más personal o bien si es necesario reducirlo en algunas áreas.

7.-Evaluación del Desempeño:

Como su nombre lo dice, la palabra evaluación es determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes o conducta de una persona o de un objeto. Aplicado a la evaluación del desempeño de los recursos humano de una empresa lo puedo definir como el procedimiento por medio del cual se puede supervisar a un empleado con el fin de mejorar su actuación en el trabajo, dándole seguimiento a su labor con el fin de lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas, evaluando su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo.

8.-Higiene y Seguridad en el Trabajo:

A fin de evitar los accidentes laborales y de prevenir las contingencias que se puedan presentar en el área de trabajo, es necesario mantener las condiciones que garanticen la salud física y mental del empleado, desarrollando y aplicando manuales y reglamentos de seguridad e higiene.

CAPITULO IV.- LOS RECURSOS HUMANOS ANTE LA CRISIS ECONÓMICA ACTUAL.

Actualmente en México las empresa, directivos y empleados, son consientes de la crisis mundial que nos aqueja, la cual comenzó en los últimos meses del año 2008 y se prevé termine hasta finales del 2010.

Ante esta terrible recesión, la cual esta afectando a todos los sectores de nuestro país, es inevitable que los recursos humanos de las empresas se vean amenazados y tengan un sentimiento de inseguridad e incertidumbre respecto a su puesto y lugar de trabajo, y con justa razón pues en enero pasado la tasa de desempleo en el país se ubicó en 4.06% de la Población Económicamente Activa, lo que implica que alrededor de 1 millón 786 mil 628 personas estuvieron desocupadas. Esto representó un aumento de casi 300 mil personas, respecto al mes de diciembre del 2008. Las personas que han estudiado estas tasas de desempleo aseguran que la mayor consecuencia de la crisis en el mercado mexicano será precisamente la pérdida de fuentes de trabajo.

Todos hemos escuchado mas de una ves las declaraciones de nuestras autoridades y gobernantes diciendo que se buscaran medidas que de alguna forma nos ayudarán a sobrellevar este periodo de recesión, que su compromiso con los sectores productivos es preservar tres grandes valores: cuidar y mantener en la medida posible las fuentes de empleo existentes, preservar el poder adquisitivo y mantener la paz laboral. Piden a las empresas que ante la crisis traten de cuidar el empleo y el valor de sus recursos humanos sin embargo, los despidos son una posibilidad latente para enfrentarla.

La encuesta realizada a más de 600 directivos de pequeñas, medianas y grandes empresas reveló que entre las medidas que las compañías están tomando ante el escenario actual están la de reducir costos, fortalecer el control interno, reestructuras financieras, así como desinversiones y despidos.

A mi punto de vista la verdadera crisis esta en la incompetencia y en la ignorancia, ninguna empresa debe tomar a la ligera el proceso de despedir a un porcentaje de sus trabajadores o reducir sus sueldos, pues muchas ocasiones en esos recortes de personal reducen también talento, capacidad, iniciativa y espíritu.

Las empresas deben de buscar y plantear un camino que nos permita enfrentar el deterioro económico y que a la vez nos ayude a lograr una posición ventajosa dentro de la propia crisis, las empresas mexicanas deben evitar la

exportación y desperdicio de talento, y al mismo tiempo ser capaz de recuperar el talento ya exportado. Para que de esta forma el país gane no sólo con sus conocimientos y destrezas, sino también con sus contactos, tecnología, inversiones y posibilidades de establecer compañías.

Si como lo he comentado anteriormente la reducción de costos de personal es inevitable y como empresa debemos evitar la fuga de cerebros y empleados de alto rendimiento, es de suma importancia que la empresa recurra a una de las herramientas de mas ayuda para todo departamento de recursos humanos y gerencias, esta es La Auditoria de Recursos Humanos, que estoy segura da a toda empresa un conocimiento claro y exacto del desarrollo y capacidad de sus empleados, ejecutivos y directivos así como, de sus aciertos y posibles equivocaciones, de la equidad en los salarios, del equilibrio del salario que percibe un empleado con las actividades que este realiza, de la adecuada ocupación de los diferentes puestos de trabajo, entre otros.

CAPITULO V.-AUDITORIA.

V.I.- Definición de Auditoria:

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define a la Auditoria como el proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

La Auditoría en una empresa es un punto clave pues forma parte de una herramienta de control y supervisión que genera una cultura de disciplina y permite descubrir posibles fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización, la cual se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Anteriormente la auditoria se limitaba a verificar los registros contables, y observar si estos eran exactos, con el tiempo, el campo de acción de la auditoria ha continuado extendiéndose. La profesión contable en el sector auditoria es realmente muy grande y cada vez logra abarcar más áreas en una empresa.

V.II.- Objetivo de la Auditoria:

La auditoria tiene por objetivo apoyar a los miembros de la empresa incluyendo dirección y gerencia, en el desempeño de sus actividades y proporcionar los análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información derivadas de la revisión de sus actividades tanto patrimoniales, financieras, redituales, administrativas, fiscales o legales, previniendo o descubriendo errores y fraudes.

Los variados fines de la auditoria muestran, por si solos, la gran necesidad de utilizar esta técnica.

V.III.- Tipos de Auditoria:

Existen varios tipos de auditoria;

a) Según la relación de trabajo la Auditoria puede ser:

- Auditoria Externa:
La auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas ahora Normas de Información Financiera, el cual emite una opinión independiente y bajo la figura de la Fe Publica sobre la forma como opera el sistema de la empresa, formulando al mismo tiempo sugerencias que ayuden al mejoramiento de esta.
- Auditoría Interna:
La auditoría Interna al contrario de la externa es aquella que debe ser realizada por un profesional, con vínculos laborales con la empresa, con el objeto de emitir informes y formular sugerencias de circulación interna para el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

b) Según los objetivos fundamentales que persigue la auditoria puede ser:

- Auditoria Financiera:
Revisión de registros contables y estados financieros.
- Auditoria Informática:
Evaluación y verificación de los controles de los recursos informáticos.
- Auditoria de Sistemas:
Evaluación y verificación de todos los sistemas de información.
- Auditoria Fiscal:
Encargada de que se cumplan las leyes fiscales. Verificar los pagos oportunos de las diferentes obligaciones fiscales e impuestos.
- Auditoria Administrativa:
Evalúa los logros de la administración, su desempeño y las funciones administrativas.
- Auditoria Operacional:
Evalúa eficiencia, eficacia, método y procedimientos que rigen los procesos de una empresa, con el fin de mejorar los servicios.
- Auditoria de Calidad:
Evaluara los métodos y controles de los bienes y servicios.
- Auditoria Social:

Se encarga de evaluar la contribución que se realiza con la sociedad

- Auditoria Económica:
Se encarga de evaluar todos los índices económicos con los que trabaja la empresa.
- Auditoria de Desarrollo de Proyectos:
Evalúa todas las fases de desarrollo para no producir insatisfacción en los clientes.
- Auditoria de Comunicación y Redes:
Evalúa la topología de red y todo lo relacionado a comunicaciones y conectividad.
- Auditoria de la Seguridad Informática:
Evalúa la cantidad de información almacenada en un PC. Se encarga de cuidar la información de virus, robos, fraudes, sabotajes.
- Auditoria a Programas:
Revisión al conjunto de funciones y actividades que integran un programa específico.
- Auditoria de Legalidad:
Revisa a la entidad en el desarrollo de sus actividades y funciones, si han dado cumplimiento a las disposiciones legales.
- Auditoria de Obras:
Revisa, examina cuantifica y evalúa si la obra corresponde a las necesidades sociales que provocó ejecutarla.
- Auditoria de Resultados Programados:
Analiza la eficiencia alcanzada en el logro de los objetivos y metas establecidas.

CAPITULO VI.- AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

VI.I.- La Auditoria Administrativa y La Auditoria de Recursos Humanos:

La auditoria administrativa es el examen amplio y detallado de la estructura orgánica de una organización, cual quiera de sus componentes, sus planes, objetivos, métodos de control, forma de operar y la utilización de sus recursos humanos. En los diversos métodos de auditoria administrativa se analizan diferentes factores que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el factor de los recursos humanos, pues conociendo el desempeño de las personas es como mejor podemos evaluar a una empresa. La práctica periódica de auditorias en esta área, permite obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, y al mismo tiempo poder señalar las fallas destacando las áreas críticas y de escasa acción, para el mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo dentro de un organismo social.

VI.II.- Definición de Auditoria de Recursos Humanos:

Tal como lo he mencionado a lo largo de este texto, los recursos humanos son considerados por la empresa como uno de los activos de los que dispone más valiosos y su reflejo en la empresas va a ser muy importante, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

También hemos definido el concepto de la auditoria y la importancia de la aplicación de esta en las empresas. Es por esto que definiremos una de las herramientas de mayor ayuda para la una organización y sus recursos humanos:

La auditoria de recursos humanos o bien de personal, la cual es un conjunto de procedimientos que tienen por objeto revisar y comprobar todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia , sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal.

Por medio de esta auditoría se evalúa o audita a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto que está ocupando, revisar en que podría mejorar y que más podría aportar a esta. La auditoria de recursos humanos debe de llevarse a cabo de manera periódica, con la finalidad de que la empresa pueda tener un mejor control interno y un constante crecimiento.

La auditora de recursos humanos puede ser externa, interna o mixta, aun que cada uno de estos tipos de auditoria tiene sus ventajas e inconvenientes, siempre que económicamente sea posible o a menos que lo impida otras circunstancias particulares la última forma de auditoria, la mixta es la recomendable, porque reúne las ventajas y eliminan en gran parte los inconvenientes de las otras dos.

VI.III.- La Percepción de los Empleados Sobre La Auditoria de Recursos Humanos:

Al momento de realizar una auditoria de recursos humanos los empleados adquieran mayor respeto por sus actividades y obligaciones, de igual forma cuando el departamento de recursos humanos los consulta y toma en cuenta sus opiniones y comentarios, además de ponerlos en práctica, ellos se sienten parte de la empresa y del desarrollo.

Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de personal contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción tenderá a ser positiva y constructiva.

Los departamentos de recursos humanos que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran, ya que si las necesidades de los empleados se descuidan, el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación tienden a aumentar. Es pues así, que al realizar una adecuada auditoria de recursos humanos se contribuirá a que los empleados y la empresa logren sus objetivos, de esta forma los empleados sabrán la importancia de una auditoria en esta área pues sabrán que de un adecuado manejo del departamento de recursos humanos, sus operaciones y actividades propias se desprenderá un crecimiento propio, económico, profesional y social.

VI.IV.- Objetivos de La Auditoria de Recursos Humanos:

La Auditoría tiene una serie de objetivos. El principal es estudiar la contribución de los recursos humanos al desarrollo de la empresa; además de conseguir satisfacer las necesidades del personal.

Existen otros objetivos específicos como son:

- Control de la función de personal y dominio de los costes de personal.
- Diagnóstico de causas y consecuencias de los problemas en la función de recursos humanos. Esto puede ser utilizado como herramienta de previsión.

- Verificar que la rotación de personal sea la adecuada.
- Asegurarse de que la empresa obtenga un buen rendimiento del dinero que invierte en planes de reclutamiento, formación o retribución.
- Verificar que las políticas y procedimientos de Recursos humanos ayuden al logro de objetivos de la empresa a largo plazo.
- Saber el porque de las bajas, ausentismos y deserción de personal.

VI.V.- Ventajas de La Auditoria de Recursos Humanos:

- Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.
- Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- Detecta problemas críticos de personal.
- Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- Reduce los costes de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de personal.
- Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Estimula el cambio.

VI.VI.- El Auditor y La Auditoria de Recursos Humanos:

Al igual que en cualquier otra auditoria la persona encargada de realizarla será un auditor, bien capacitada y con una mente abierta para cualquier acontecimiento que se llegara a presentar durante su trabajo, convencido de

que el trabajo que realiza será de suma importancia para la empresa y la obtención de sus resultados, sin olvidar los siguientes atributos:

- Debe de tener dos oídos y una boca (hablar lo necesario y a escuchar todo lo que le pueda ser útil para su investigación).
- Debe de tener pleno conocimiento en el procedimiento y un alto grado de especialización.
- Debe de dar un informe del área que audita, el cual deberá de ser claro y preciso.
- Debe de estar en capacitación y aprendizaje constante.
- Debe de tener conocimiento en la interpretación de esquemas de procedimientos.
- Debe de tener la capacidad para realizar una buena entrevista y dar un buen relato sobre lo que observó y toda la información que recabó.
- Debe contar con un razonamiento deductivo para llegar más fácil a una solución lógica.

Un auditor nunca debe olvidar estos atributos, mucho menos amenazar, intimidar o tomar una postura prepotente que lo pueda llevar a enfrentamientos con los empleados. Lo que debe de hacer un auditor es, hacerles sentir que son importantes y que quiere formar parte de ellos para que de esta manera le sea más fácil el recabar toda la información.

VI.VII.- Teoría de La Auditoria de Recursos Humanos:

Teóricamente la auditoria de Recursos Humanos está compuesta principalmente de cuatro fases, las cuales me gustaría comentar antes de comenzar a hablar de los elementos, pasos y metodología del procedimiento de dicha auditoria.

FASE 1.- Contacto Inicial con El Cliente:

El Auditor debe tener un contacto inicial con el cliente con la finalidad de obtener mayor información sobre la empresa y precisar el trabajo a realizar. Los directivos de la empresa deben estar consientes de que este proceso necesitara de la colaboración por parte de la empresa, incluyendo el tiempo de los empleados y directivos, dotando al auditor de toda la información que sea necesaria.

Se elaborará una propuesta de trabajo o contrato en el que se acordará por escrito el objetivo y el alcance del trabajo. Incluyendo: período que desea auditarse, informe o informes a emitir, fechas de realización de la actividad y de entrega de informes, honorarios, estimación del total de horas, entre otros puntos que esclarezcan el proceso.

FASE 2.- Planificación y Programación de La Auditoria:

Se realizara un proyecto global de actividades, fundamentado en las condiciones y alcance de auditoría establecido.

Las actividades que el auditor se proponga llevar a cabo como consecuencia de los objetivos establecidos deberán estar estipuladas en dicho programa. Incluyendo: calendario de actuación, estimación de las horas de trabajo a emplear en cada fase, naturaleza y profundidad de las pruebas y procedimientos a aplicar, personal que participaran en cada fase.

FASE 3.- Ejecución de La Auditoria:

El auditor deberá reunirse con los empleados y directivos que van a tener una participación directa en la auditoría, exponiéndoles el objetivo del proyecto y resaltar la importancia de su colaboración en la auditoria.

El auditor deberá analizar los sistemas establecidos por la empresa para garantizar la eficacia* y eficiencia*¹ de departamento de recursos humanos, es decir, el grado en que la empresa tiene control de sus actividades de recursos humanos.

Por ultimo el auditor tendrá que aplicar las pruebas y los análisis de auditoría pertinentes tales como pase de cuestionarios, entrevistas, solicitud de documentación, etc.

FASE 4.- Elaboración y Entrega del Informe:

Por ultimo el auditor será responsable de realizar un informe de auditoría, el cual deberá tener como finalidad los siguientes puntos:

- a) Describir las prácticas de RR.HH. de la empresa.
- b) Valorar las prácticas: indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas.
- c) Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las deficiencias detectadas.

**Eficiencia: Utilización correcta de los recursos disponibles, es decir obtener los mayores resultados con la mínima inversión.*

**Efucacia: Hacer las cosas correctamente para el logro de objetivos.*

La estructura adecuada de un informe de auditoria es la siguiente:

- a) Objetivos y alcance de la auditoría.
- b) Procedimientos de auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados.
- c) Presentación de resultados.
- d) Resumen de las conclusiones.
- e) Informe del auditor.
- f) Recomendaciones del auditor.
- g) Anexo (soporte documental de los resultados aportados).

VI.VIII.- Elementos Preliminares a Considerar en Una Auditoria de Recursos Humanos:

Como toda auditoria, la auditoria de recursos humanos debe ser planeada cuidadosamente y tener conciencia de los siguientes puntos:

VI.VIII.I.- ¿Quienes son Los Responsables de Realizar La Auditoria de Recursos Humanos?

-Es necesario saber que enfoque se le dará y quien será responsable de realizarlo, si será un auditor interno o si se contratara por un tiempo determinado a un auditor externo. En la mayoría de las empresas grandes y medianas cuentan con un grupo de auditoria interna y seria lógico que se considerara utilizar a este para la realización de la auditoria pues conocen todas las áreas. También se puede considerar la utilización de los miembros mas jóvenes del grupo de auditores debidamente dirigidos por los más antiguos, así se podrán combinar dos tipos diferentes de capacidades y experiencias. De no contar con el personal adecuado dentro de la empresa para la realización de la auditoria, se debe considerar como ya lo he mencionado, la utilización de un grupo de auditoria externo. La decisión de quien realizara la auditoria dependerá de la eficiencia de los auditores tanto de adentro como de afuera de la organización. No se debe de considerar esta decisión como un gasto pues hay que recordar que el punto de vista de varias personas ofrece un enfoque personal y las aportaciones nunca serán iguales y ayudaran a abrir horizontes.

VI.VIII.II.- ¿Cual Será el Alcance de La Auditoria?

- También se debe conocer el alcance de la auditoria, determinar el campo que va a cubrir la auditoria. Puede ser general o especifica, En el primer caso, se abarcaran todos los programas y políticas de recursos humanos, en la

segunda situación cubrirá políticas y programas aislados, si abarcara toda la organización o solo algunos departamentos o áreas en las cuales sea necesario evaluar la presencia o ausencia de eficiencia administrativa de recursos humanos. El primer caso es más costoso que el segundo tanto en tiempo y esfuerzo como en dinero. Puede tal vez lograrse un equilibrio entre ambas situaciones, si durante el año van examinándole paulatinamente todas las funciones, los programas y las políticas en lugar de hacerlo en una sola ocasión.

Algunas de las áreas que frecuentemente cubre la auditoria de recursos humanos son:

❖ **Análisis de Puestos:**

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización. En esta área es de suma importancia tener conocimiento de la descripción de cada puesto y sus especificaciones pues la actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos.

El análisis de puestos es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

Este proceso está compuesto por seis pasos que son:

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible.
2. Identificar los puestos que es necesario analizar.
3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos.
4. Reunir y organizar la información obtenida.
5. Revisar la información con los participantes.
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto.

Tal como lo menciona anteriormente el análisis de puestos incluye la compilación, análisis e interpretación de información relacionada con los puestos de trabajo que pueden ser utilizados para una amplia variedad de propósitos y facilita información relevante para:

- Selección de personal.
- Promoción y desarrollo de carreras.
- Valoración y clasificación de puestos.
- Descripciones de puestos.
- Catálogos de puestos y relaciones de puestos de trabajo.

- Formación y entrenamiento.
- Compensación.
- Evaluación del rendimiento.

Otras ventajas del análisis de puestos son;

Para los gerentes:

- Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad.
- Permite realizar una mejor selección del personal.
- Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.

Para los empleados:

- Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
- Puede ser utilizado como una guía para su auto desarrollo.

Los puntos que un auditor evalúa frecuentemente de un análisis de puestos son:

- a) ¿los análisis están suficientemente actualizados?
- b) ¿Las especificaciones son validas?
- c) ¿Todos los puestos han sido analizados?
- d) ¿se han creado nuevos puestos?
- e) ¿Cuándo se crea un puesto se analiza para reclutar y seleccionar al titular?
- f) ¿se han modificado de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos?
- g) ¿se ha actualizado el sistema de compensación y de salarios de una empresa?
- h) Datos numéricos: ¿Cuántos obreros, empleados, vendedores, técnicos, supervisores, ejecutivos, etc. hay en la empresa?
- i) Datos sobre empleados sindicalizados: ¿Cuántos empleados sindicalizados o de confianza existen?

❖ Sistemas de Remuneración, Servicios y Prestaciones:

Remuneración es la compensación económica que recibe un empleado por los servicios prestados a un empleador es decir, una empresa o institución. Y esta destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia.

La compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc. Dentro de las

remuneraciones más conocidas en nuestra legislación laboral, tenemos: sueldos, salarios, primas, comisiones, bonificaciones, bonos y asignaciones.

Es elemental para toda empresa la revisión de los sistemas de contribución, remunerar al personal, revisar exhaustivamente el sistemas, juzgando su bondad y su rotación de personal, evaluar la bondad del sueldo nominal y sus distintas prestaciones como previsión social, aguinaldo, participación en la utilidad, dividendos, bono de ejecutivo, premios, incentivos, primas vacacionales y de antigüedad, comedor, transporte, planes de pensión y jubilación y beneficios derivados de las aportaciones pagadas al IMSS, ISSSTE, INFONAVIT, SAR, seguro de vida, de gastos médicos y en general todas y cada unas de las prestaciones, servicios, compensaciones o contribuciones que por ley, contrato o acuerdo se haya hecho acreedor al trabajador.

Las preguntas mas frecuentes que un auditor pudiera tener respecto al estudio de las contribuciones, remuneraciones, prestaciones y servicio podrían ser las siguientes:

- a) ¿Están en concordancia con el mercado de trabajo?
- b) ¿Están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales?
- c) ¿La empresa cuenta con políticas para establecer los sueldos?
- d) ¿Se realizan encuestas a los empleados sobre sus salarios?
- e) ¿Los salarios están debidamente clasificados?
- f) ¿Es equitativa la Remunerar de cada colaborador de acuerdo con el valor del cargo o puesto que ocupa?
- g) ¿Las compensaciones económicas son lo suficientemente atractivas para despertar el interés, atraer y/o retener postulantes calificados?
- h) ¿Todo el personal entiende los sistemas de incentivos?
- i) ¿Todos los servicios y prestaciones son conocidos por el personal?
- j) ¿Están siendo utilizados todos los servicios y prestaciones?
- k) ¿Qué porcentaje representan del total de la nomina?

❖ Proceso de Selección, Colocación y Rotación:

En este punto se destaca sobre todo la principal de las tareas de la administración de recursos humanos, que es proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio, así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado, y para tener al personal idóneo, se deben cumplir los siguientes criterios:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (Serán ejecutivos, empleados u obreros)
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de suelo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo? (zona, potencia, ramo)
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?

En cuanto a la rotación de personal se entiende el ingreso y el egreso de personas en la organización. Evidentemente si el porcentaje de rotación resulta muy elevado esto es sintomático de algunos problemas. La rotación es costosa también, pues se gasta más dinero en reclutamiento, selección, entrenamiento, etc. Siendo este un punto clave en el desarrollo de la empresa es de suma importancia que sea debidamente auditado.

Unos de los principales puntos de atención del auditor debe referirse a:

- Si la estandarización y validación de pruebas o tests es la más óptima.
- Si los métodos de entrevista son correctos.
- Si los métodos que se utilizan para atraer a candidatos son los adecuados.
- Si existen las fuentes de abastecimiento por categorías de personal.
- Si la movilidad de personal es óptima.
- Si los ascensos y rotación de personal son los justos y los adecuados.
- Bajo que políticas se realizan los movimientos de personal.
- Si existen promociones o transferencias.
- Y sobre todo asegurarse de que el proceso esta prediciendo un elevado porcentaje de personas que tienen éxito en su trabajo y hacen exitosa a su empresa.

❖ Relaciones con El Personal y El Sindicato:

En este punto es importante destacar lo que es un sindicato. El sindicato es una organización integrada por trabajadores unidos por la defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral, empresa o al empleador con el que están relacionados contractualmente.

Un sindicato por lo general realiza negociaciones contractuales, es decir, negocia en nombre de sus afiliados, los salarios y condiciones de trabajo, como

pueden ser la jornada laboral, días de descansos, vacaciones, licencias y permisos, capacitación y desarrollo profesional, entre otras, todos estos acuerdos y negociaciones se pactan en un contrato colectivo de trabajo.

Actualmente en México son muchos los sindicatos existentes tanto de empresas públicas como privadas, muchas personas han considerado y consideran a los sindicatos como un problema para las empresas, pues en ocasiones afectan su productividad, calidad y desarrollo. Sin embargo, son también un medio de defensa y protección para los trabajadores, es por esto que es de suma importancia la revisión de este punto en una auditoria de recursos humanos. El auditor se cerciora de que existan reuniones periódicas con el sindicato para tratar asuntos de interés general, que si existen violaciones al contrato colectivo estas sean debidamente identificadas, estudiadas y resueltas favorablemente de manera que no se afecte a ninguna de las dos partes y sobre todo que no se olvide la finalidad de este tipo de organizaciones.

❖ Entrenamiento y Capacitación:

Después de haber reclutado, seleccionado y ubicado a los empleados, como ya lo hemos visto en este texto el siguiente paso es su entrenamiento, orientación y capacitación. El cual va desde proporcionar información básica como horarios, antecedentes de la compañía, etc. Hasta el proporcionar las habilidades que requieren para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Pero los pasos mencionados anteriormente no deben ni terminan ahí, pues debido al constante avance tecnológico, crecimiento y desarrollo de las empresas es de suma importancia que se implanten programas de capacitación continua, programas de mejoramiento de calidad y demás programas que ayuden al desarrollo de nuevas habilidades a los empleados, pues no se pueden quedar rezagados en sus conocimientos y habilidades.

Al momento que el auditor revisa este proceso debe destacar si:

Existen los medios para ayudar a detectar y analizar las necesidades de la organización, si los programas de capacitación que se desarrollan en la empresa realmente cubren estas necesidades, si existe un sistema de adiestramiento para cada uno de los niveles si existen métodos de desarrollo y si los métodos de aprendizaje que se están aplicando son los adecuados.

De esta forma el auditor podrá detectar problemas y evaluar si estos programas fueron un éxito o un fracaso, si realmente el costo de los programas es inferior a los beneficios obtenidos y si realmente fue una inversión que hará más fuerte a nuestra planta de recursos humanos.

❖ Medición del Desempeño:

Es primordial calificar el desempeño de cada uno de los empleados, comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. En este proceso es necesario:

-Primero, Establecer la normas de trabajo, haciéndolas del conocimiento del trabajador.

-Segundo, Evaluar el desempeño real del trabajador con relación a las normas de trabajo.

-Tercero y último, volver a presentar las normas de trabajo al empleado, con el fin de motivarlo a que elimine las posibles deficiencias laborales o bien que continúe esforzándose en su trabajo para lograr la efectividad deseada.

Este paso no puede pasar desapercibido por el auditor, pues de este se desprenderán conocimiento y posibles opiniones sobre:

- Ascensos y Sueldo. ¿Son realmente los adecuados para cada trabajador?
- Conducta Laboral. ¿La actuación laboral del personal es la adecuada? Y si no ¿Qué es lo que falta?
- Criterios. ¿Los criterios de evaluación son validos?
- Factores ¿los empleados están siendo contaminados por otros factores que no permiten su adecuado desempeño?
- Resultados. ¿Los resultados en el estudio de este proceso son los favorables? Y si no cual es el plan a elaborar para corregir las deficiencias que se encontraron.

❖ Clasificación de Meritos:

La clasificación de meritos se refiere a considerar factores subjetivos como la honestidad, constancia, puntualidad, asistencia, entre otras de un empleado. Este tipo de cualidades del trabajador no se pueden dejar pasar, sobre todo al momento de evaluar su desempeño y aun que no exista un sistema legal de clasificación de méritos que sea de observancia obligatoria, es necesario que no se pasen por alto.

El auditor deberá evaluar cosas como:

- Si el programa por medio del cual se conoce la asistencia y puntualidad de los empleado es considerado por los supervisores o solo es una carga burocrática más,
- Si los supervisores están realmente capacitados para evaluar estos meritos en los empelados,
- Si efectivamente los resultados están siendo empleados para efectos de capacitación, promociones, aumento o compensaciones,
- Si existe un adecuado sistema de calificación de meritos.
- Si la antigüedad de los empleados ha influido de alguna manera con los salarios.
- Si se maneja un sistema de incentivos
- Si hay retardos, ausentismos y que es lo que los causa
- Si los empleados están siendo informados de los resultados y cuál es su reacción ante su carencia u obtención de meritos.

❖ Higiene industrial:

La higiene industrial es definida como el arte, ciencia y técnica de reconocer, evaluar y controlar los agentes ambientales y las tensiones que se originan en el lugar de trabajo y que pueden causar enfermedades, perjuicios a la salud o al bienestar, o incomodidades e ineficiencia entre los trabajadores.

Siendo la Salud un estado de completo bienestar físico, mental y social, es uno de los elementos primordiales con los que debe de contar cada uno de nuestros trabajadores, pues si como empresa y auditor no tomáramos en cuenta este punto y las condiciones de salud e higiene que podemos ofrecer a los trabajadores no es adecuada tendríamos como resultado un alto numero de ausentismo e incapacidad que nos llevaría en un corto tiempo a un rezago laboral y a una baja productividad.

El auditor en este punto debe de preguntarse:

- ¿Cuál es el porcentaje de empleados enfermos en un periodo determinado?
- ¿Cuál es el porcentaje de enfermedades profesionales?
- ¿Cuál es el porcentaje de ausentismo y que lo causo?
- ¿Las instalaciones cubren requisitos marcados por el reglamento respectivo?
- ¿La empresa ofrece las condiciones de higiene adecuadas a cada trabajador?

❖ Accidentes de trabajo:

Tal como lo menciona la Ley Federal del Trabajo en su artículo 474; los accidentes de trabajo son “toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente”. En esta definición se incluyen los accidentes que se produzcan en el traslado de su domicilio al lugar de trabajo o viceversa.

Toda empresa sabe que los accidentes de trabajo, representan una carga demasiado pesada, pues aparte de considerar los costos directos que un accidente acarrea, se deben de considerar los costos que se generan indirectamente, como son:

- El tiempo perdido durante el accidente.
- La distracción que ocasiona un accidente, máxime si fue grave.
- El costo de trasladar al lesionado desde el centro de trabajo hasta el centro de atención médica.
- El costo del personal que acompañará al lesionado.
- El incremento en la prima del seguro social para el año siguiente.
- Si se necesitaba con urgencia el trabajo que se realizaba en esa máquina, este ya no se terminará.
- Si la producción es en cadena, una falla en cualquier parte de la misma afectará toda la producción.
- El impacto psicológico sobre el resto de los trabajadores que estuvieron presentes durante el accidente.
- El reporte al IMSS y Secretaría del Trabajo.

Con todos estos innumerables costos indirectos que en ocasiones son mayores al costo del accidente en si mismo, nunca se consideran y son los que repercuten realmente en el centro de trabajo.

Es importante que el auditor al encontrar algunos de estos problemas siguiera e informe a los directivos de la institución que consideren impartir capacitación a los trabajadores, ya que en resumen es menos costoso y tiene un impacto menor que los efectos producidos por una lesión. También es importante que revise como se está calculando tanto la frecuencia como la gravedad de los accidentes, enfermedades profesionales, así como, si los empleadores de están informando oportuna y convenientemente a todos sus trabajadores acerca de los riesgos a que están expuestos en sus labores, de las medidas preventivas y del procedimiento correcto de trabajo.

❖ Comunicaciones:

La comunicación es un proceso donde interactúan dos o más personas, intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones y/o sentimientos, a través de signos y símbolos, tales como la palabra, tono de voz, entre otros.

Indudablemente la comunicación es básica y fundamental en el desarrollo de una persona, familia, grupo social, laboral, empresarial y de cultura.

Tal como lo mencione anteriormente la comunicación es fundamental para el rendimiento de toda empresa; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en motivar la comunicación y la participación, haciendo que todos los trabajadores formen parte en el proceso.

El auditor en este caso debe de asegurarse de:

- que existan adecuados canales de comunicación formal en las tres direcciones: vertical, descendente y horizontal,
- que la gerencia comunique los planes y proyectos oportuna, clara y concisamente,
- cuál es el porcentaje de comunicaciones consideradas confidenciales,
- si existen en la gerencia canales ascendentes lo suficientemente sensibles para captar cambios en las actitudes y la moral de trabajo

❖ Actitudes y Moral de Trabajo:

El término actitud se ha definido como una reacción afectiva, positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracta o concreta.

Una actitud de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

La moral organizacional puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La moral es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

- a) sentimiento de solidaridad del grupo,
- b) necesidad de una meta,
- c) progresos observables hacia la meta; y,
- d) participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

Las actitudes y la moral de trabajo pueden facilitar o entorpecer el flujo de las funciones de la organización. Todo auditor debe preocuparse por conocerlas. Para investigarlas se recurre generalmente a encuestas, censos de opiniones empleando cuestionarios o entrevistas dentro de los cuales algunas de las preguntas más frecuentes son:

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?
 - A. No me gusta.
 - B. Preferiría alguna otra cosa.
 - C. Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.
 - D. Me gusta bastante.
 - E. Me gusta mucho.

2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:
 - A. Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta.
 - B. Casi siempre desagradable.
 - C. Ocasionalmente desagradable.
 - D. Generalmente satisfactoria.
 - E. La mayor parte del tiempo, excelente.

3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:
 - A. Poco amistosos.
 - B. Indiferentes hacia mí.
 - C. Buenos.
 - D. Cooperativos.
 - E. Muy amistosos.

4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:
 - A. Siempre injusto,
 - B. Con frecuencia injusto.
 - C. A veces justo, a veces no.
 - D. Generalmente justo.
 - E. Justo en todas las ocasiones.

5. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?
 - A. La mayoría de las otras empresas son mejores.
 - B. Algunas compañías son mejores.
 - C. Tan bien como la empresa promedio.
 - D. Nuestra compañía es mejor que muchas.
 - E. Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.

VI.VIII.III.- ¿Cual Será La Frecuencia Con la Que Se Realizara La Auditoria de Recursos Humanos en La Empresa?

El último punto después de conocer el alcance y personal requerido en una auditoria es determinar la frecuencia, la cual se sujetara a la situación de cambios por la que pase la empresa, es decir, si la empresa esta sujeta a cambios constantes en la rotación de personal, si el total de la nomina es muy elevado o si los recursos humanos empleados no están siendo suficientes ni eficientes, la auditoria de recursos humanos deberá ser realizada mas frecuentemente que si no existieran ninguno de los casos mencionados anteriormente. La auditoria debe de hacerse con la frecuencia necesaria para evitar problemas crecientes. Por otro lado no debe ser tan frecuente pues se puede llegar a tener resultados repetitivos y dudosos. Lo mas recomendable es que se asemeje a la frecuencia de una auditoría financiera o sea anual, o bien cada dos años pero nunca exceda de un intervalo de más de tres años.

CAPITULO VII.- CONDUCCIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

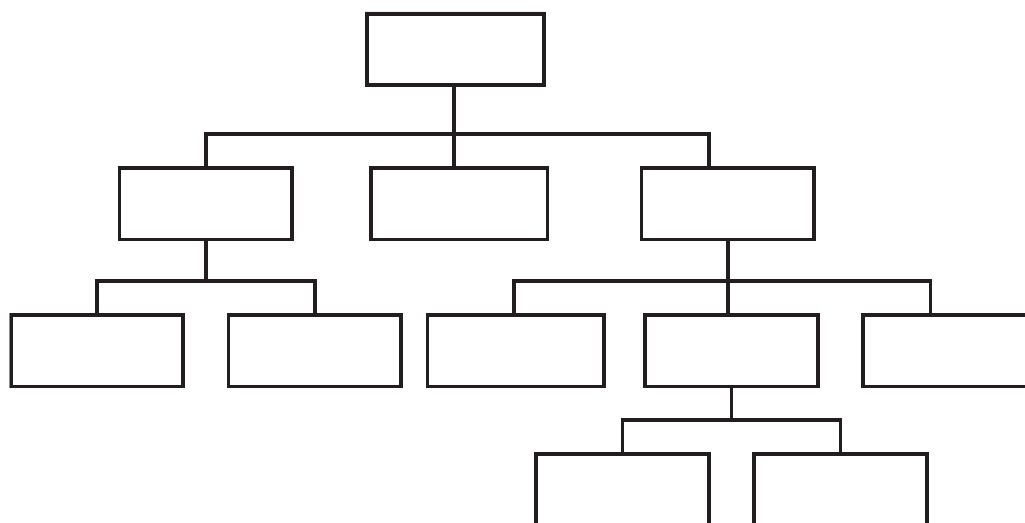
VII.I.- Organigramas:

Una vez que se define el alcance de la auditoria, la periodicidad en que esta se ha llevado a acabo y llevara en un futuro, los responsables de realizarla es decir el auditor, debe de conocer a fondo la organización de la empresa, pues es el cuerpo del proceso administrativo, para esto debe de estudiar el organigrama de la empresa.

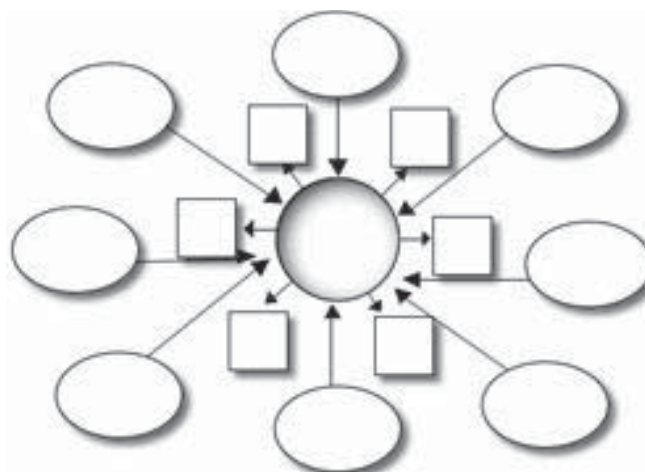
El organigrama, es la representación gráfica de la estructura organizativa, las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de un organización. Desempeñando un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan a nivel global sus características.

Las formas de presentación graficas más comunes de un organigrama son:

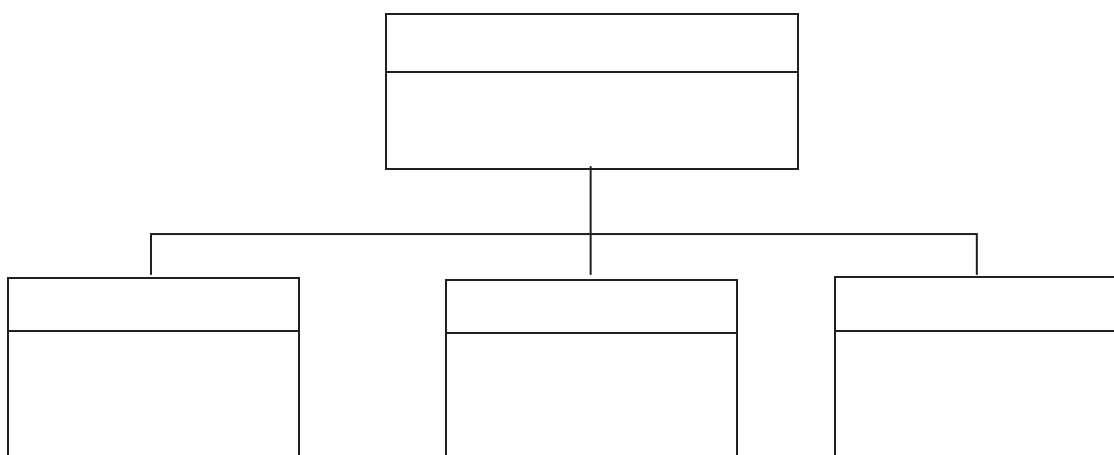
- Piramidal: las jerarquías se presentan por importancia de funciones.



- Por círculos: las funciones son agrupadas de acuerdo con su relación entre ellas, La jerarquía máxima se representa dentro del círculo central. A partir de éste los puestos que continúan en orden jerárquicos.



- Escalonada: en la cual cada escalafón representa una jerarquía



A su vez estos tipos de organigrama pueden ser:

- Estructurales: muestran la estructura organizacional de una empresa, enfatizando en los niveles, puestos, jerarquías y dependencias.
- Departamentales: este se refiere solamente a un departamento o sección de la entidad.

- Funcional: en este se incluye una descripción de las responsabilidades y funciones de cada puesto.

Por medio de estas representaciones el auditor podrá conocer las jerarquías, funciones y responsabilidades y a quienes se reportan las actividades de cada uno de los empleados, seleccionara la más adecuada para la empresa, la que le ofrezca mayor información sobre la vulnerabilidad de la empresa y su personal. De esta forma podrá hacer un estudio sobre las funciones de todos los puestos ejecutivos, pues estos son la base de la toma de decisiones que en ocasiones se convierten en problemas para las empresas.

VII.II.- Flujogramas:

Todo auditor debe conocer ampliamente no solo las funciones y operaciones de cada trabajador si no también la forma en que estas fluyen y se mueven en diferentes áreas, uniéndose a todas las funciones de los sistemas, esto lo hará por medio del estudio y evaluación de los flujogramas, (ubicados generalmente en los manuales de operación) analizando las operaciones, formas administrativo-contables y los sistemas y procedimientos en vigor. De esta forma podrá juzgar:

- Las deficiencias en los sistemas y procedimientos de control interno.
- Observaciones y posibles violaciones al manual
- Ineficiencias o errores en las operaciones
- O cualquier otro tipo de irregularidades

Al mismo tiempo el auditor será capaz de sugerir nuevos sistemas y procedimientos que logren la eficacia en las operaciones, así como, armonizar los sistemas y formas en que los empleados realizan su trabajo.

VII.III.- Control Interno:

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Comprende el plan de organización, métodos y procedimientos. Esto asegura sus activos, que tanto son confiables sus estados contables, su eficiencia y eficacia administrativa y operativa y estimula la adhesión a las políticas administrativas.

Es pues tan importante el control interno en una empresa que el auditor de recursos humanos no debe pasar por alto su estudio y su evaluación, enfocándose principalmente en la adhesión a las políticas prescritas por la administración, promover la eficiencia de operaciones, lograr dicha eficiencia y al mismo tiempo se dará una idea para determinar los procedimientos de auditoría que utilizara.

VII.IV.- Equilibrio de Recursos:

Todos los recursos de una empresa deben de compaginarse de tal forma que generen beneficios y ganancias y no gastos e inversiones infructuosas, es decir se debe de equilibrar los recursos humanos con los recursos materiales, como trabajador y maquinaria.

El auditor deberá estudiar de manera consiente el adecuado equilibrio de los recursos materiales y humanos de la empresa y sus resultados de producción, calidad y utilidad, con el fin de determinar los posibles problemas, sus causas y sus sugerencias.

VII.V.- Análisis de Grupo:

Al analizar un equipo de trabajo, el auditor podrá conocer el rendimiento del personal y su desempeño en el grupo de trabajo, determinar si existen problemas en la productividad o incumplimiento de metas.

VII.VI.- Estrategia Corporativa:

En toda empresa los problemas no son estrictamente del área del departamento de recursos humanos sino que son amplios. Por esto el auditor debe evaluar también:

- El uso de los procedimientos de personal por parte de los gerentes y el efecto que esas actividades tienen sobre el personal
- Las estrategias corporativas y la forma en que se relacionan con la sociedad en general, en la cual en todos los casos las decisiones de la cúpula directamente afectan al departamento de personal
- El trabajo del departamento de recursos humanos

Los integrantes del departamento de personal deben familiarizarse a fondo con la estrategia corporativa a través de entrevistas y pláticas directas con los dirigentes, cumplir con su trabajo y lograr la aceptación y adhesión del personal a las políticas de recursos humanos en relación con los planes estratégicos de la compañía.

CAPITULO VIII.- METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

VIII.I El Método Científico y La Auditoria de Recursos Humanos:

La auditoria de Recursos Humanos se basa en la recolección de los hechos, los cuales son juzgados por el auditor; el cual después de analizarlos e interpretarlos, puede dar oportunas recomendaciones con el fin de eliminar los problemas encontrados.

Para realizar la auditoria de recursos humanos es necesario contar con un método claro y debidamente justificado. Antes de comentar sobre la metodología de una auditoria quiero ahondar en lo que es un método y cuales son los métodos normalmente aplicados.

El término método proviene del griego métodos que significa camino, vía, medio para llegar al fin, es decir un camino que conduce a un lugar. Existe el método científico que se puede definir como el conjunto de pasos realizados en forma sistemática y cuidadosa, fijados por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos, razonamientos lógicos y objetivos. Deslindados de nuestras percepciones inmediatas, así como de nuestras ideas políticas, religiosas, gustos o prejuicios, mediante instrumentos confiables.

Es por todo lo mencionado anteriormente que es de suma importancia aplicar un método que nos permita realizar una auditoria precisa, fincada en un proceso lógico y científico, pues sería totalmente erróneo dejarnos llevar por nuestras corazonadas, creencias o prejuicio.

Los métodos más comunes en toda ciencia son:

- El método de deducción, en este vamos de lo general a lo particular.
- El método inductivo es el inverso, es decir vamos de lo particular a lo general.
- El método de análisis consiste en la separación de las partes de un todo a fin de estudiarlo por separado.
- La síntesis por el contrario consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, se da frecuentemente en el planteamiento de hipótesis.

Estos métodos obviamente se aplican a las ciencias del comportamiento, por lo que el auditor debe de estar relacionado con ellos, los cuales a su vez se presentan en dichas ciencias de las siguientes formas:

- Observación naturalista. En esta modalidad el auditor no interviene ni mide ninguna característica. Simplemente lo percibe, tratando de que solo observando pueda obtener algún tipo de análisis del comportamiento de los empleados. La observancia naturalista puede constituir una primera aproximación al estudio de cierta área o situación.
- Observación controlada. En este caso el auditor tampoco interviene, pero introduce el registro y la medición de algunos datos, como podrían ser algún registro de ausentismo, de accidentes, etc.
- Experimentación. En este caso el auditor realiza una observación condicional, es decir según las circunstancias que se planteen él espera que suceda algo diferente, por ejemplo puede ser que un grupo de trabajadores cuente con alguna compensación que los demás empleados no tienen, con esto el auditor puede comparar la productividad de los dos grupos de empleados. Si el primero aumenta su rendimiento puede definir que el incentivo que se les da está dando resultado.

Limitaciones de la experimentación. Se pensaba que la experimentación consiste en el método que puede conducir al conocimiento por los senderos más seguros y que deberíamos emplearla exclusivamente haciendo a un lado la observación controlada y la naturalista, sin embargo, es necesario reconocer que la experimentación tiene limitaciones importantes. En primer lugar existen fenómenos que no pueden llevarse al laboratorio. Por ejemplo los accidentes de trabajo. Por su propia naturaleza fortuita no pueden producirse a voluntad.

- La introspección. Consiste en la observación de la propia conducta y sus motivaciones e influencias.
- La extrospección. Este método consiste en observar la conducta ajena.

Después de conocer el concepto del método científico, sus formas, características y sobre todo la importancia de la presencia de este en una auditoría, comenzaremos a enumerar los pasos necesarios para llegar a la elaboración y entrega de nuestro informe de auditoría.

VIII.II. Técnicas de Investigación:

El proceso de auditoría de recursos humanos de una empresa requiere de una técnica de investigación para la recopilación de la información, entre las que se encuentran las siguientes:

- Enfoque comparativo: El auditor o auditores comparan a la compañía o un departamento determinada con otra compañía o con otra división para identificar las áreas de desempeño insuficiente
- Consultor externo. El auditor se basa en un diagnostico externo, y de esta forma puede conocer los parámetros de la organización.
- Enfoque estadístico. A partir de los registros existentes, el comité de auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades.
- Enfoque retrospectivo de logros. El auditor determina el grado de cumplimiento que existe respecto a las leyes y a disposiciones internas.
- Enfoque por objetivos. El auditor compara los resultados reales con los objetivos de la empresa.

VIII.III.- Instrumentos de Investigación:

Existen varias herramientas que son utilizadas por un auditor para recoger toda la información y datos necesarios, dentro de las cuales podemos encontrar con frecuencias las siguientes:

- Muestreo: por medio del muestro podemos obtener información y realizar diagnósticos en base a una muestra representativa. Debido a que el muestreo es una estadística lo más recomendable es solo acudir a este cuando no se disponga de tiempo o medios para realizar un tipo de análisis mas profundo.
- Entrevistas: una entrevista es una conversación por medio de la cual se obtiene información.

Las entrevistas directas con el personal a todo nivel (tanto a gerentes como a empleados) son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de recursos humanos y para identificar áreas que necesitan mejorar, pero poseen dos inconvenientes: el primero que son muy costosas, y el segundo que requieren de mucho tiempo para su realización.

Sin embargo pueden realizarse a diferentes empleados de la empresa, algunos vinculados al área de personal y otros no vinculados, con la finalidad de contrastar y ampliar la información obtenida a partir de las otras herramientas de investigación. Pueden realizarse también solo a los

empleados, Así los comentarios del empleado se registran y después se analizan durante la auditoría para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja moral y otros problemas.

Hay que destacar también la importancia de la entrevista de salida que se realiza a los trabajadores que abandonan la organización. Con esta entrevista se busca obtener información sobre si las expectativas del empleado eran muy distintas de lo que realmente encontró en su puesto de trabajo, información sobre lo que piensa de su salario, formación, los motivos de salida, etc.

Lo mas recomendable en una entrevista es que se consiga una conversación fluida, evitando que el entrevistado se sienta parte de un interrogatorio y no de una platica que sabiéndola encausar nos pueda llevar a un mejor resultado.

- Cuestionarios: es una técnica muy utilizada, que nos sirve para recabar por escrito datos pertinentes, directos y objetivos para ser analizados. A través de los cuestionarios se consigue una descripción mas precisa del estado real de la situación del personal en una organización, la satisfacción con las prácticas de Recursos Humanos de la empresa y de variables cuantitativas, como pueden ser el número de cursos de formación que han realizado los empleados a lo largo del año o el número de veces que se les ha pasado el cuestionario de evaluación del desempeño o el de análisis de clima laboral.

Entre las ventajas de un cuestionario se encuentran el utilizar menos tiempo que la entrevista y que suele ser más sincera y fiable, al mismo tiempo nos va a permitir obtener información de forma rápida y de una gran cantidad de gente, además permite el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto, etc.).

- Análisis de Registro: mediante estos análisis el auditor se asegura de que se cumplan las políticas de la compañía al mismo tiempo que con ciertos aspectos legales.

Se puede obtener información sobre diferentes aspectos: datos sobre el número de accidentes de trabajo durante un periodo, como evoluciona el numero de quejas de los empleados, cual es la tasa de rotación y de ausentismo laboral, el índice de ausentismo, entre otras.

En este punto el auditor podrá hacer uso de varios indicadores para medir la respuesta y rendimiento del departamento de recursos humanos, así como la

rotación de personal, salidas voluntarias, etc. Las siguientes formulas muestran como se miden y evalúan algunas de las gestiones de dicho departamento:

-Rotación de personal:

1.- Análisis para la planificación de personas (aquí se analizan tanto las entradas como las salidas de personas)

Ingresos + Salidas

$$\frac{\text{Ingresos + Salidas}}{2} \times 100 = \text{Tasa de Rotación 1}$$

Total de Trabajadores del periodo

2.- Análisis de desvinculaciones: se analizan las salidas, tanto las voluntarias del trabajador como las definidas por la empresa. La fórmula es:

Salidas

$$\frac{\text{Salidas}}{\text{Total de Trabajadores del periodo}} \times 100 = \text{Tasa de Rotación 2}$$

Total de Trabajadores del periodo

3.- Análisis de las salidas voluntarias: aquí importa conocer cuántas y cuáles son las causas de las renunciaciones voluntarias. La formula es:

Salidas por Renuncia Voluntaria

$$\frac{\text{Salidas por Renuncia Voluntaria}}{\text{Total de Trabajadores del periodo}} \times 100 = \text{Tasa de Rotación 3}$$

Total de Trabajadores del periodo

-Índices de Ausentismo:

Cuando el personal deja de asistir a sus labores, habrá huecos en el flujo del trabajo que pueden ocasionar graves consecuencias. El ausentismo puede deberse a varias razones: enfermedades, accidentes de trabajo, permisos, faltas injustificadas, etc.

Algunas formulas para determinar el porcentaje de los ausentismos y sus causas son:

$$\text{Gravedad del ausentismos} = \frac{\text{Días hombre perdidos}}{\text{Días hombre perdidos} + \text{días hombre trabajados}} \times 100$$

$$\text{Días hombre perdidos} + \text{días hombre trabajados}$$

$$\text{Frecuencia} = \frac{\text{Casos de frecuencia}}{\text{Numero de trabajadores}} \times 100$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Numero de ausencias}}{\text{Numero de trabajadores X días laborados por toda la organización.}} \times 100$$

- La Información Externa:

Las comparaciones con algunas otras empresas proporcionan al auditor una perspectiva adecuada la cual les permita emitir juicios certeros y tomar decisiones correctas.

Mediante este método el auditor recopila información sobre organizaciones semejantes a la suya para realizar comparaciones. Normalmente muchos de los datos recogidos son algo limitado, por lo que al introducir información de fuera, se da una visión más amplia.

Algunas de las fuentes más confiables para obtener información son las organizaciones industriales, profesionales, cámaras de comercio o institutos de estadística.

VIII.IV.- Justificación del Método Utilizado en La Auditoria de Recursos Humanos:

Es necesario que como en cualquier trabajo o proceso de investigación se justifique el método por medio del cual se esta realizando. La justificación de un método nos ayuda a determinar las ventajas que ofrece su implementación y posterior análisis.

De esta forma como auditores podemos ver si realmente el método que elegimos nos da ventajas y nos permite evaluar tanto de una forma cuantitativa como de una cualitativa las diversas prácticas de Recursos Humanos que se están aplicando en la empresa, obteniéndose así una visión global que nos permitirá una posterior valoración más completa.

CAPITULO IX.- DATOS RECABADOS EN LA AUDITORIA.

IX.I.- Análisis de los Datos Recabados:

Una de las partes de mayor importancia en una auditoria, es sin duda el análisis de los datos que se recabaron en ella. Pues estos arrojan las fallas en el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de recursos humanos, sus causas, sus posibilidades de mejorar, las nuevas necesidades a las que la empresa se enfrenta, la actualización de técnicas que vayan apareciendo, entre otras. También es importante mencionar las discusiones con diversos jefes, para conocer sus puntos de vista, aclaraciones y adiciones hasta que él o los auditores puedan formarse una opinión relacionada con los objetivos que en materia de personal sostiene la empresa.

IX.II.-El Procesamiento de Datos:

El auditor debe procesar toda la información recabada de manera que sea lo suficientemente clara y este debidamente organizada. Esto lo podrá hacer a través de distintos tipos de procesamiento de datos, entre los que destaco:

- Procesamiento Manual: Se efectúa de una manera manual, utilizando fichas, talonarios, mapas, etc. Con o sin ayuda de maquinas de escribir, de computadoras o de cualquier otro aparato recolector de información.
- Procesamiento Automático: Es cuando una maquina o computadora esta programada para que realice determinado conjunto de operaciones. Desarrolla la secuencia sin que haya la necesidad de intervención humana entre un ciclo y los siguientes.
- Procesamiento Semiautomático: En este se presenta características del procesamiento manual junto con características del proceso automático, es decir, cuando se utilizan maquinas de contabilidad en las cuales el operador introduce fichas, talonarios o información uno tras otro y después de recibir la ficha y los datos iniciales, la maquina realiza numerosas operaciones consecutivas ya programadas, sin la intervención del operador.

IX.III.-Base de Datos en Recursos Humanos:

Es muy común que en todo departamento tanto de recursos humanos como de compras, almacén, etc. existan bases de datos, normalmente relacionadas con software que ejecutan las funciones de crear y actualizar archivos o recuperar y generar informes.

La base de datos en recursos humanos, es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos los cuales se encuentran debidamente clasificados y disponibles para hacer más fácil el procesamiento y la obtención de información. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos no sólo por la reducción de la memoria para archivos, sino también porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y los procesamientos integrados y simultáneos.

Las bases de datos en recursos humanos normalmente almacenan información como:

- Datos personales de cada empleado, que conforma el registro de personal.
- Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos.
- Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituye un registro de secciones.
- Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituye un registro de remuneración.
- Datos de los beneficios y servicios sociales, que conforman un registro de beneficios.
- Datos de candidatos, de cursos y actividades de entrenamiento, que conforman un registro de reclutamiento, selección y entrenamiento.

Por medio de este sistema el auditor puede obtener datos e información de los empleados, del ambiente empresarial, del ambiente externo. También se puede evaluar la fuerza de trabajo.

De no existir un sistema de información como estas bases de datos el auditor podrá sugerir la elaboración de un sistema de información, el cual puede recolectar información interna o externa a la empresa, siendo esta dirigida al nivel institucional o estratégico para que sea referido a decisiones con seguimiento y control. De cualquier manera, un sistema integrado de información de recursos humanos debe agrupar una variedad de información obtenida de datos provenientes de diversas fuentes.

IX.IV.- Papeles de Trabajo:

Los papeles de trabajo en una auditoria son los registros en donde el auditor describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas. Estos le permiten ordenar, agilizar e imprimir de forma coherente su trabajo.

Estos papeles proporcionan al auditor un soporte sobre su trabajo, el habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo, apoyando la ejecución y supervisión del trabajo. Deben de formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. Por medio de esta información se podrá soportar la evidencia; la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoria.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido depende de las condiciones de aplicación de la auditoria. Los papeles de trabajo tienen que incluir en su elaboración lo siguiente:

- Identificación de la auditoria
- El proyecto de auditoria
- Índices
- Cuestionarios
- Cédulas y resúmenes del trabajo realizado
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoria
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo
- Anotaciones sobre información relevante
- Ajustes realizados durante su ejecución
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación
- Reporte de irregularidades

Para hacer más entendible su presentación e información, y facilitar el acceso a su consulta, los papeles de trabajo no deben sobrecargarse con referencias irrelevantes, deben estar redactados en forma clara y ordenada, y ser suficientemente sólidos en sus argumentos para que cualquier persona que los revise pueda seguir secuencia del trabajo. Asimismo, son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes.

CAPITULO X.- INFORME DE LA AUDITORIA:

El informe de auditoría es el resultado final del trabajo del auditor. Es una descripción global de las actividades realizadas por los recursos humanos de una empresa, en el cual se incluyen tanto los juicios positivos por los aspectos bien logrados como las recomendaciones para eliminar las prácticas negativas y lograr prácticas efectivas. Realizar un buen trabajo de auditoria y luego no transmitir eficientemente las conclusiones, no tiene ninguna utilidad.

Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos positivos y negativos, se considera más balance y logra una mayor aceptación.

X.I.- Finalidad del Informe de Auditoria:

- a) Describir las prácticas de RRHH de la empresa
- b) Valorar las prácticas: indicar cuales son las correctas y cuales son las incorrectas
- c) Proponer sugerencia y recomendaciones con el fin de cubrir las deficiencias detectadas.

X.II.- Contenido del Informe de Auditoria:

- La indicación de fallas en los programas y procedimientos, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudieron causar.
- La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.
- La recomendación de elevar, reducir, modificar, cambiar, o suprimir determinados objetivos y políticas. Indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior.
- La información de que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

X.III.- Estructura del Informe de Auditoria:

- a) Objetivos y alcance de la auditoria.
- b) Procedimientos de auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados.
- c) Presentación de resultado.
- d) Resumen de las conclusiones.

- e) Informe del auditor.
- f) Recomendaciones del auditor.
- g) Anexo (soporte de los resultados aportados)

X.IV.- Requisitos del Informe:

- Claridad, el informe debe ser comprensible y de fácil lectura para cualquier persona.
- Atractivo, si se presentan tablas, graficas y un formato muy cuidado, su lectura será de mayor atracción y de menor tediosidad.
- Riguroso, el auditor no puede ni debe cometer ningún error de cálculo, y deberá centrar su informe más en hechos constatados que en opiniones.
- Relevancia, deberá contener solo aspectos importante y estratégicos.
- Constructivo, el informe contendrá recomendaciones y sugerencias de acciones de mejora que sean necesarias.

X.V.-Entrega del Informe de Auditoria:

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoria efectuara una revisión del contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizara los ajustes necesario para depurarlo.

Cuando se cuente con el informe final debidamente estructurado, se procederá a su entrega y presentación:

- a el titular de la organización
- a un órgano de gobierno
- a todos los niveles directivos
- a los mandos medios y nivel operativo
- a los grupos de filiación, corporativos o sectoriales
- en caso de instituciones publicas a las Dependencias globalizadoras

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. La presentación del informe puede realizarse con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o material audiovisual.

CONCLUSIÓN:

Después de la realización de esta tesis y de los conocimientos que de ella he obtenido, presento las siguientes conclusiones:

- Indudablemente los recursos humanos ocupan una fracción muy importante del presupuesto de una empresa, pero es importante que los directivos, socios y accionistas los dejen de ver como un gasto y se empiecen a preocupar por su bienestar, crecimiento y objetivos, y desarrollen suficientes programas motivacionales, pues los recursos humanos son la base de esta, de ellos depende el resto del presupuesto de la empresa y el logro de los objetivos de la misma. Los recursos humanos son los activos más valiosos que como empresa podemos tener, son los principales generadores del cambio y del futuro de la organización.
- La crisis mundial, amenaza a nuestras empresas y con ellas a nuestros recursos humanos, las empresas deben implantar un proceso que evite a toda costa la fuga de personal valioso, pero que al mismo tiempo evite la ocupación de puestos de trabajo por gente que no cuenta con el perfil, conocimientos y aptitudes adecuadas para la realización de las tareas que el puesto exija.
- Hoy en día las empresas deben de abrir sus puertas a La Auditoria de Recursos Humanos, pues esta será la herramienta mas valiosa que tendrán en un futuro para llevar un adecuado manejo y conocimiento de sus empleados, departamentos y de los mismos directivos. Al mismo tiempo este tipo de auditoria permitirá combatir errores, crisis e incumplimientos presupuestales. Es para mi innumerable los beneficios que una auditoria de recursos humanos deja en una empresa. Como directivos, inversionistas o socios no debemos negar esta indispensable herramienta a nuestra empresa.

BIBLIOGRAFÍA:

Santillana Gonzales, Juan Ramón, Establecimientos de Sistemas de Control Interno, La función de Contraloría, International Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 1ª ed., 2003.

Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México, 1ª ed., 2004.

Davis Kith y Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México, 11º ed., 2003.

Werther, William B. y Davis, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México, 5ª ed., 2000.

Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinoza, Víctor, Administración de Recursos Humanos, Para el Alto Desempeño, Editorial Trillas, México, 5ª ed., 1999.

Santillana Gonzales, Juan Ramón, Auditoria I, Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., México, 3ª ed., 2000

Santillana Gonzales, Juan Ramón, Auditoria IV, Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., México, 1ª ed., 1996

Gonzales Mondragón, Armando, Auditoria Administrativa, Generalidades, Auditoria en Recursos Humanos y Gerencias Alternas, Editorial Trillas, Mexico, 1ª ed., 2002

Ley Federal del Trabajo, Anaya Editores, S.A., 2005.

www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm

www.geosities.com/capecanavera/5605/rh_hng.html

html.rincondelvago.com/auditori-de-recursos-humanos-en-mexico.html

www.inspeccion.com.mx

www.wikilearning.com/curso-gratis/la-administracion-de-recursos-humanos

www.paritarios.d/especial_accidentes.html

www.francescpuertas.blogstop.com/2008/09/consejo-33-sep-2008-universidad.html