

LA AUDITORIA DE RECURSOS  
HUMANOS COMO ELEMENTO  
DIFERENCIADOR EN LA  
EVALUACION DE LOS PROGRAMAS  
DE RECURSOS HUMANOS

---

**ARTÍCULO CIENTÍFICO  
INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL APLICADA**

---

Profesor: MBA César Pablo Enríquez Caruzo

***Alumna:***

Rocío Rodríguez

Candidata a obtener el grado de Maestría en  
Administración de Negocios con Énfasis en  
Recursos Humanos

25 de marzo del 2008

**Contenido**

	Página
Introducción	3
La auditoría de recursos humanos	4

Desarrollo de un programa de auditoría de recursos humanos	10
Enfoques de la auditoría de recursos humanos	13
Evaluación del departamento de recursos humanos	14
Evaluación de la labor de la administración	17
Instrumentos para la investigación en el área de recursos humanos	20
Análisis de la información y retroalimentación	24
Conclusiones	25
Referencias Bibliográficas	27
Notas	28

# **La auditoría de recursos humanos como elemento diferenciador en la evaluación de los programas de recursos humanos**

*Rocío Rodríguez Cordero* [UU](#)

---

## **Introducción**

El éxito de las organizaciones dependerá de su capacidad de utilizar eficaz y eficientemente los recursos de la institución. De esta forma, se busca crear valor para la empresa y alcanzar la misión concebida durante su creación. En esta búsqueda de valor, la administración de recursos humanos persigue dirigir y desarrollar, mediante estrategias, políticas y prácticas el desarrollo integral de las personas, elemento común de todas las empresas, con el fin de mejorar de manera continúa el aporte de estas personas a sus organizaciones.

La administración de recursos humanos o, mejor dicho, la gestión del talento humano, contempla primordialmente la dirección de las áreas de análisis y diseño de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, compensación, evaluación del desempeño, y salud ocupacional.

El desarrollo y crecimiento de las organizaciones estará intrínsecamente relacionado con el desarrollo y crecimiento de las “personas”, con lo cual se crea un vínculo y una codependencia inseparable, cuya dinámica determinará la concreción de los objetivos individuales e institucionales. El esfuerzo de los especialistas en recursos humanos, y la voluntad política de los altos jerarcas, deberán considerar en todo momento que una empresa es un sistema social, conformado por personas, seres humanos con necesidades y objetivos particulares.

Desde esta perspectiva, conciliar los intereses, tanto del empleador como de estos colaboradores, mediante la aplicación de políticas de desarrollo humano que transversalmente adopten una filosofía humanista y solidaria, debe ser una prioridad para todos sus funcionarios y un reto para la sociedad.

## **La auditoría de recursos humanos**

Con esta gran responsabilidad social en sus hombros, los encargados de personal enfrentan un sinnúmero de desafíos en el desempeño de sus funciones; su profesión, como ciencia administrativa, deberá planificar, organizar, dirigir y controlar los programas a su cargo. Cuanto más amplias sean las operaciones de una empresa y más descentralizada su estructura orgánica, será mayor la necesidad de controlar la ejecución de los diferentes programas.

López (2002) indica que el proceso de control está constituido por cuatro etapas: 1) Establecimiento de patrones deseados, 2) Observación del desempeño, 3) Comparación del desempeño con los patrones deseados, y 4) Acción correctiva. Lo anterior se orienta a determinar las discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado, a fin de determinar medidas correctivas y reiniciar las etapas del proceso administrativo.

La administración de los recursos humanos, como ciencia administrativa, debe abordar la planificación, organización y dirección de los programas bajo su cargo. Pero, en materia de control, todavía existe mucho camino por recorrer para alcanzar un adecuado control y evaluación de estas responsabilidades. Esta tarea debe ser compartida con los supervisores inmediatos o los jefes de línea.

Solo una actitud de mejora continua podrá garantizar que estos programas funcionen de forma óptima. Para ello, se deben establecer objetivos e indicadores claros que posibiliten una evaluación objetiva, es decir, una auditoría de la administración de recursos humanos. Por medio de esta evaluación, se podrá determinar la contribución de estos programas a la consecución de los objetivos institucionales, y se contará con indicadores de gestión sólidos.

El compromiso hacia el mejoramiento y una cultura de calidad, obliga a monitorear tanto los logros como las áreas por mejorar. Tal y como lo recuerda Ramírez Padilla (2005), “*cualquier sistema que no se controla, se degenera*”<sup>[2]</sup>. De ahí la importancia de establecer sistemas de control administrativo que contribuyan a la perfección del negocio y la superación constante del valor que el área de recursos humanos, en este caso, le aporta a la organización.

La auditoría de personal, al igual que la auditoría administrativa como derivación de esta, tiene su

origen etimológico en el latín “*auditorius*”, como ‘persona que oye’. En este contexto, esa escucha está encaminada hacia los programas de recursos humanos. Koontz y Weihrich (1990) definen la auditoría de la empresa como la evaluación de la posición de la compañía para determinar en dónde se encuentra, a dónde se dirige con los programas actuales, cuáles deben ser sus objetivos y si se requieren planes revisados para cumplirlos.

Idalberto Chiavenato (2002) conceptualiza la auditoría de recursos humanos en los siguientes términos: *“La evaluación de la función de la gestión del talento humano, conocida también como Auditoría de Recursos Humanos, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de Recursos Humanos y comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño de otras organizaciones comparables, y su contribución a los objetivos de la organización. En realidad se trata de evaluar la Administración de Recursos Humanos en la organización”* <sup>[3]</sup>.

El propósito principal de una auditoría de recursos humanos, señala Bonilla Rueda (2007), consiste en convertir información sistemática y documentada proveniente de la administración de los sistemas de recursos humanos, en conocimiento corporativo útil para mejorar la eficiencia de las políticas, procedimientos, procesos y prácticas de recursos humanos dentro de la institución. Por lo tanto, evalúa las actividades de la administración de personal en la institución con el objetivo de mejorarlas. Las intenciones de la auditoría de recursos humanos son diversas, pero vale la pena profundizar en los principales beneficios, los cuales van más allá de la simple recolección de datos o radios de cada área:

- § Permite analizar, de forma general, la gestión de la función de recursos humanos. Se estudia cada pieza o engranaje del sistema y su correlación, para determinar el grado de integración.
- § Se pueden revisar y comprobar, bajo una metodología, las funciones, actividades e iniciativas que en materia de personal se realizan en todas las unidades de la organización, para determinar si se ajustan a los programas establecidos. También, se evalúa si cumplen los objetivos y políticas fijados, y se sugieren las medidas reformatorias indispensables para el cumplimiento de los fines de la administración de personal.

- § Proporciona a los jefes de línea, y/o gerentes operativos, así como a los especialistas en recursos humanos, retroalimentación sobre la función de recursos humanos. Esto promueve un espíritu de cooperación entre estos niveles, y transmite la idea de que todos los gerentes son gestores de personas y corresponsables de su administración.
- § Sitúa el área de recursos humanos en la perspectiva de prestadora de servicios, consultora interna y participante activa en la creación de valor de la compañía, y sensibiliza a toda la estructura en cuanto a la importancia de la gestión del talento humano.
- § Promueve los cambios necesarios y apoya las actividades que pretende alcanzar la calidad total de la empresa.
- § Identifica y mejora la imagen de los recursos humanos.
- § Obliga a los departamentos de recursos humanos a asumir una mayor responsabilidad y actuar con un alto grado de profesionalismo.
- § Esclarece las responsabilidades y los deberes del departamento de personal.
- § Facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas, en especial en empresas transnacionales o descentralizadas.
- § Detecta problemas latentes potencialmente perjudiciales para la institución.
- § Reduce los costos mediante mejores prácticas.
- § Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- § Mediante un proceso bidireccional, recoge información de los sistemas de recursos humanos y facilita la obtención de información/opinión de los miembros del personal.

Por consiguiente, en el proceso de verificar el cumplimiento de las normas establecidas en los procesos y sistemas de recursos humanos dentro del propio departamento, se corrobora la administración correcta del personal en las diferentes unidades. La verificación que se lleve a cabo en la empresa auditada, según Carpio (2004), debe comprobar la existencia y el cumplimiento de los siguientes procedimientos:

- § Reclutamiento, selección, inducción, seguimiento y evaluación
- § Clasificación y valoración
- § Compensaciones
- § Capacitación y desarrollo
- § Sistemas de información
- § Incentivos y beneficios
- § Clima organizacional
- § Planificación de la mano de obra
- § Planificación estratégica de recursos humanos

Adicionalmente, la auditoría deberá considerar los procesos relacionados con el personal en otras áreas, tales como liderazgo, estilo gerencial, clima y cultura organizacionales, flujos de comunicación, etc.

## **Desarrollo de un programa de auditoría de recursos humanos**

### **Alcance**

La responsabilidad de la implementación del proceso de auditoría recae primordialmente en el técnico auditor, quien se desempeñará como ejecutor del proceso de recopilación de información. Se debe reconocer, sin embargo, que en gran medida la responsabilidad también está del lado de los funcionarios de la empresa y de su capacidad de facilitar, de forma rápida, veraz y oportuna, la información que el

auditor les demande. El cabildeo que logre realizar el departamento de recursos humanos para sensibilizar e informar al personal sobre la importancia del proyecto, es sin duda fundamental.

El primer paso para proceder al desarrollo de un programa de auditoría, es determinar quiénes serán los responsables de cada actividad. En este sentido, es indispensable definir si se efectuará una auditoría interna o una auditoría externa.

Desde el punto de vista operativo, la auditoría interna de recursos humanos le corresponde al departamento de recursos humanos. Este es asesorado por la oficina de auditoría interna de la empresa, cuando exista, con el fin de que controle y evalúe sus propios programas y políticas. Se espera que la auditoría interna forme parte integral de cada proyecto o programa, donde se establece cómo será controlado. Por ejemplo, un programa de capacitación deberá especificar cuáles indicadores demostrarán si se está siguiendo efectivamente el programa. Este tipo de auditoría es recomendado en particular cuando se quiere auditar uno o dos programas.

Ahora bien, una auditoría externa brindará un juicio objetivo y aportará nuevos métodos que internamente quizá sean desconocidos. La decisión deberá ser valorada con cuidado, no solo en términos de los resultados esperados, sino también del presupuesto con que cuente la institución. Este tipo de auditoría es recomendable para cuando se decide efectuar una evaluación de todos los programas de recursos humanos de la institución.

Independientemente del tipo de auditoría, externa o interna, la persona encargada de este proceso deberá contar con una serie de competencias y características propias de todo auditor; pero, al tratar materia humana, deberá poseer además la sensibilización social necesaria. En el conjunto de características deseables, se encuentran: adecuado nivel intelectual, capacidad de organización, planificación y previsión, capacidad de coordinación, capacidad de análisis y síntesis, juicio crítico, capacidad para detectar necesidades, iniciativa, capacidad de ejecución, meticulosidad, capacidad de control, estricto ajuste a las normas ético/laborales, tacto y reserva, confiabilidad, capacidad de comunicación y relación, estabilidad emocional, entre otras.

El formato del programa o plan de auditoría de recursos humanos deberá contener, como mínimo, la siguiente estructura:

---



- 1) Nombre del proyecto de auditoría (*proceso por evaluar*)
- 2) Objetivo general propuesto
- 3) Objetivos específicos
- 4) Actividades por desarrollar
- 5) Fecha de inicio
- 6) Fecha de finalización
- 7) Fecha de entrega del informe

8) Auditor responsable

9) Recursos por utilizar

## **Enfoques de la auditoría de recursos humanos**

Carpio (2004) realiza un repaso de los diferentes enfoques que permiten hacer una continua evaluación y llevar un control sistemático del funcionamiento de los programas de recursos humanos. Los enfoques destacados por el autor son:

1. Enfoque comparativo: los encargados de la auditoría comparan con otras entidades la unidad objeto de estudio, con el propósito de identificar áreas de desempeño inferior al promedio. Este análisis se denomina también “*benchmarking*”, y abarca: las funciones que se practicarán, las variables de desempeño, la identificación de las mejores empresas del sector, la medición del desempeño de esas empresas, los programas y acciones para eliminar las discrepancias, evaluar y monitorear los resultados.
2. Consultor externo: como mencionamos anteriormente, en este caso los encargados de la auditoría se apoyan en el conocimiento de un consultor externo especialista en el área temática en cuestión. La auditoría externa es mucho más objetiva, dada la libertad con que cuenta el auditor para emitir su opinión, criterios y reportes, y proponer las acciones correctivas del caso.
3. Enfoque estadístico: con base en los registros que se manejan en los sistemas de información de recursos humanos, se generan estándares estadísticos contra los cuales se analizan los programas y las actividades, para poder detectar desviaciones. Este enfoque estadístico utiliza, dentro de las metodologías, el análisis deductivo e inductivo de los índices estadísticos más comunes.
4. Enfoque por objetivos: en este caso, la auditoría aplica un enfoque orientado a los productos, para comparar los resultados obtenidos con respecto a lo propuesto.

## **Evaluación del departamento de recursos humanos**

Como parte del proceso de auditoría, es necesaria una visión retrospectiva que permita analizar el desempeño del propio departamento de recursos humanos. Esta evaluación puede considerar criterios objetivos o subjetivos. Chiavenato (2002) enuncia los principales criterios subjetivos y objetivos para la

evaluación del departamento:

Criterios objetivos	Criterios subjetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nivel de cooperación de los órganos de la institución durante el proceso de auditoría</li> <li>· Opinión de los gerentes de línea acerca de la eficacia del departamento de recursos humanos (DRH)</li> <li>· Grado de apertura y disponibilidad del DRH hacia los empleados, para manejar problemas o explicar políticas</li> <li>· Actitud y confianza de los empleados en el DRH</li> <li>· Rapidez y eficacia de las respuestas a las preguntas dirigidas al DRH</li> <li>· Evaluación de la calidad del servicio ofrecido por el DRH a los demás departamentos</li> <li>· Evaluación de la calidad de la información y asesoramiento ofrecida a la alta administración</li> <li>· Satisfacción o insatisfacción de los clientes, gerentes de línea y empleados</li> <li>· Filosofía y políticas de RH</li> <li>· Resultados finales esperados alcanzados: prácticas éticas socialmente responsables, productos y servicios competitivos y de alta calidad, y calidad de vida en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· En qué medida apoya la estrategia del DRH a la estrategia global de la organización</li> <li>· Acción afirmativa e impulsadora en la consecución de los objetivos</li> <li>· Tiempo de respuesta para atender las solicitudes</li> <li>· Relación costo-beneficio del departamento de RH</li> <li>· Eficiencia: presupuesto del DRH dividido entre la población atendida</li> <li>· Eficacia: logro de los objetivos propuestos, medido por criterios objetivos</li> </ul>

Es importante señalar que la unidad de recursos humanos no solo tiene las funciones de asesoramiento por el tipo de autoridad de “*staff*” que mantiene; también es responsable, bajo una autoridad de línea, de los productos y servicios que presta a la institución al administrar los sistemas de información de recursos humanos.

La calidad del servicio, la celeridad de los procesos, la orientación y la capacitación necesarias para la comprensión de las políticas y procedimientos del área, la proactividad de los encargados del área, deben ser fiscalizados para asegurarse una orientación de servicio al cliente, donde el cliente principal son todos y cada uno de los funcionarios de la institución. De esta forma se audita la propia función, se establece un método de control de calidad y se determina cómo se cumple el trabajo.

La auditoría del departamento de recursos humanos deberá incluir un análisis detallado de aspectos básicos en el área de personal, donde el auditor de forma aleatoria podría solicitar expedientes, casos, y documentación soporte de la existencia de las políticas y los procedimientos correspondientes. Adicionalmente, esta evaluación deberá considerar la estructura orgánica del departamento de personal, la preparación académica de los funcionarios, y la distribución de las funciones entre el número de empleados con respecto a los flujos de trabajo, o procesos, que se desarrollan en el departamento. Los siguientes son algunos ejemplos puntuales del chequeo que debe considerar este proceso de evaluación:

### ASPECTOS POR AUDITAR EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

o Existencia o no de un reglamento interno de trabajo	o Ejecución de las políticas de promoción y desarrollo de personal
o Existencia de un manual de clasificación de puestos	o Procesos de apelación
o Si las funciones de ciertos puestos están debidamente autorizadas en las descripciones	o Jerarquía, estructura y radio del departamento de recursos humanos
o Si hay contratos escritos de trabajo o acciones de personal	o Beneficios e incentivos
o Expediente de cada trabajador, actualizado y con todos los movimientos debidamente documentados	o Índices: rotación, movilidad, ascensos, transferencias, ausentismo, quejas, conflictos, etc.
o Si para todas las contrataciones se ha seguido la política aprobada en materia de reclutamiento y selección	o Higiene y seguridad industrial
o Existencia de un programa de inducción, con su correspondiente seguimiento	o Número de accidentes laborales y sus causas
o Procesos de evaluación de personal de forma justa y objetiva, sin consideraciones disciplinarias	o Número de enfermedades profesionales y descripción detallada
o Capacitación del personal de acuerdo con los planes estratégicos institucionales y con las necesidades identificadas como resultado del proceso de evaluación	o Cantidad de juicios laborales y las causas que los generaron
o Equidad interna y externa en los salarios para cargos similares y niveles de responsabilidad	o Canales de comunicación: boletines internos, reuniones de personal
o Datos sobre sindicalización	o Presencia de “ <i>Mobbing</i> ” <sup>[1]</sup> , acoso moral,

---

## ASPECTOS POR AUDITAR EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

---

“Burnout” <sup>[ii]</sup> (síndrome del quemado)

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fuentes de abastecimiento por categorías de personal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Percepción de los empleados sobre la justicia de la administración y el clima para la comunicación eficiente</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>o Automatización de los procesos de personal</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Efectividad del sistema de archivo de personal</li> </ul>   |

---

### Revisión de la publicación de las políticas (implícitas y explícitas) y procedimientos y análisis de radios

---

-

#### Evaluación de la labor de la administración

Ahora bien, después de haber revisado con ojo crítico el departamento de personal, debemos investigar qué está sucediendo en los otros departamentos de la institución, así como determinar si los jefes de línea están administrando de forma correcta el personal a su cargo, las políticas de la empresa, los lineamientos legales y, en general, las condiciones del trabajo cotidiano.

La auditoría de recursos humanos se debe desarrollar bajo estándares capaces de permitir una continua evaluación y un control sistemático. Por lo tanto, es necesario establecer indicadores o criterios que posibiliten la comparación con el desempeño, la gestión, y los objetivos planteados.

Esta labor también puede incluir la medición de la satisfacción de los empleados, entendida según Gibson y otros (1996: 138) como el *“resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”* <sup>[4]</sup>.

Los factores de incidencia en la predisposición del personal, de su actitud y su estado emocional, también deben analizarse, con el fin de determinar cómo afectan a los objetivos estratégicos institucionales y el alcance de los objetivos individuales que tiene cada funcionario. Cuando se presenta

un descuido de las necesidades de los empleados, nos encontramos con una serie de síntomas, entre ellos ausentismo, conflictos interpersonales frecuentes y una tasa de rotación con tendencia al alza.

Con la aplicación de las técnicas de investigación que se presentarán más adelante, el auditor deberá analizar cómo se están atendiendo las necesidades de los empleados y el desempeño de los jefes de línea dentro de los otros departamentos, incluyendo en su indagación aspectos tales como:

- ü Niveles salariales y estadísticas de incrementos en la unidad
- ü Prestaciones y beneficios y su comportamiento dentro de la unidad
- ü Prácticas de los supervisores, implícitas o explícitas, manifestadas a su equipo de trabajo
- ü Asistencia, por parte del jefe de línea, en la planificación de la carrera profesional
- ü Retroalimentación que reciben los empleados sobre su desempeño, por parte del supervisor de línea
- ü Canales de comunicación y el flujo de comunicación dentro de la estructura departamental
- ü Presencia de insubordinación por parte del personal
- ü Abuso de poder o prácticas incompatibles con la ética, por parte de su jefe de línea
- ü Seguimiento de las políticas y procedimientos de recursos humanos dentro de la dependencia auditada
- ü Efectivo comportamiento o interconexión de los programas de recursos humanos
- ü Seguimiento de los procesos administrativos y documentales del sistema de información de recursos humanos [\[iii\]](#)

En materia de satisfacción laboral, Werther y Davis (2000) sugieren que la investigación incluya entre otros aspectos los siguientes:

- ü ¿Los empleados de este supervisor en especial, se muestran especialmente motivados o especialmente descontentos?
- ü ¿Las actividades y comentarios de los empleados de este jefe de línea, denotan que el supervisor necesita capacitación para el liderazgo?
- ü ¿Han mejorado las actitudes desde la última auditoría a este departamento?
- ü ¿Cuáles aspectos son causa común de quejas y falta de satisfacción?

- ü ¿Los puestos que están generando quejas y conflictos, son susceptibles de ser rediseñados?
- ü ¿Los aspectos que están generando dificultades, pueden modificarse (se puede modificar un horario que resulta particularmente difícil de cumplir)?
- ü ¿Sienten los empleados que trabajan para una buena empresa o para una mediocre?
- ü ¿Sienten los empleados que pueden desarrollar una carrera profesional en la empresa?
- ü ¿Se sienten los funcionarios en libertad de acudir directamente a la unidad de recursos humanos?
- ü ¿Hay una clara tendencia de quejarse en especial de un supervisor o de un gerente de línea?

### **Instrumentos para la investigación en el área de recursos humanos**

-  
Existen diferentes instrumentos que nos ayudan a desarrollar la investigación de cómo se están gestionando los programas de personal. Cada uno de ellos nos permite indagar y obtener información sobre diferentes aspectos.

#### **Entrevistas**

Las entrevistas directas al personal son una herramienta con mucho potencial si se utilizan adecuadamente. Con ellas se pueden identificar áreas que se deben mejorar. Por su diseño, permiten obtener respuestas abiertas sobre las causas que generan quejas, e identificar las verdaderas percepciones del personal sobre temas específicos. Cuando se identifica una queja constante, se deben tomar de inmediato las medidas correctivas. Así mismo, con las entrevistas se pueden ubicar áreas donde el entrenamiento y la capacitación pueden contribuir a aclarar dudas sobre políticas y procedimientos existentes.

Hay un tipo particular de entrevistas que se realiza a la salida de un funcionario de la institución, denominado “*entrevistas de salida*”. En estas se obtienen comentarios del empleado, los cuales se registran y se analizan durante la auditoría de la función de recursos humanos, y arrojan información crítica sobre tasa de rotación, baja moral y otros problemas.

Un ambiente de libertad y confianza debe rodear la atmósfera donde se desarrolla la entrevista.

### **Listas de verificación**

Las listas de verificación (“*check lists*”) se emplean para analizar las políticas y las prácticas de recursos humanos, a través de la verificación de las actividades desarrolladas. Son muy utilizadas por los consultores externos, y plantean una lista de las actividades más importantes desempeñadas por el departamento de recursos humanos y por los jefes de línea. Una vez agrupadas por categorías, estas listas se les presentan a los empleados y, al lado de cada ítem, estos indican la calificación que merecen estas actividades, de la siguiente forma:

1= muy en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indeciso, 4= de acuerdo, 5= muy de acuerdo

### **Análisis histórico e índices**

El análisis deductivo e inductivo que emana como resultado de los sistemas de información en recursos humanos, nos orienta para la toma de decisión y para el diseño de planes correctivos, lo cual garantiza la eficiencia y la eficacia de los programas de recursos humanos. Analizar los registros de la compañía que deben formar parte de los archivos de personal, por razones legales y de cumplimiento de políticas internas, nos brinda información de primera mano y de un potencial ilimitado, para su correspondiente análisis.

El empleo de datos debe ser una herramienta de primera mano para los administradores, y forma parte del enfoque estadístico de la auditoría. Con ella no solo se podrá concienciar a los altos directivos, sino que se dispondrá de estadísticas complementarias para los reportes de auditoría. Algunos de los principales índices que deben formar parte de la auditoría, entre muchos otros que se pueden utilizar, son:

#### **En materia de rotación (salidas voluntarias) y estabilidad:**

Tasa de rotación

$T. R. = \# \text{ de salidas durante el período} / \# \text{ promedio de empleados durante el período}$

Tasa de estabilidad

$T. E. = \# \text{ personas con más de un año de experiencia} / \text{personal al comienzo del período}$

#### **En materia de ausentismo:**

Gravedad del ausentismo =  $\text{días-hombre perdidos} \times 100 / \text{días-hombre perdidos} + \text{días hombre trabajados}$

Frecuencia =  $\text{número de retardos} / \text{retardos número de trabajadores} \times \text{días trabajados por toda la empresa} -$

número de ausencias

En materia de salud ocupacional:

*Índice de incidencia*

I. I. = (# total de accidentes / # medio de trabajadores expuestos) x 1000

*Índice de frecuencia*

Número de accidentes ocurridos por cada millón de horas trabajadas

I. F. = # total de accidentes / # total de horas hombre trabajadas) x 1.000.000

*Índice de gravedad*

Número de jornadas perdidas por cada millón de horas trabajadas

I.G. = # de jornadas perdidas y cargadas / # total de horas hombre trabajadas) x 1000

*Índice de duración media*

Tiempo promedio que dura cada accidente

D.M. = jornadas perdidas / # accidentes

**Análisis de la información y retroalimentación**

Una vez obtenida la información por cualquiera de los medios sugeridos, el encargado de la auditoría debe presentar una descripción precisa de las actividades del personal, e incluir las recomendaciones y sugerencias correctivas. Con igual objetividad, se deberán detallar aquellos programas o actividades que se estén desarrollando de forma correcta. Toda esta información no solo debe entregárseles a los directivos de la empresa, sino también a los jefes de línea y, por supuesto, al superior encargado del departamento de recursos humanos.

Es igualmente importante reportar los resultados generales a todos aquellos funcionarios que participaron del ejercicio, así como las medidas estratégicas que servirán de seguimiento al proyecto.

El reporte debe contener toda la información necesaria para corregir e identificar situaciones

críticas, entre la cual se destaca:

- 1) Indicación de fallas en los procedimientos establecidos, y de los daños causados o que pudieron causar
- 2) Incumplimiento de normas, disposiciones, políticas y prácticas de personal
- 3) Conclusiones sobre la investigación
- 4) Recomendaciones
- 5) Información de lo que no pudo auditarse y las razones que lo impidieron

## Conclusiones

- 1) La gestión y administración del talento humano presenta diversos retos en nuestros días. La implementación de la estrategia de recursos humanos, la eficiencia administrativa y la capacidad de cambio a la luz de las necesidades y objetivos estratégicos institucionales, demandan un enfoque de administración de proyectos con el cual podamos controlar de forma estratégica nuestros programas y alinearlos a los objetivos originalmente establecidos.
- 2) Los programas de recursos humanos, así como los servicios que suministra el departamento a cargo de su implementación, requieren un tratamiento de rendición de cuentas con base en una metodología objetiva y racional, la cual nos la provee la auditoría de esta área del conocimiento, así como los reportes derivados de este proceso.
- 3) El valor que puede aportar esta ciencia administrativa estará directamente relacionado con su impacto en la eficiencia y eficacia de la gestión institucional, reflejado en el desempeño de sus funcionarios, su productividad y el alineamiento integral de los procesos operativos con el logro de la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
- 4) La búsqueda de la excelencia y la construcción de una cultura de aprendizaje, serán los derroteros que orienten cualquier iniciativa de auditar un departamento de recursos humanos, un programa en particular, el clima y la cultura de la organización, o toda la gestión de personal que se realice dentro de una organización.
- 5) Los indicadores de gestión mencionados en el presente artículo, nos guían a través de los principales elementos que se deben auditar, pero no limitan al profesional en la búsqueda de nuevos paradigmas que deban evaluarse para determinar su aporte a la creación de valor empresarial.
- 6) La tecnificación de la metodología de evaluación de los programas de personal, su

planeamiento sistemático, y las herramientas adecuadas de recolección de información, hacen de la auditoría de recursos humanos una poderosa herramienta para buscar constantemente excelencia y mejora dentro de la organización, y para mantener su competitividad en un mercado tan globalizado como el que nos rodea.

## Referencias bibliográficas

Caballero Rodríguez, K. (2002). *El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. Recuperado el 6 de marzo de 2008, de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Carpio, J. (2004). *Recursos humanos*. San José: Editorial Guayacán.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Echeguren, A. (2004). *Enfoque motivacional de la auditoría de recursos humanos*. Recuperado el 12 de marzo de 2007, de: <http://www.iaia.org.ar/>

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Barcelona: Editorial Ariel.

Formaselect (2008). *La auditoría de recursos humanos en la empresa*. Recuperado el 8 de marzo de 2007, de: <http://www.formaselect.com/Temas/Auditoia-recursos-humanos.htm>

Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). *Administración*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Ramírez Padilla, D. (2005). *Contabilidad administrativa*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

## Notas

---

[1] Bachiller en Relaciones Públicas. Candidata a Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, ULACIT. Correo electrónico: [rororc@hotmail.com](mailto:rororc@hotmail.com)

[2] Ramírez Padilla, David (2005). *Contabilidad administrativa*. McGraw-Hil Interamericana: México D. F. Página 472.

[3] Chiavenato, Idalberto (2002) *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill: Colombia. Página 446.

[4] Caballero Rodríguez, Kathia (2002). *El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. Recuperado el 6 de marzo de 2008, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>. Página 3.

---

[i] Según Heinz Leyman, el “*Mobbing*” es una situación en la que una persona o un grupo de personas ejerce violencia psicológica extrema de forma sistemática, durante un tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo.

[ii] De acuerdo con Freudenberg (1974) y Maslach y Jackson (1986), el síndrome se caracteriza por falta de energía y de satisfacción con el trabajo, actitud negativa, sujetos emocionalmente exhaustos, poca resistencia a las enfermedades, incremento del ausentismo, bajo rendimiento laboral, aislamiento social dentro del ámbito laboral y fuera de él.

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