



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

bdigital.ula.ve
**APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS
HUMANOS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO
ESCUQUE DEL ESTADO TRUJILLO**

Autor: Kristhian Palomares
C.I: 17.831.523
Tutor: Zaira Valecillos

Marzo, 2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

bdigital.ula.ve

**APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS
HUMANOS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO
ESCUQUE DEL ESTADO TRUJILLO**

Autor: Kristhian Palomares

C.I: 17.831.523

Tutor: Zaira Valecillos

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA ILUSTRE
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Marzo, 2012

DEDICATORIA

A mi madre **ARELIS GARCIA**, quien me dio la vida y ha luchado incansablemente para guiarme por un camino, teniéndome mucha paciencia y así poder alcanzar todas mis metas. TE AMO MI MAMI.

A mi padre **ARGENIS PALOMARES**, quien siempre confió en mí y supo que podía lograrlo, me siento orgulloso de ser tu hijo. TE AMO PAPA.

bdigital.ula.vo KRISTHIAN PALOMARES.

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, por ser mi guía en este camino, por darme la fortaleza, la salud y la bendición para poder llevar a cabo esta meta.

A mis **PADRES**, por todo el amor, la comprensión y confianza que me han brindado durante toda mi carrera y mi vida para poder alcanzar una meta más, siempre presentes cuando los necesite. BENDICION, MIL GRACIAS

A mis **HERMANOS**, ARLIS Y JOSETH quienes contribuyeron a que mi sueño se hiciera realidad. MIL GRACIAS.

A mis **SOBRINOS**, Victoria, Sara y Julián muchas gracias los quiero.

A **MILDRED**, por estar conmigo en cada momento, por brindarme su apoyo e en cada momento que sentía que no lo iba a lograr, hoy doy gracias a Dios por haberte conocido. ¡Muchas Gracias!

Al gran equipo y grupo **los nietos**, por estar allí compartiendo momentos de alegría y tristezas durante mucho tiempo a mi lado, Muchas Gracias.

A mis **Amigos**; Johan, Mariana, Fernando, quienes siempre han estado conmigo en este largo tiempo brindándome su apoyo, confianza, paciencia y cariño. Mil Gracias.

A la Lcda. **Zaira Valecillos**, al Lcdo. **Luis Rosales** por su apoyo, interés, tiempo y disposición en el desarrollo de este trabajo de investigación que dios lo bendiga y los llene de salud, dicha y felicidad. Mil Gracias.

A la **Universidad de los Andes**, por brindarme la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios para salir a desempeñarme en el campo laboral como profesional digno y honesto

A **todas las personas**, que contribuyeron a que este esfuerzo se hiciera realidad.

MUCHÍSIMAS GRACIAS
KRISTHIAN PALOMARES.

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO ESCUQUE DEL ESTADO TRUJILLO

Autor: Kristhian Palomares

Tutor: Zaira Valecillos

Año: 2012

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue analizar la aplicación de la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo. La investigación se ubicó dentro de los estudios descriptivos con diseño de campo. La población estuvo constituida por el Departamento de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; siendo los sujetos informantes el personal que labora en dicho departamento, para un total de cuatro (4) personas. La técnica aplicada para recolectar los datos fue la encuesta y como instrumento de recolección de datos un cuestionario de veintiséis (26) ítems, validado por medio del análisis de contenido. Se obtuvo como conclusión general: aunque para la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se siguen las fases de manera consecuente, se presentan debilidades en los aspectos clave del control interno, lo cual afecta las áreas comprendidas por este tipo de auditoría. Que se habla de desarrollo de personal, no se fomenta su compromiso con la entidad, no se establecen los sueldos y salarios según los resultados obtenidos de las actividades realizadas por cada personal; además el clima laboral sólo tiene sus bases en la responsabilidad y el espíritu de equipo, dejando a un lado la importancia de otros comportamientos que de manera concreta afectan el desempeño de la entidad como tal.

Palabras clave: Auditoría, recursos humanos, auditoría de recursos humanos, Alcaldía.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
APROBACIÓN DEL TUTOR	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	7
Sistematización del Problema	7
Objetivos de la Investigación	7
Justificación de la Investigación	8
Delimitación de la Investigación	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	10
Bases Teóricas	12
Gestión de Recursos Humanos	13
Auditoría	13
Tipos de Auditoría	14
Auditoría de Recursos Humanos	16
Fases de la Auditoría de Recursos Humanos	21
Control Interno en el Área de Recursos Humanos	29
Áreas que comprende la Auditoría de Recursos Humanos	37
Alcaldía del Municipio Escuque, Estado Trujillo	46
Bases Legales	50
Definición de Términos Básicos	51
Mapa de Variables	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	54
Diseño de la Investigación	55
Población	55
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	56
Validez y Confiabilidad del Instrumento	57
Procesamiento y Análisis de los Datos	58

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Resultados del primer objetivo específico	59
Resultados del segundo objetivo específico	71
Resultados del tercer objetivo específico	78
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	88
Recomendaciones	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	
Anexo 1. Cuestionario	96
Anexo 2. Constancias de Validación	107

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pp.
1	Fases de la Auditoría de Recursos Humanos	21

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pp.
1	Mapa de Variables	53

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Pp.
1	Exploración de la evaluación del sistema de control interno	59
2	Examen preliminar	60
3	El planeamiento de la auditoría de recursos humanos	61
4	Tipos de revisión en la planeación de la auditoría de recursos humanos	62
5	Inclusiones en los papeles de trabajo	63
6	Consideraciones tomadas en cuenta durante la ejecución de la auditoría de recursos humanos	64
7	Información contenida en el informe final de auditoría de recursos humanos	65
8	Estructura del informe final de auditoría de recursos humanos	66
9	Seguimiento de la auditoría de recursos humanos	67
10	Receptividad del seguimiento de la auditoría de recursos humanos	68
11	La retroalimentación de la auditoría de recursos humanos	69
12	Implicaciones de la retroalimentación de la auditoría de recursos humanos	70
13	Criterios claros	71
14	Expedientes de personal	72
15	Organigrama actualizado	74
16	Listado resumen de nómina	75
17	Índices de ausentismo laboral	76
18	Prevención de riesgos laborales	77
19	Objetivos de personal	78
20	Políticas de personal	79
21	Organización de los empleados	81
22	Admisión y empleo	82
23	Desarrollo del personal	83
24	Sueldos y salarios	84
25	Movilidad del personal	85
26	Clima laboral	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		Pp.
1	El planeamiento de la auditoría de recursos humanos	61
2	Tipos de revisión en la planeación de la auditoría de recursos humanos	62
3	Consideraciones tomadas en cuenta durante la ejecución de la auditoría de recursos humanos	64
4	Información contenida en el informe final de auditoría de recursos humanos	65
5	Receptividad del seguimiento de la auditoría de recursos humanos	68
6	Implicaciones de la retroalimentación de la auditoría de recursos humanos	70
7	Expedientes de personal	73
8	Listado resumen de nómina	75
9	Índices de ausentismo laboral	76
10	Objetivos de personal	79
11	Políticas de personal	80
12	Admisión y empleo	82
13	Desarrollo del personal	83
14	Movilidad del personal	85
15	Clima laboral	87

INTRODUCCIÓN

La auditoría de recursos humanos consiste en una serie de métodos y sistemas para evaluar el nivel de las operaciones de una institución con relación a la aplicación de los subsistemas de recursos humanos acorde a las políticas establecidas. Es decir, es un proceso de evaluación sistemático que validará las políticas, prácticas y programas de Recursos Humanos en cuanto a su contribución a los objetivos de la institución como organización y que concluirá con un informe en el que se recogerán puntos fuertes y débiles, así como indicaciones de mejora.

El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo están funcionando los subsistemas, localizando prácticas y condiciones no adecuadas para la institución, justificación de costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

Desde el punto de vista de las instituciones del Estado, la puesta en práctica de la auditoría de recursos humanos se enfoca en que se controlen y permanezcan los subsistemas de gestión humana en las instituciones donde se han implantado esos procesos de gestión. Esto indica que la implantación de una gestión moderna de recursos humanos ha sido uno de los grandes avances en el sector público, encaminado a introducir cambios esenciales en la manera de gestionar los mismos.

La importancia de la auditoría de recursos humanos debe aplicarse a ciertos elementos claves, entre los cuales se destacan los procedimientos de desarrollo personal y profesional; la búsqueda de candidatos, la contratación y la selección; el ingreso a la Carrera Administrativa; la reclasificación, valoración y descripción de cargos; las aptitudes para la gestión de los recursos humanos así como los sistemas de relaciones laborales.

En este sentido, la presente investigación tiene como finalidad analizar la aplicación la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo. Por tanto, se ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, El Problema, compuesto por el planteamiento y formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación y delimitación.

En el Capítulo II, Marco Teórico, se presenta los antecedentes y las bases teóricas que fundamenta la investigación, incluyendo la definición de términos básicos y el mapa de variables.

El Capítulo III, Marco Metodológico, comprende tipo y diseño de investigación, población y censo poblacional, validez y confiabilidad de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección, y técnicas para analizar los datos.

El Capítulo IV, muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación, por cada uno de los objetivos específicos, así como las estrategias formuladas.

En el Capítulo V, se establecen las conclusiones y recomendaciones fundamentadas en los resultados obtenidos con base a los objetivos específicos.

Adicional a esto, se presentan una bibliografía de todos los libros y medios consultados para el desarrollo de esta investigación, así como también los anexos que complementa la teoría.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El término auditoría no es un simple proceso de detectar errores y señalar fallas, es mucho más complejo que eso; es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo o una entidad, a la luz de hacer más efectiva la gestión institucional. Dentro de esta concepción resalta la auditoría de recursos humanos, la cual consiste en una serie de métodos y sistemas para evaluar el nivel de las operaciones de una institución con relación a la aplicación de los subsistemas de Recursos Humanos acorde a las políticas establecidas. Es decir, es un proceso de evaluación sistemático que valida las políticas, prácticas y programas de recursos humanos en cuanto a su contribución a los objetivos de la institución como organización y que concluirá con un informe en el que se recogerán puntos fuertes y débiles, así como indicaciones de mejora.

La auditoría de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una institución y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar; tiene como propósito fundamental mostrar cómo están funcionando los subsistemas, localizando prácticas y condiciones no adecuadas para la institución, justificación de costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. En este sentido, debe ser realizada anualmente y posee sus reglas y lineamientos, tales como: controlar las actividades de

forma apropiada; mantener una relación de costo-beneficio; aceptada por las personas y que comprendan el objetivo del proceso.

Desde el punto de vista de las instituciones públicas, la auditoría de recursos humanos tiene como objetivo que se controlen y permanezcan los subsistemas de gestión humana en las instituciones donde se han implantado esos procesos de gestión. En efecto, la implantación de una gestión moderna de recursos humanos ha sido uno de los grandes avances en el sector público, encaminado a introducir cambios esenciales en la manera de gestionarlos.

Partiendo de ello, la Auditoría de recursos humanos debe aplicarse a los procedimientos de desarrollo personal y profesional; la búsqueda de candidatos, la contratación y la selección; y el ingreso a la Carrera Administrativa. Por tanto, se deben considerar algunos aspectos claves dentro del control interno, tales aspectos incluyen la existencia de criterios claros y escritos en relación a la contratación de personal, la fijación de los salarios y la confección de los recibos salariales y su pago; teniendo que estar todo debidamente autorizado.

Además, se deben mantener expedientes de personal, los cuales tienen que tener un carácter de estricta confidencialidad, debiendo contener para cada trabajador, tanto datos de carácter general (nombre, dirección, lugar de nacimiento y residencia, cédula de identidad y electoral, número de familiares a su cargo), como todos aquellos datos de su perfil profesional (referencias, experiencia laboral), personal (tipo de contrato, fecha de ingreso, departamento, clasificación de puesto, sueldo inicial, movimientos de personal) y académico (expediente académico, certificados de cursos e idiomas) (expediente académico, certificados de cursos e idiomas) relevantes.

Así mismo, es necesario determinar la existencia de un organigrama actualizado y medios de seguridad para la custodia de dichos expedientes de personal y toda aquella información confidencial sobre los recursos humanos de la institución; existencia de listado-resumen de nómina por mes y por empleado, para facilitar el control y la comparación de saldos entre periodos y entre los datos reales y las cifras que se hayan podido presupuestar por los órganos directivos, permitiendo analizar rápidamente las desviaciones; y el análisis de las causas de las bajas temporales (índices de ausentismo laboral) y de las bajas definitivas (rotación de empleados).

Por otro lado, la auditoría de recursos humanos desde el punto de vista de las instituciones públicas, puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de la gestión de recursos humanos. Por lo general, empieza por una evaluación de las relaciones institucionales que afectan la administración del potencial humano, incluyendo el personal de línea y el de staff y la adecuación del apoyo financiero para varios programas. A partir de este punto se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Asimismo, se examinan los registros e informes de personal. Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

Dentro de este contexto se ubica la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; la cual se ha trazado como meta el cumplimiento de estrategias fundamentales, para lograr el progreso del municipio, como lo son la consecución de recursos económicos mediante una óptima gestión de actualización y nuevas ordenanzas, establecimientos de alianzas ínter instituciones y multidisciplinarias, así como todo el apoyo al sector productivo, mediante el financiamiento y respaldo a las iniciativas productivas.

Sin embargo, de acuerdo a conversaciones mantenidas con algunas personas de la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se evidenció el desconocimiento del aporte real que genera el Departamento de Recursos Humanos a la productividad general de la alcaldía. Además, no se determinan periódicamente los puntos fuertes y áreas de mejora que afectan a las personas, ni se verifican si los cambios requeridos en las personas y en la organización para apoyar la estrategia, se dan y en qué medida.

Lo anterior puede deberse al hecho que en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo, no se normalizan los procedimientos y métodos de trabajo en el área de recursos humanos, no se facilitan las tareas específicas de los equipos auditores y de la supervisión, ni se coordinan los tiempos de planificación, ejecución y supervisión de los trabajos con el objetivo de maximizar la utilización y eficiencia de los recursos humanos y materiales.

Partiendo de ello, se consideró la realización de esta investigación, con la finalidad de analizar la aplicación de la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo. De forma general, se pretende ayudar a corregir las desviaciones, a entenderlas y a comprender la ventaja de seguir los procedimientos establecidos. Además, cuando las personas saben que tienen un seguimiento a su trabajo, que cada cierto tiempo se verificará su gestión, se mantiene un compromiso y un dinamismo por mantener su departamento actualizado y encaminado de acuerdo con los estándares esperados.

En función de lo expuesto se determina la siguiente interrogación:

Formulación del Problema

¿Cómo es la aplicación de la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo?

Sistematización del Problema

¿Cuáles son las fases seguidas en la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo?

¿Cuáles son los aspectos claves implícitos en el control interno del área de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo?

¿Cuáles son las principales áreas que comprende la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la aplicación de la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.

Objetivos Específicos

Describir las fases seguidas en la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.

Identificar los aspectos claves implícitos en el control interno del área de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.

Caracterizar las principales áreas que comprende la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.

Justificación de la Investigación

Teórica

La presente investigación se enfatizará en el uso de conceptos y teorías claves, relacionadas al tema en estudio, conceptos que hacen mención a la auditoría interna y al recurso humano. Es decir, este estudio se centró en información accesible al contexto de la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; a su vez, la hacen un sustento teórico para futuras investigaciones sobre el tema

Metodológica

La metodología que se empleó en la investigación, se consideró de campo no experimental, porque los métodos empleados permitieron obtener los datos directamente de la realidad. Esto indujo además, al uso de medios de investigación que incluyeron técnicas e instrumentos para la recolección de la información, en función de los objetivos propuestos. Esto permite a nivel metodológico que el estudio sirva de sustento para posibles investigaciones.

Práctica

La investigación se muestra como un medio práctico para la solución de problemas específicos presentes en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo. Asimismo, este estudio representa un aporte por cuanto permitirá tener una mejor perspectiva sobre la auditoría de recursos humanos. La alcaldía en cuestión tiene una gran responsabilidad en dar ese seguimiento constante y asegurar que esa gestión estándar que va identificar a las instituciones del Estado, se mantenga lo más apegada posible a los lineamientos previamente establecidos. Para facilitar este proceso es de suma importancia que se realicen de manera continua las auditorías de

recursos humanos, verificando, corrigiendo y retroalimentando a los responsables de su desarrollo.

Delimitación de la Investigación

Teórica

Las concepciones más relevantes al estudio, se relacionan directamente a la auditoría y al recurso humano. En virtud de la temática estudiada, se tiene que el trabajo se adscribe a la Línea de investigación de Auditoría del Departamento de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel".

Espacial

El espacio de interés para la investigación, estuvo determinado por la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.

Temporal

La temporalidad del estudio se determinó por un periodo de tiempo de nueve (9) meses, contados a partir del mes de Abril 2011 hasta Enero 2012

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos que sirven de apoyo y sustento al proceso de la investigación y los cuales hacen énfasis al compendio de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio.

Antecedentes

Los antecedentes de investigación tienen como finalidad, determinar los puntos de diferencias y coincidencias entre las investigaciones, así como evitar repetir aspectos que ya se encuentran desarrollados; su estudio conforma una gran ayuda ya que permite ampliar los aspectos que se relacionan al tema, en este caso fueron considerados los siguientes:

Moreno (2008), su trabajo titulado **CONTROL INTERNO DE LA NÓMINA EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR FERRETERO DEL MUNICIPIO PAMPÁN - ESTADO TRUJILLO**; con el objetivo general de analizar el sistema de control interno de la nómina en las empresas del sector ferretero del municipio Pampán, estado Trujillo. Empleando una metodología de tipo descriptivo y el diseño de campo. La población estuvo integrada por los Contadores Públicos de las trece (13) empresas del sector ferretero del municipio Pampán así como por el personal que elabora la nómina de estas empresa.; a quienes les aplicó un cuestionario de opciones tanto múltiples como de opción única, a fin de recabar la información necesaria. Para lo cual obtuvo de los resultados, como conclusiones generales que estas empresas mantienen en términos medios de eficiencia, el control interno de la nómina y que de alguna manera buscan cumplir con los principios que rigen el

control interno para su elaboración aplicando procedimientos adecuados y sustentando sus acciones en las leyes que regulan la materia laboral en Venezuela.

Este estudio se toma como antecedente porque determina la importancia de elaborar de manera correcta la nómina a fin de facilitar su control interno dentro de los aspectos claves aplicados al área de recursos humanos.

Núñez (2008), su trabajo titulado **EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA NÓMINA EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO PAMPÁN ESTADO TRUJILLO**, el objetivo general fue analizar el Sistema de Control Interno de la nómina en la Alcaldía del Municipio Pampán, estado Trujillo. La investigación se formuló como un estudio descriptivo y un diseño de campo no experimental. La población estuvo delimitada por el personal que labora en la Dirección de Personal de la Alcaldía del municipio Pampán estado Trujillo, específicamente corresponde a un número de cinco (5) personas, a quienes se les aplicó un cuestionario. En términos generales, concluyó que el Sistema de Control Interno de la nómina en la Alcaldía del Municipio Pampán estado Trujillo, se ejecuta de manera inadecuada e ineficiente, en la elaboración de la nómina se excluye la antigüedad del trabajador, los bonos, las vacaciones, los retroactivos y permisos remunerados. Los empleados de la Alcaldía pueden tener acceso a los registros contables o al material de datos que fundamenten ese registro. Asimismo, se rotan muy poco a los empleados vinculados a las operaciones de la nómina. No aplican de manera correcta los procedimientos de control interno vinculados a la nómina.

Esta investigación es un antecedente porque estudia un aspecto relacionado con aspectos claves del control interno en el área de recursos humanos, como lo es la nómina la cual se halla implícita en la elaboración de listados y resúmenes realizados por la empresa.

Matheus (2007), su trabajo titulado **EL PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO TRUJILLO**, con el objetivo general de analizar el mecanismo para el proceso de Auditoría de Gestión aplicado por la Contraloría General del Estado Trujillo. Para el alcance de los objetivos se acudió a una metodología de tipo descriptivo y un diseño de campo. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento, su modalidad básica, el cuestionario, el cual constó de 16 ítems de opciones múltiples, validado a través de juicios de expertos. Una vez que analizó los datos recabados a las seis (6) personas de la Dirección de Examen y Auditoría que conformaron la población, concluyó que la Contraloría general del Estado Trujillo, tiene bien definidos los propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión, sigue una secuencia para llevar a cabo las etapas del proceso de auditoría, aunque en la etapa de exploración y examen, omiten la existencia de las normas de trabajo, en la ejecución de la auditoría no se considera el presupuesto para ello. De acuerdo a los objetivos de auditoría, pretenden establecer un control integral, dejando a un lado las proyecciones hacia el futuro.

Se considera la investigación anterior en vista que aborda la auditoría de gestión en una entidad pública, aspecto fundamental de este estudio, puesto que las áreas que comprende la auditoría de recursos humanos, constituyen una pieza necesaria para el surgimiento de las empresas.

Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen el punto focal de la investigación en el sentido de que proveen al sujeto investigador de las herramientas teóricas que servirán como medios de referencia teórica, que sustenta las variables, dimensiones e indicadores y las categorías y subcategorías, unidades de análisis; contrastar los resultados obtenidos en el estudio que se desarrolla.

Gestión de Recursos Humanos

Según Ballester (2003), la Gestión de Recursos Humanos ha experimentado una gran evolución en los últimos años y progresivamente va tomando más importancia en la toma de decisiones y en la estrategia de las empresas. Paulatinamente se va reconociendo el valor añadido que para cualquier empresa tiene una adecuada gestión de las personas que componen la organización.

En esta línea, los objetivos estratégicos de la organización deben ser facilitados por una política de Recursos Humanos que tenga en cuenta las necesidades individuales, grupales y empresariales; para ello será necesario aplicar instrumentos de medida que permitan conocer los problemas, identificar las variables que influyen en dichos problemas y tratar de resolverlos con una metodología científica.

En este sentido, la Auditoría supone una herramienta muy útil en la Gestión de Recursos Humanos; en la que se sustenta gran parte de la influencia que la Dirección de Recursos Humanos va adquiriendo en los procesos estratégicos de las organizaciones veremos su origen, su desarrollo, sus variables y las claves para su correcta implantación.

Auditoría

Según Montilla y Herrera (2006), la palabra Auditoría proviene del latín -audio-audire- que significa oír, escuchar, atender; a pesar de este origen se desarrolló en el siglo XIX y la utilización anglosajona centró su uso en contabilidad y finanzas, donde va asumiendo un sentido de verificación y control mediante una observación atenta y minuciosa. El término Auditoría se utilizó principalmente en Inglaterra y Estados Unidos y ha evolucionado, actualmente no solo se utiliza para la revisión de contabilidades, sino

también para todo proceso de control a posteriori de la actividad económica, financiera, operativa o de gestión de cualquier organización.

De acuerdo a Whittington y Pany (2000), se podría decir que la Auditoría es el conjunto de técnicas de información y de evaluación aplicado por un profesional en el seno de un proceso coherente, con el fin de adoptar un juicio en referencia a unas normas y de formular una opinión sobre el procedimiento y/o las modalidades de realización de una operación determinada. En efecto, representa un sistema de investigación que, utilizando los indicadores adecuados, compara la situación real con la situación objetiva u óptima, permitiendo observar las desviaciones con respecto al objetivo y proponer mejoras para su consecución.

Es decir, la Auditoría es un sistema cada vez más utilizado en el ámbito empresarial, por su fiabilidad y eficacia para analizar los problemas de una organización, ya que verifica tanto los procesos como los resultados que la organización logra en función a sus objetivos, según los procedimientos autorizados por la misma, estimando la evolución futura con el fin de poder anticipar riesgos futuros, todo ello en términos de exactitud, de eficacia y de eficiencia.

En este sentido, la auditoría verifica tanto los procesos como los resultados que la organización logra en función a sus objetivos, según los procedimientos autorizados por la misma, estimando la evolución futura con el fin de poder anticipar riesgos futuros, todo ello en términos de exactitud, de eficacia y de eficiencia.

Tipos de auditoría

En el desarrollo histórico de la auditoría se avisto como desde unos orígenes esencialmente económicos y financieros se ha ido ampliando el

campo de aplicación para analizar el sistema de información, de estructura y de gestión de las organizaciones. Esta globalización del concepto ha posibilitado establecer diferentes clasificaciones; así de acuerdo a Simeray (2005), se pueden diferenciar tres tipos de auditoría:

Auditoría externa, aquella que realizan profesionales independientes, no ligada económica ni jerárquicamente a la dirección de la empresa que solicita el análisis. Este servicio es realizado por profesionales que desarrollan su actividad por cuenta propia, están legalmente autorizados para ello y conocen el sector en el que se va a desarrollar la auditoría.

Auditoría interna, es la realizada por personal vinculado a la propia organización para cumplir los objetivos que la empresa determine; habitualmente el auditor interno se encarga de controlar que las políticas y procedimientos de la organización están siendo seguidos adecuadamente.

Auditoría gubernamental o pública, referida a la actividad desarrollada por las organizaciones e instituciones públicas, que generalmente tienen asignadas las labores de control y verificación prescritas legalmente.

Por otro lado, para Simeray (2005), la elección de los aspectos a considerar en la auditoría determinará otra posible clasificación, presentada a continuación:

Auditoría financiera, la más tradicional, que históricamente (como hemos visto) se ha centrado en la verificación de la información contable y financiera, su campo de investigación es el control contable y administrativo de la organización. Sus resultados inciden en la fiabilidad de la información y la seguridad de los activos.

Auditoría Operacional, la que analiza todas las funciones u operaciones de la empresa, e incluye la auditoría de los controles operacionales, la auditoría de gestión, la auditoría de recursos humanos, la auditoría estratégica y la auditoría social. Este tipo de auditoría trabaja en el control interno de forma global y analiza la fiabilidad de la información no contable. En resumen, el objetivo de la auditoría operacional es la eficacia de las operaciones, el cumplimiento de las normativas y procedimientos establecidos, y su pertinencia.

Auditoría integrada, agrupa el conjunto de aspectos de gestión de la empresa, y consiste en comprobar que los recursos financieros, materiales y humanos confiados a una persona o grupo son gestionados adecuadamente para conseguir los objetivos marcados. De este modo, la auditoría integrada tiene dos fines principales: En primer lugar, contrastar la seguridad y fiabilidad de la información contable y financiera. Además, verificar que los sistemas de información y gestión y los métodos de dirección son los óptimos.

Así pues, al identificar los principales tipos de auditoría que existen, teniendo en cuenta diferentes criterios de clasificación; entre ellos, la segunda clasificación presentada, más funcional, basada en el objeto de la auditoría, permite situar la modalidad que se va a desarrollar en la presente investigación la Auditoría de Recursos Humanos.

Auditoría de Recursos Humanos

La Auditoría de Recursos Humanos surge de la necesidad de los profesionales de Recursos Humanos de fundamentar empíricamente la importancia de la gestión de personas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, utilizando para ello datos objetivos, mensurables, susceptibles de analizar y de comprobar su evolución.

El término Auditoría de Recursos Humanos no es un simple proceso de detectar errores y señalar fallas, es mucho más complejo que eso; es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo o una entidad a la luz de hacer más efectiva la gestión institucional.

Según Chiavenato (2005), la Auditoría de Recursos Humanos consiste en una serie de métodos y sistemas para evaluar el nivel de las operaciones de una institución con relación a la aplicación de los subsistemas de Recursos Humanos acorde a las políticas establecidas. Es decir, es un proceso de evaluación sistemático que validará las políticas, prácticas y programas de Recursos Humanos en cuanto a su contribución a los objetivos de la institución como organización y que concluirá con un informe en el que se recogerán puntos fuertes y débiles, así como indicaciones de mejora.

Para Sastre (2003), la Auditoría de Recursos Humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una institución y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la Auditoría de Recursos Humanos es mostrar cómo están funcionando los subsistemas, localizando prácticas y condiciones no adecuadas para la institución, justificación de costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

De acuerdo al autor citado, la Auditoría de Recursos Humanos puede ser interna o externa. La interna por lo general es practicada por funcionarios o empleados de la misma institución en que se realiza y se utiliza para corregir y perfeccionar el control interno, implementando planes de acción para resolver los hallazgos. Mientras que la externa es la revisión realizada por un agente de Recursos Humanos, independiente que cumple con los requisitos técnicos y cualidades morales necesarias.

Según Sastre (2003), las Auditorías de Recursos Humanos, deben ser realizadas anualmente y poseen sus reglas y lineamientos: controlar las actividades de forma apropiada; mantener una relación de costo-beneficio; aceptada por las personas y que comprendan el objetivo del proceso; las reglas y procedimientos deben ser claros y conocidos; y proveer retroalimentación positiva y correctiva.

Para Ballester (2003), la Auditoría de Recursos Humanos generalmente se realiza para auditar algunos aspectos vinculados a la gestión humana de una empresa, entre cuales se destacan: la aceptabilidad de las políticas de Gestión Humana; clima organizacional; contribución de la Gestión Humana en los objetivos de la organización; valor agregado de la Gestión Humana con los resultados institucionales; indicadores de eficiencia en el desarrollo, formación y entrenamiento del personal; determinar si se están realizando los procedimientos con total apego a la ley; correcta dotación en gastos del ejercicio de la provisión para pensiones y obligaciones similares y el importe registrado en el pasivo asegura el cumplimiento de los compromisos contraídos por los empleados afectos al plan.

Lo anterior indica que la Auditoría de Recursos Humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de la gestión de Recursos Humanos. Por lo general, empieza por una evaluación de las relaciones institucionales que afectan la administración del potencial humano, incluyendo el personal de línea y el de staff, las calificaciones de los miembros de staff de Recursos Humanos y la adecuación del apoyo financiero para varios programas. A partir de este punto se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse.

Durante Auditoría de Recursos Humanos, se examinan los registros e informes de personal; se analiza, compara y prepara un informe de examen

que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones; también se pueden evaluar programas, políticas, filosofías y teorías; dependiendo de la política que exista en la institución, puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad (de un subsistema de Recursos Humanos o de todos):

Según Ballester (2003), los resultados, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso; programas, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman; políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas; filosofías de la administración, sus prioridades de valores, metas y objetivos; y teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relacionan las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.

Aunado a lo anterior, la Auditoría de Recursos Humanos busca evaluar si la empresa cumple con sus obligaciones en materia laboral frente a la Seguridad Social; si cumple con sus obligaciones en materia fiscal elaborando las retenciones a los trabajadores en nómina de forma correcta; el reflejo adecuado en la contabilidad de la institución de determinados gastos específicos del personal, como sueldos y liquidaciones; existencia de un sistema de control interno, políticas y procedimientos; entre otros.

Desde el punto de vista de las instituciones públicas, pudiera decirse que el objetivo de la Auditoría de Recursos Humanos es que se controlen y permanezcan los subsistemas de gestión humana donde se han implantado esos procesos de gestión; pues, la implantación de una gestión moderna de Recursos Humanos ha sido uno de los grandes avances en el sector público, encaminado a introducir cambios esenciales en gestión. Por tanto, la Auditoría de Recursos Humanos debe aplicarse a los procedimientos de desarrollo personal y profesional; la búsqueda de candidatos, la contratación

y la selección; ingreso a la Carrera Administrativa; la reclasificación, valoración y descripción de cargos; las aptitudes para la gestión de los Recursos Humanos; y los sistemas de relaciones laborales.

Es decir, la Auditoría de Recursos Humanos tiene una función de diagnóstico preventivo ya que, por una parte, supone un análisis de la situación real, permitiendo descubrir posibles problemas que de otra forma no se habrían identificado. Por otra parte, de la posibilidad de emprender acciones que eviten las consecuencias más negativas.

Beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2005), la Auditoría de Recursos Humanos genera grandes beneficios para las empresas que la ejecutan, les permite conocer la aportación real del Departamento de Recursos Humanos a la productividad general de la organización; determinar periódicamente los puntos fuertes y áreas de mejora que afectan a las personas; verificar si los cambios requeridos en las personas y en la organización para apoyar la estrategia, se dan y en qué medida; evitar la reincidencia de posibles fallos o errores; detectar los costes sociales ocultos o excesivos; contribuir a conocer el estado de salud/calidad de vida en el trabajo y descubrir las áreas problemáticas; fomentar y facilitar el cambio y la mejora continua.

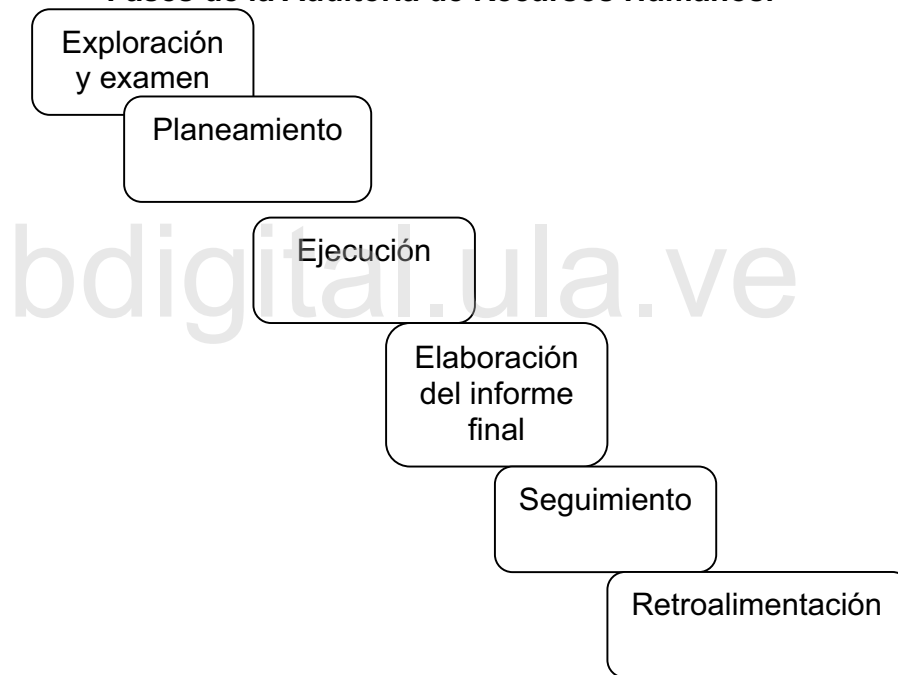
Para Estebaranz, (2009), la Auditoría de Recursos Humanos puede desarrollar un fuerte impacto educativo, porque permite relacionar la calidad de la administración de Recursos Humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la institución. Permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la institución y la aceptación de los objetivos institucionales. Esta también puede presentar los indicadores de la calidad del liderazgo, de

motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados tomados de manera individual.

Fases de la Auditoría de Recursos Humanos

De acuerdo a Estebaranz, (2009), la auditoría de recursos humanos es un proceso conformado por una serie de fases entre las cuales se destacan: exploración y examen preliminar; planeamiento; ejecución; elaboración del informe final; seguimiento y retroalimentación.

Figura 1.
Fases de la Auditoría de Recursos Humanos.



Fuente: elaboración propia (2011).

Exploración y Examen preliminar

El objetivo que se perseguirá en esta fase iniciadora del proceso estará relacionado con los aspectos organizativos de la auditoría, donde se debe contemplar antes de elaborar los planes y/o programa a seguir durante la ejecución de la misma. Según Estebaranz, (2009), es necesaria para poder

definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, los procedimientos de auditoría y su alcance, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas, objetivos específicos de la auditoría, auditores y especialistas que se requieren, el tiempo y el coste estimado dentro del área de Recursos Humanos

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad. Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad, un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto, revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las Auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales.

De acuerdo a Estebaranz, (2009), en esta etapa se deben evaluar: el sistema de control interno contable, financiero y administrativo, la situación financiera y los recursos humanos. Además de deben coordinar los tiempos de planificación, ejecución y supervisión de los trabajos con el objetivo de maximizar la utilización así como la eficiencia de los recursos humanos y materiales, selección del equipo de auditoría (Supervisor, Coordinador, Auditores) y definición del plan institucional de auditoría.

Planeamiento

Para Estebaranz, (2009), el planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra

las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves. En esta fase es fundamental tener en cuenta los resultados de los elementos obtenidos en la fase organizativa de la auditoría, los procedimientos de auditoría que deben aplicarse, así como la naturaleza, intensidad y alcance de las pruebas.

Según Montilla y Herrera(2006), el proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los programas o actividades gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello, el planeamiento pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

Para Estebanz, (2009), la fase de planeamiento de la auditoría comprende dos etapas:

La **etapa de revisión general** se inicia con la comprensión de la entidad, programa o actividad por examinar. El equipo de auditoría debe adquirir un efectivo conocimiento de las actividades y operaciones del ente a ser visitado, identificando aspectos tales como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales clave. Para ello, el auditor debe revisar elementos diversos como sigue: leyes y reglamentos aplicables, publicaciones del programa sobre el desarrollo de sus actividades; normas de administración financiera y requisitos estipulados en la ley de presupuesto; información sobre seguimiento de medidas correctivas derivadas de informes anteriores; y documentación sobre la entidad o

programa en el archivo permanente de la Contraloría General de la República o el órgano de auditoría interna.

La etapa de **revisión estratégica** enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad, programa o actividad a examinar, mediante la recopilación de información u observación física de sus operaciones. Esta tarea implica el análisis preliminar en la propia entidad sobre diversos asuntos tales como: ambiente interno de control, factores externos e internos, áreas generales de revisión y fuentes de criterio de auditoría. La información que pueda recopilarse durante el proceso de Revisión Estratégica debe orientarse a determinar, cuales son las áreas generales de revisión que se consideran de mayor importancia.

Ejecución

Para Estebaranz, (2009), en esta fase como lo indica el título es donde se ejecuta propiamente el trabajo, es la que más tiempo consume en una auditoría operativa. El auditor al realizar el examen se apoya fundamentalmente en investigaciones y observaciones. Las entrevistas eficaces son indispensables en este tipo de auditoría pues son la base de las investigaciones. Además el espera obtener opiniones, comentarios y soluciones sugeridas al o los problemas. Mediante las observaciones podrá llegar a detectar ineficiencias y demás factores que constituyen las causas de los problemas. También se utiliza la técnica de análisis, para evaluar la actuación real con respecto a cierto criterio o criterios que él definió.

En esta etapa, se debe verificar toda la información obtenida verbalmente; obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta: Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones; cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento y que las pruebas

pueden ser externas si se consideran necesario. Según Estebaranz (2009), un aspecto clave de esta etapa está dado por hecho que para ordenar, agilizar e imprimir de forma coherente su trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo; son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles le proporcionan el soporte principal, que en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluye observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre hechos, transacciones o situaciones detectadas. También se indicaran las desviaciones que presentan respecto a los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida que esta información soporte la evidencia; la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

Para Estebaranz, (2009), durante el desarrollo de la auditoría de recursos humanos se deberá confeccionar un Memode puntos pendientes. Es decir, que los integrantes del equipoprepararán una relación de los puntos que no pueden resolver. Estos puntos deberán ser verificados por el coordinador, para asegurar que sean todos resueltos, antes de finalizar la auditoría.

Los informes, cuestionarios y guías de auditorías realizadas manualmente o a través de computadoras, formarán parte de los papeles de trabajo, debiendo indicarse en las mismas los siguientes datos básicos: nombre de la institución auditada, auditoría de gestión de recursos humanos y periodo cubierto, título o propósito de la auditoría, programa, subprograma y actividad. Al final de la última hoja se deberá incluir la firma y aclaración de

quienes la realizaron, supervisó y aprobaron el papel de trabajo y las fechas respectivas. Si algún miembro del equipo modifica total o parcialmente algún papel ya confeccionado, deberá dejar constancia con su firma y fecha de modificación.

Todos los papeles de trabajo deberán contener como mínimo: objetivo detallado del mismo y/o la referencia al paso del programa de Auditoría; concepto o descripción del subsistema de Recursos Humanos o actividad que se está auditando; descripción del trabajo realizado y sus resultados; observaciones. Las observaciones deben ser claras y concretas, en todos los casos de anotaciones de observaciones, se dejarán dos columnas en la derecha de las mismas. Estas son necesarias para que el encargado del trabajo, coordinador y/o supervisor anoten sus comentarios y destino dado a las observaciones

Elaboración del informe final

Para Estebaranz, (2009), el informe final de la auditoría de recursos humanos es el resultado del análisis de auditor; es el resumen de su trabajo. Se puede definir como una descripción general de las actividades de personal, incluye tanto las recomendaciones para lograr prácticas efectivas como el reconocimiento formal de las prácticas que están logrando su objetivo. Realizar un buen trabajo de auditoría y luego no transmitir eficientemente las conclusiones, no tiene ninguna utilidad.

A criterio de Montilla y Herrera (2006), el informe final de la auditoría de recursos humanos constituye una descripción general de las actividades de personal e incluye tanta recomendaciones como el reconocimiento formal de las practicas que están logrando su objetivo. Su propósito es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a

examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir elementos de decisión óptimos.

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría convocará al grupo de auditoría para efectuar una revisión de contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo. Por tanto, debe contener todos los hallazgos encontrados y las recomendaciones sugeridas para la institución, además del compromiso de continuidad de las auditorías como herramienta de gestión que deberá seguirse fielmente como una manera de garantizar que las próximas auditorías que se realicen sigan el mismo proceso.

Se infiere entonces que, redactar un documento general sobre el trabajo realizado y los principales problemas detectados, concluyendo sobre el trabajo realizado. Cerrar todos los puntos de revisión existentes, incluyendo un resumen de los puntos de control interno observados para discutir con los responsables de la institución a efectos de inclusión en el informe de control interno.

De acuerdo a Estebaranz, (2009), el informe final de la auditoría de recursos humanos debe poseer la siguiente estructura: a) Objetivos y alcance de la auditoría; 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; y g) Anexo (soporte de los resultados aportados).

De forma general, la exposición del informe de auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. Los informes que surjan como resultado de la tarea efectuada

por el auditor, deberán ser propiedad de la entidad auditada quien los compartirá con cada institución auditada a los cuales deberá dar seguimiento y soporte. En efecto, sólo las personas autorizadas por el Supervisor de Auditoría de la institución auditada tendrán acceso a los papeles de trabajo. Los documentos correspondientes a la auditoría vigente, serán accesibles al personal del equipo.

Seguimiento

Para Estebaranz, (2009), resulta aconsejable, realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

Retroalimentación

Según Estebaranz, (2009), la existencia de un proceso de retroalimentación permitirá decisiones oportunas y pertinentes de los hechos que se pretenden rectificar; su objetivo es conocer en qué medida las recomendaciones aceptadas por la dirección y las medidas correctivas propuestas se cumplen y si van erradicando las deficiencias.

Una de las cosas más importantes que se puede utilizar de los hallazgos finales de la auditoría de recursos humanos, es la retroalimentación a la entidad que audita, de cómo cada una de esas instituciones están llevando a cabo la gestión y las dificultades que han estado confrontando durante el proceso. Esto ayuda a corregir las desviaciones, a entenderlas y a comprender la ventaja de seguir los procedimientos establecidos. Cuando se sabe a tiempo cuáles son los

problemas que se tienen, qué es lo que se debe tener y hacerse facilita mucho el proceso de corrección y adecuación.

Además, cuando las personas saben que tienen un seguimiento a su trabajo, que cada cierto tiempo se verificará su gestión, se mantiene un compromiso y un dinamismo por mantener su departamento actualizado y encaminado de acuerdo con los estándares esperados. También es importante que se cree la confianza de que los resultados de las auditorías serán utilizados para ayudara mejorar.

La empresa o persona que audita a los recursos humanos, tiene una gran responsabilidad en dar ese seguimiento constante y el apoyo a las instituciones que aseguren que esa gestión estándar que va a identificar a las instituciones del Estado se mantenga lo más apegada posible a los lineamientos previamente establecidos. Para facilitar este proceso es de suma importancia que se realicen de manera continua las auditorías de gestión verificando, corrigiendo y retroalimentando a los responsables de recursos humanos.

Control Interno en el Área de Recursos Humanos

De acuerdo a Simeray (2005), con la implantación del sistema de Auditoría de Recursos Humanos, se pretende contar con un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una institución, para verificar la exactitud y veracidad de su gestión de Recursos Humanos y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones de Recursos Humanos, estimular la observancia de las políticas prescritas y promover el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Según Estebaranz (2009), el concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por las instituciones para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades de gestión de Recursos Humanos. En efecto, sirve para asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable; promover la eficiencia operativa; garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados, por tanto, se vale del uso de herramientas entre las cuales se destacan los organigramas, instructivo de funciones; instructivo normas de procedimientos; y matriz de autorizaciones.

Según Ballester (2003), el control interno del área de Recursos Humanos está determinado por los siguientes aspectos claves:

Criterios claros

El criterio es la norma, regla o pauta, que determinada persona seguirá para conocer la verdad o falsedad de una cosa o cuestión. El criterio, entonces y ante todo, debe ser concebido como la capacidad o facultad de la cual disponen los seres humanos, sin excepción, la cosa luego pasa por quienes deciden utilizarla, ponerla en práctica e ir moldeándola con el correr del tiempo y las experiencias y que nos permite, por un lado, comprender las cosas, y a la vez formar una opinión acerca de esas mismas cosas.

Desde el punto de vista del control interno en el área de recursos humanos, es necesaria la existencia de criterios claros y escritos en relación a la contratación de personal, la fijación de los salarios y la confección de los recibos salariales y autorizaciones de pago.

Expedientes de personal

El expediente se integrará con todos aquellos documentos que formen parte del historial del trabajador, estará compuesto por una carpeta con su

solicitud de empleo, los documentos personales, como actas de nacimiento, de matrimonio, certificados de estudios, antecedentes no penales, copia del contrato de trabajo, avisos de altas, bajas, cambios y movimientos, los aumentos de sueldo, la evaluación del desempeño, las sanciones. Para la información codificada como los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico, se abrirá un archivo especial.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que ha acumulado el trabajador durante el trabajo y durante el proceso de selección, además de aquellos instrumentos que se deban proporcionar como complemento de la amplia información requerida. En sí con el expediente requisitado del trabajador se termina el proceso de contratación.

De forma general, se deben mantener unos expedientes de personal, los cuales tienen que tener un carácter de estricta confidencialidad, debiendo contener para cada trabajador tanto datos de carácter general (nombre, dirección, lugar de nacimiento y residencia, cédula de identidad y electoral, número de familiares a su cargo) como todos aquellos datos de su perfil profesional (referencias, experiencia laboral), personal (tipo de contrato, fecha de ingreso, departamento, clasificación de puesto, sueldo inicial, movimientos de personal) y académico (expediente académico, certificados de cursos de idiomas) relevantes.

Organigrama actualizado

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa. Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y

responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

Según Ballester (2003), organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes.

Chiavenato (2005), define el organigrama de la manera siguiente: una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Al analizar estas definiciones se observa que cada una de ellas conserva la esencia del mismo, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación. Aunado a ello, revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Es decir, el organigrama es un instrumento metodológico de la ciencia administrativa. Este tiene una virtud dual, por una parte trae ventajas, debido a que permite observar la estructura interna de una organización; y por otra parte trae desventajas que esa estructura de adecue a algo escrito y no a lo que es en realidad. Por tanto, el control interno en el área de recursos humanos amerita de la existencia de un organigrama actualizado y medios de seguridad para la custodia de dichos expedientes de personal y toda

aquella información confidencial sobre los Recursos Humanos de la institución.

Listado resumen de nómina

Según Sastre (2003), una nómina es un documento que, a modo de recibo de salario individual en el que la empresa acredita el pago de las diferentes cantidades que forman el salario. Todas las empresas están obligadas por ley a entregar este documento a sus trabajadores y a hacer constar en él todos los pagos que éstos perciban por su trabajo.

La nómina es una lista conformada por el conjunto de trabajadores a los cuales se les va a remunerar por los servicios que éstos le prestan al patrono. Es decir, es el instrumento que permite de una manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística, tanto para la empresa como para el ente encargado de regular las relaciones laborales; por tanto, se encuentra fundamentada en partes del contenido del contrato de trabajo, en relación al servicio que deba prestarse y a la remuneración, los cuales se regirán por las siguientes normas:

En relación al control interno en el área de recursos humanos, según Rock (2003), es determinante la existencia de listado resumen de nómina por mes y por empleado, para facilitar el control y la comparación de saldos entre periodos y entre los datos reales así como de las cifras que se hayan podido presupuestar por los órganos directivos, permitiendo analizar rápidamente las desviaciones. Es así como las normas de control interno que se citarán a continuación, representan la garantía para la empresa, que los recursos monetarios destinados a la administración de personal, están siendo adecuadamente distribuidos.

1.- Deben ser aprobadas por personas autorizadas: la contratación de personal, el salario a pagar, deducciones que se realizarán en nómina y horas extraordinarias y otros pagos especiales.

2.- El expediente de cada trabajador debe permanecer inaccesible para las personas que preparan aprueban y pagan la nómina.

3.- Deben ser utilizados relojes marcadores u otros medios que permitan controlar el tiempo de trabajo.

4.- En caso de trabajo a destajo, deben ser establecidos controles, de forma que la producción del trabajador pueda ser determinada.

5.- Debe existir separación de funciones: Entre el personal que controla el tiempo trabajado, elabora la nómina y paga la nómina y entre el personal que contrata o despide y el que elabora la nómina.

6.- Los cálculos hechos en la nómina deben ser revisados antes de pagar a los trabajadores.

7.- El pago de la nómina debe ser aprobado por un funcionario responsable.

8.- Cada trabajador, al recibir su remuneración debe firmar un recibo en el que aparezcan detallados los diferentes conceptos que han intervenido en el cálculo.

9.- El pago de la nómina debe ser periódicamente supervisado por un funcionario independiente del departamento de nómina.

10.- Los funcionarios que pagan la nómina deben ser rotados periódicamente.

11.- La distribución contable de la nómina debe ser revisada por una persona que no pertenezca al departamento de nómina.

Índices de ausentismo laboral

Según Sastre (2003), el ausentismo laboral es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no; puede ser causa de la culminación del contrato de trabajo por voluntad del empleador, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada, la ausencia de los trabajadores en su puesto de trabajo supone un incumplimiento del contrato.

Para Ballester (2003), el ausentismo laboral no es sino el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral, bien por retrasar su incorporación o adelantar su salida diaria, bien por no acudir al trabajo en una jornada completa o en varias. Pero no todos estos incumplimientos tienen el mismo tratamiento legal. En cualquier caso, implica necesariamente ausencia del trabajador, e independientemente de la justificación de la misma, que puede ser aparente, aquélla será el elemento determinante a todos los efectos, por lo que se definirá el ausentismo laboral como: toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo.

Es decir, las faltas del puesto de trabajo por la motivación que sea, bien por media hora o por varias, por un día o semanas, otras, se consideran absentismo. Sin embargo, mientras no se dé la falta del trabajador de su puesto de trabajo, justificada o injustificadamente, no se da ausentismo en el sentido antes entendido.

Prevención de riesgos laborales

Según Chastel (2004), se entiende por prevención el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo. Por otro lado, el riesgo laboral es la probabilidad que ante un determinado peligro se produzca un cierto daño derivado del trabajo, pudiendo por ello cuantificarse. ($V_r = E \times P \times G$). La prevención de riesgos laborales tiene como objetivos:

- 1.- Evitar los riesgos en el trabajo.
- 2.- Evaluar los riesgos que no se puedan evitar.
- 3.- Combatir los riesgos en su origen.
- 4.- Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud.
- 5.- Tener en cuenta la evolución de la técnica para hacer lugares y puestos de trabajo más seguros y mejor adaptados al trabajador.
- 6.- Sustituir los elementos peligrosos por aquellos que entrañen poco o ningún peligro.
- 7.- Planificar las actividades preventivas en la empresa.
- 8.- Adoptar medidas de protección tendentes a anteponer la protección colectiva de los trabajadores a la individual.
- 9.- Dar las instrucciones debidas a los trabajadores en esta materia.

10.- Adecuado cumplimiento de la institución en materia de prevención de riesgos laborales.

Áreas que comprende la Auditoría de Recursos Humanos

Para Estebaranz (2009), la Auditoría de Recursos Humanos comprende particularmente las siguientes áreas: objetivos y políticas de personal; organización de los empleados; admisión y empleo; capacitación, adiestramiento y desarrollo; sueldos y salarios; movilidad del personal; y clima laboral.

Objetivos de personal

Los objetivos se definen como propósitos de la organización en función del tiempo; se refieren a un resultado concreto que se desea o se necesita lograr dentro de un periodo específico, ya sea a corto (menos de un año), mediano (entre uno y cinco años) o largo plazos (más de cinco años). En efecto, marcan un curso para las acciones, sirven para la evaluación, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos y sirven para la asignación y diseño de puestos.

Políticas de personal

Las políticas se definen como decisiones preestablecidas que orientan la acción de los ejecutivos, mandos medios y operativos. Su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos. En términos generales, política se refiere a las líneas, directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas para respaldar y fomentar el trabajo que llevara a alcanzar las metas enunciadas.

Organización de los empleados

Organizar es establecer relaciones efectivas entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y al mismo tiempo obtener satisfacción personal al realizar las tareas que se les han asignado, con el propósito de trabajar como equipo y llegar a alcanzar las metas y objetivos de la empresa. De una u otra manera la mayoría de las personas han sido miembros de una "organización" equipos, clases, grupos sociales, culturales, otros.

En este caso, la organización de los empleados promueve la colaboración y negociación entre miembros de una empresa, mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones existentes. Al mismo tiempo crea áreas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa, mejorando así el desarrollo de todas las actividades que se necesitan para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Según Estebaranz (2009), entre los aspectos fundamentales de la organización de los empleados se tienen: subdividir el trabajo, la autoridad y responsabilidad entre los trabajadores; establecer claramente los deberes de cada empleado; establecer las áreas de autoridad y responsabilidad; y proporcionar a los empleados todos los recursos necesarios para que desempeñen su trabajo. Desde el punto de vista de las entidades públicas, implica conocer todo sobre cuántos de cada uno, de qué categoría Central a la que pertenecen y la situación general de las relaciones con él, o las organizaciones de empleados.

De forma general, se considera que la organización de los recursos humanos de una institución (especialmente cuando se habla de instituciones que tienen que demostrar resultados específicos) es una de las claves para el buen funcionamiento de la misma. Esto tiene que ver con la noción de

adecuación de cada uno de los empleados a las necesidades de la empresa a modo de asegurar que los resultados tanto a nivel general como específico sean los esperados.

Admisión y empleo

La admisión y el empleo, constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo. Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa; Específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo.

Es indiscutible la importancia que para una institución tiene el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el costo mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Para Chiavenato (2009), la admisión y empleo consisten específicamente en buscar el hombre adecuado para el puesto adecuado, utilizando un conjunto de medios técnicos. Siendo el reclutamiento y la selección de personal encargadas de la consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención que se realiza a través de la convocatoria; es, por tanto,

una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. El objetivo del reclutamiento y selección de recursos humanos, es el poder escoger las personas que tengan los mejores atributos, para el puesto a ocupar. Este objetivo debe efectuarse a un costo equitativo y que tenga razón de ser.

En forma general la admisión y empleo, consta de varias etapas, que el encargado del área de desarrollo de recursos humanos debe implementarlo, y estas son a saber: reclutamiento, selección, contratación e introducción del trabajador, por tanto es importante determinar las fuentes de abastecimiento, por categoría de personal, pasos usados en el procedimiento de la selección; correlación entre los resultados de la selección, los obtenidos en el trabajo y conducta de los empleados.

Desarrollo del personal

El desarrollo del personal se logra a través de la capacitación, y el adiestramiento. Según Chiavenato (2009), la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se hace que el perfil del trabajador

se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. Por tanto, no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos; cuyo desarrollo estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal. Según Chiavenato (2009), las necesidades de adiestramiento del individuo, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencia en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, al compararlas con las requeridas por el trabajo.

En efecto, debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización, ya que representa una actividad costosa, que solo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, será un engaño y pasará lo que ha ocurrido con muchos esfuerzos en este campo que han comenzado sin ninguna razón, continúan sin ningún propósito y terminan sin ningún resultado efectivo a la empresa.

El desarrollo del personal por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo; tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Ya sea que se llame capacitación o desarrollo, es actualmente el gran negocio, pues hoy en día sirve para un propósito mucho más amplio de lo que ha sido en el pasado. En la actualidad, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado.

Sueldos y salarios

De acuerdo a Rock (2003), el sueldo es el pago que los empleados reciben por su trabajo, antes de deducir sus contribuciones a la seguridad social, impuestos y otros conceptos análogos. El salario es el precio del trabajo efectuado por cuenta y orden de un patrono. La aplicación de los principios y técnicas de administración de sueldos, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre, no sólo pagar sueldos justos, sino también convencer a aquél de esa justicia. La importancia de esta materia deriva en lo siguiente:

1.- Para el trabajador: es lo que substancialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar.

2.- Para la empresa: es un elemento de importancia en el costo de producción. No en toda clase de industrias tiene la misma importancia: en algunas puede alcanzar un porcentaje muy alto del costo, y en otras reducirse. De ordinario esta reducción, depende de la capitalización y maquinización de la empresa.

3.- Para la sociedad: es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive de su sueldo.

4.- Para la estructura económica de un país: siendo el sueldo esencial en el contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes del régimen actual, la forma en que se manejen los sistemas de sueldos, condicionará la estructura misma de la sociedad.

5.- Para la práctica profesional, en las carreras de Relaciones Industriales y Administración de Empresas: las políticas y técnicas de sueldos son de las que tienen más amplia e inmediata aplicación.

Es importante para la administración de sueldos y salarios el que se respeten en su análisis los siguientes pasos: análisis del puesto, análisis del personal y asignación de sueldos y salarios. Pues en la mayor parte de las instituciones la compensación del empleo representa una parte sustancial de los costos de operación, por lo tanto, su éxito, o aun, su supervivencia, depende de cuán efectivamente estos costos sean controlados y cómo se logre productividad de los empleados a cambio de los sueldos que se le pagan. La productividad a su vez, dependerá de cuan bien motivados estén los empleados por el pago que ellos reciben por su trabajo.

En efecto, se debe determinar las políticas fijadas al respecto; sistemas de valuación de empleados, encuestas de salarios en la región y sus repercusiones en la fijación de los de la institución; clasificación de los salarios, sistemas de calificación de méritos y/o apreciación de resultados; cómo ha influido la antigüedad en los salarios; sistemas de incentivos; categorías que los tienen y las que carecen de ellos, prestaciones legales y extra legales.

Movilidad del personal

Según Estebaranz (2009), la movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad. Los procesos que conforman la movilidad del personal en el sector público, son: promoción, rotación, transferencia y retiro.

La promoción es el movimiento vertical u horizontal de un servidor público dentro de la entidad. La promoción vertical es el cambio de un servidor público de un puesto a otro de mayor jerarquía dentro de la misma

entidad, implica mayores facultades y remuneración; se realiza mediante los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento establecidos en las presentes Normas Básicas. La promoción horizontal es la posibilidad del servidor público de ocupar diferentes grados dentro de un mismo nivel salarial, como resultado de una evaluación del desempeño excelente. La entidad en su reglamento específico, definirá el número de grados o pasos.

Según Estebaranz (2009), la rotación es el cambio temporal de un servidor público de una unidad de trabajo a otra, en una misma entidad para desempeñar un puesto similar. No implica incremento de remuneración ni cambio de residencia. La entidad programará la rotación interna de su personal en la medida de sus necesidades y con el propósito de facilitar su capacitación indirecta y evitar la obsolescencia laboral.

La transferencia es el cambio permanente de un servidor público de su unidad de trabajo a otra unidad de la misma entidad u otra entidad. Se efectúa entre puestos similares o afines. No necesariamente implica incremento de remuneración y debe prevalecer el consenso entre el servidor público y las entidades involucradas. Mientras que el retiro es la terminación del vínculo laboral que une a la entidad con el servidor público.

Clima laboral

Según Estebaranz (2009), el clima laboral es el conjunto de aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo. Se está refiriendo concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados, por tanto por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo.

La definición expuesta sobre clima laboral, deja fuera todos los elementos del entorno físico (ergonomía) porque no están causados por comportamientos organizativos. Se deja también fuera todos aquellos aspectos organizativos que influyen en el rendimiento de su “capital humano” a corto, medio o largo plazo. Esto permite concretar el clima, y las mejoras que puedan suceder a su medición y análisis, en aquellos elementos que tienen al mismo tiempo interés para el profesional (mejoran su percepción sobre la organización) y para la empresa (mejoran el rendimiento de sus equipos).

A continuación se muestran las cinco dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral a criterio de Según Estebaranz (2009):

Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarios o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que

hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.

Espíritu de equipo: el grado en la gente se siente orgulloso de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Es decir, el clima laboral debe basarse en la flexibilidad, responsabilidad, recompensas, claridad y espíritu de equipo. Aunque también puede depender de otras dimensiones como: la autonomía, relaciones sociales, retribuciones, motivación, innovación y apoyo mutuo.

Alcaldía del Municipio Escuque, Estado Trujillo

Las alcaldías de los municipios son creadas debido a la división política territorial del municipio, como respuestas a las crecientes necesidades de la realidad existente para la época. Visto así, son consideradas una organización de servicios públicos, cuya misión se centra en el orden de los servicios fundamentales para la regulación y la satisfacción de la vida ciudadana, tal como se regula en el artículo 88 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006).

Según la Ley Orgánica del Poder Público Municipal las alcaldías forman parte de lo que se conoce como organización del poder municipal. La alcaldía se expresa a través del Despacho del Alcalde por conformidad al los artículos 51,52 y 53 de la Ley. Las funciones que cumplen las Alcaldías son: dirigir el Gobierno y la Administración Municipal, ejecutar, dirigir e inspeccionar los servicios y obras municipales, dictar reglamentos, decretos, resoluciones y demás actos administrativos de la entidad, suscribir los contratos que celebre la entidad y disponer gastos y ordenar pagos, conforme a lo que establezcan las ordenanzas.

Las Alcaldías deben además, estimular la colaboración y solidaridad de los vecinos para la mejor convivencia de la comunidad, presentar al Concejo Municipal en el mes siguiente a la finalización de cada año de su periodo legal, la memoria y cuenta de su gestión, conceder ayudas y otorgar becas, pensiones y jubilaciones de acuerdo con las leyes y ordenanzas.

De acuerdo a Valero (2009), en 1978 fue promulgada La Ley Orgánica de Régimen Municipal que buscó restaurar el poder y la autonomía que gozaron los Municipios y así se retoman las actuales figuras de Alcalde y Parroquias. La capacidad de fijar las propias normas por las cuales se han de registrar asuntos peculiares de la entidad. Es por ello que se habla de una administración autónoma, sin embargo su autonomía no es absoluta y no siempre se puede ejercer sin conflicto con otros niveles de Gobierno por ser Organismos Públicos.

Reseña Histórica

El gobierno municipal, de acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM), se ejerce por un Alcalde y un Concejo Municipal (Ejecutivo y Legislativo). Esta división orgánica de los poderes constituye una de las primeras innovaciones de la LORM de 1989. La ley asigna al Alcalde la rama ejecutiva de Gobierno Municipal y al Concejo la rama deliberante, en la aclaratoria que esta le corresponde legislar y controlar la rama ejecutiva en los términos establecidos en la ley (Art. 50). El Organismo Ejecutivo del Gobierno Municipal está representado por el Alcalde, figura que existió en la época colonial y en las primeras décadas de la República, y que ha sido reinstaurada nuevamente en el sistema político Municipal con gran fuerza en la ley. Es así como los primeros Alcaldes en este siglo fueron electos en los comicios de 1989.

El Alcalde es un órgano unipersonal, titular de la Alcaldía, que es la denominación que da la ley a su despacho y al conjunto de las dependencias o unidades administrativas municipales que de él dependen (art. 50). Es elegido, al igual que los concejales por el voto popular, puede ser reelecto para el periodo municipal siguiente en tal caso, no puede ser reelegido nuevamente hasta pasados por los menos dos periodos municipales (Art. 51). De la Alcaldía van a depender casi todas las unidades operativas o ejecutivas municipales, además de varios órganos auxiliares o de apoyo del gobierno municipal, atendiendo a las características propias de cada municipio.

La Alcaldía de Municipio Esuque, funciona en una edificación que consta de dos (2) plantas, en las cuales funcionan: La Prefectura, el Registro Civil, Rentas, Cámara Municipal y además dependencias administrativas y de servicios, su estructura es totalmente Colonial. Para el año 1989, se crea la Alcaldía de Esuque como ámbito de Gobierno Municipal y consta de cuatro (4) parroquias que son: Parroquia Sabana Libre, Parroquia la Unión (Alto de Esuque), Parroquia Santa Rita y Parroquia Esuque; existiendo en cada una de ellas una Junta Parroquial, las cuales son creadas con la finalidad de descentralizar la administración Municipal donde es la encargada de mejorar los servicios públicos locales y ser el principal auxiliar de la alcaldía, para cada una de estas.

La Alcaldía del Municipio Esuque, se ha trazado como meta el cumplimiento de estrategias fundamentales, para lograr el progreso del Municipio, como lo son la consecución de recursos económicos mediante una óptima gestión de actualización y nuevas ordenanzas, establecimientos de alianzas ínter instituciones y multidisciplinarias, así como todo el apoyo al sector productivo, mediante el financiamiento y respaldo a las iniciativas productivas.

Objetivo General

Administrar los recursos económicos asignados a la Municipalidad, así como sus gastos establecidos en la ordenanza de presupuesto Municipal, planificar, dirigir, supervisar y controlar todo lo relacionado a los servicios públicos inherentes al Municipios; para una mejor calidad de vida.

Objetivos Específicos

- Elaborar y ejecutar programas de estudios sobre el desarrollo económico y social del Municipio Escuque.
- Lograr una atención autónoma, directa y eficiente adecuada a las características y requerimientos del Municipio.
- Programar y asegurar el bienestar social de la comunidad.
- Promover el desarrollo de programas y objetivos que estén relacionados con las necesidades (Educativas, Salud, Vialidad, Transporte, etc.) del Municipio Escuque.
- Desarrollar y mantener las políticas y programas relacionados con el buen funcionamiento de la administración pública municipal.
- Capacitación y adiestramiento a los funcionarios de la Administración, para un mejor control de las finanzas.

Misión

Satisfacer en el máximo sentido las necesidades de la comunidad logrando el avance socio-económico del proyecto para el pueblo, orientados en un desarrollo endógeno como lo señala el Gobierno Nacional.

Visión

Ser un gobierno municipal que tiene como prioridad el mejoramiento continuo de la calidad de vida con el fin de lograr una mayor cobertura de las necesidades de las comunidades con miras al socialismo bolivariano.

Bases Legales

La fundamentación legal en la que se sustenta la investigación está contenida en: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como ley señala cambios de gran trascendencia en materia de impuestos municipales. La constitución de (1961), otorgaba a los municipios la potestad tributaria sobre las actividades comerciales e industriales. Posteriormente, en su adaptación de 1999, la Carta Fundamental, en su artículo 1.792, amplió la referida potestad a: “(...) los impuestos sobre actividades económicas de industria, comercio, servicios o de índole similar, con las limitaciones establecidas en esta constitución (...)”.

De este modo, como en su articulado, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), señala que para organizar políticamente la República, el territorio nacional se divide en Estados, el Distrito Capital, dependencias federales y territorios federales. El territorio se organiza en Municipios, con garantía de autonomía municipal y la descentralización política administrativa.

La Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006), tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales, relativos al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforme a los valores de la democracia participativa, la corresponsabilidad social, la

planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades y grupos vecinales organizados.

Definición de Términos Básicos

Auditoría: Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. Montilla y Herrera (2006).

Auditoría de Recursos Humanos: Diagnóstico exhaustivo de las prácticas, métodos, políticas y tratamiento de los recursos humanos asumido por la organización en un período de tiempo determinado, que permite establecer y proyectar políticas dirigidas a la búsqueda de la calidad y el buen funcionamiento y desarrollo de las acciones de los recursos humanos dentro de la organización, además posibilita establecer un proceso de comparación con las organizaciones que desarrollan su actividad económica y social en el entorno de las mismas. Estebaranz (2009).

Capacitación: Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo una cambiopositivo en el desempeño de sus tareas. Chiavenato (2005).

Gestión de Recursos Humanos: Es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Ballester (2003).

Recursos Humanos: Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Ballester (2003).

Cuadro 1.
Mapa de Variables

Objetivo General: Analizar la aplicación de la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Describir las fases seguidas en la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.	Control de la Auditoría de Recursos Humanos	Fases de la auditoría de recursos humanos	Exploración y examen preliminar. Planeamiento. Ejecución. Elaboración del informe final. Seguimiento. Retroalimentación.	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12
Identificar los aspectos claves implícitos en el control interno del área de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.		Aspectos claves del control interno en el área de recursos humanos	Criterios claros. Expedientes de personal. Organigrama actualizado. Listado resumen de nómina. Índices de ausentismo laboral. Prevención de riesgos laborales.	13 14 15 16 17 18
Caracterizar las principales áreas que comprende la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.		Áreas que comprende la auditoría de recursos humanos	Objetivos de personal. Políticas de personal. Organización de los empleados. Admisión y empleo. Desarrollo del personal. Sueldos y salarios. Movilidad del personal. Clima laboral.	19 20 21 22 23 24 25 26

Fuente: Palomares (2011).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos utilizados para llevar a cabo la indagación, atendiendo a sus características, variable y objetivos.

Tipo de Investigación

La investigación se ubica dentro de los estudios descriptivos, por cuanto permitió analizar el control de la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.

En cuanto a las investigaciones descriptivas, según Sabino (2007: 43), “su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos”. En este sentido, utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

Según Arias (1999: 20), “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, ya un cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación”

De lo anteriormente expuesto, el presente estudio se enmarcó dentro de este tipo de investigación, por cuanto describe información sobre la variable en estudio, por medio de sus dimensiones e indicadores, con respecto al Control de la Auditoría de Recursos Humanos.

Diseño de la Investigación

De acuerdo a Sabino (2007: 63), “el diseño de la investigación tiene como objeto “proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”. En este caso se adoptó el diseño de campo, específicamente por encuesta.

Para Arias (1999: 21), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Esto implica que los datos se tomaron directamente de la realidad de estudio, es decir, de la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.

Por otro lado, Sabino (2007: 71), indica que en el diseño encuesta “se trata de requerir información a un grupo significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”.

Por tanto, se recolectaron los datos a través del conocimiento primario de la realidad existente en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; respecto a la aplicación de la auditoría de recursos humanos; en efecto; la variable fue estudiada en dicho contexto sin manipulación alguna.

Población

La población se refiere a la medición de sujetos u objetos de estudio, el planteamiento inicial de la investigación determina la unidad de análisis de la misma. De acuerdo a Morles (citado por Arias, 1999: 22), “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que

se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación.

Para efectos de esta investigación, la población estuvo constituida por el Departamento de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; siendo los sujetos informantes el personal que labora en dicho departamento, para un total de cuatro (4) personas.

Se evidencia entonces, que no existió la necesidad de extracción de una muestra por ser la población relativamente pequeña y estadísticamente manejable para su estudio, razón por la cual se asumió la población en su totalidad como entes de estudio y sobre la cual se generalizaron los resultados obtenidos.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

La información se obtuvo por fuentes primarias, directamente de los sujetos claves para el estudio, tales fuentes estuvieron determinadas por la técnica e instrumento de recolección de datos aplicados. En este sentido, para Arias (1999: 25), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información son ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevistas o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido”.

La técnica aplicada para recolectar los datos fue la encuesta, la cual permitió obtener la información requerida de una manera cómoda, sin afectar la disponibilidad de presencia del mismo, además los encuestados pudieron responder lo más tranquilamente la encuesta, originando así resultados lo más certeros posibles.

Sabino (2007: 99), define los instrumentos de recolección de datos como “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los

fenómenos y extraer de ellos información”. En tal sentido, considerando lo expresado por dicho autor, el instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario, conformado por un total de veintiséis (26) ítems con alternativas de respuestas múltiples, el cual se aplicó al personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo a Sabino (2007), para que un instrumento pueda considerarse capaz de aportar información objetiva debe reunir los dos siguientes requisitos básicos: validez y confiabilidad. Asimismo, el autor determina que la validez “indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida y no otras parecidas” (p.91); es decir, el instrumento mide lo que se pretende medir.

En este sentido, para hallar la validez del instrumento se procedió a someter el cuestionario a consulta de un panel de tres (3) expertos, a quienes se les entregó el formato del mismo para su corrección y validez. Es decir, que se validó por medio del análisis de contenido, el cual se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. (Ver anexo 2).

A criterio de Sabino (2007: 91), la confiabilidad “es una medida de consistencia de la escala que nos evalúa su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro”; es decir, la aplicación del instrumento siempre produce los mismos resultados. En este caso, como la estructura del instrumento de recolección de datos no guarda uniformidad en su consistencia interna no fue necesario el cálculo de la confiabilidad del mismo.

Procesamiento y Análisis de los Datos

El procesamiento y análisis de los datos, como lo señala Sabino (2007: 133), implica el “agrupamiento de los mismos en unidades coherentes, pero estas unidades necesitarán de un estudio minucioso de sus significados y de sus relaciones para que luego puedan ser sintetizadas en una globalidad mayor”.

Partiendo de lo expuesto, el procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, a través del análisis cuantitativo, donde los datos procesados se presentaron en forma de tablas en las cuales se les calcularon los porcentajes correspondientes y se presentaron convenientemente de forma gráfica para su posterior interpretación.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo está referido a la presentación y análisis de los resultados estadísticos obtenidos durante la recolección de los datos aportados por la población objeto de estudio.

En cuanto al primer objetivo específico; describir las fases seguidas en la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se obtuvieron los siguientes resultados:

1.- La entidad realiza auditoría de recursos humanos partiendo de una exploración enfocada en la evaluación del sistema de control interno:

Tabla 1.
Exploración de la evaluación del sistema de control interno.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Contable	0	0%
Financiero	0	0%
Administrativo	4	100%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Sobre la base de la tabla 1, se evidencia que en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; la auditoría de recursos humanos es realizada partiendo de una exploración enfocada en la evaluación del sistema de control interno administrativo; es decir del proceso que permite garantizar que las actividades reales ejecutadas por el personal, se ajusten a las actividades proyectadas por la entidad.

No obstante, se contradice lo expuesto por Estebaranz, (2009), quien determina que en esta etapa de la auditoría de recursos humanos, se debe evaluar tanto el sistema de control interno contable, como financiero y administrativo; razón estaque representa un problema grave por cuanto limita el conocimiento de todos los aspectos que dentro del control interno en general, son importantes para la alcaldía.

2.- La alcaldía realiza un examen preliminar durante la auditoría de recursos humanos con base a:

**Tabla 2.
Examen preliminar.**

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Coordinación de los tiempos (de planificación, ejecución y supervisión)	4	100%
Maximización de la eficiencia de recursos humanos	0	0%
Maximización de utilización de recursos materiales	0	0%
Selección del equipo de auditoría	0	0%
Definición del plan institucional de auditoría	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

De la tabla anterior se infiere que en la alcaldía del municipio Escuche del estado Trujillo; el examen preliminar durante la auditoría de recursos humanos presenta debilidades, por cuanto se realiza sólo con base a la coordinación de los tiempos (de planificación, ejecución y supervisión); no busca la maximización de la eficiencia de recursos humanos, utilización de recursos materiales, selección del equipo de auditoría así como la definición del plan institucional de auditoría; por ende, se limita el enfoque otorgado a tales actividades, las cuales como lo dice Estebaranz (2009), son

necesarias para poder determinar los objetivos específicos de la auditoría, auditores y especialistas que se requieren, el tiempo y el coste estimado dentro del área de Recursos Humanos.

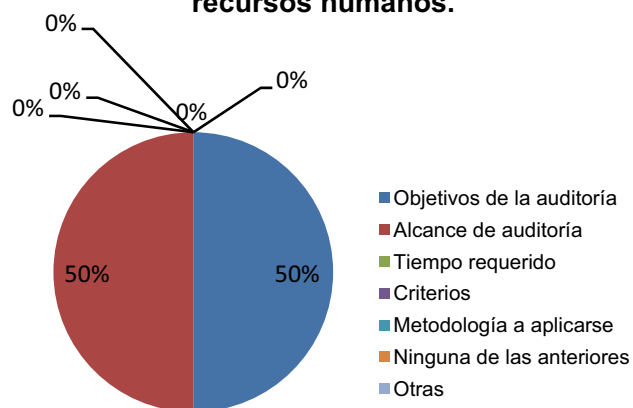
3.- En el planeamiento de la auditoría de recursos humanos se procede a la determinación de:

Tabla 3.
El planeamiento de la auditoría de recursos humanos.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Objetivos de la auditoría	2	50%
Alcance de auditoría	2	50%
Tiempo requerido	0	0%
Criterios	0	0%
Metodología a aplicarse	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otras	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 1. El planeamiento de la auditoría de recursos humanos.



A partir del gráfico 1, se determina que en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; en el planeamiento de la auditoría de recursos humanos se procede a la determinación de los objetivos y alcance de la

misma; sin tomar en consideración el tiempo requerido, criterios adoptados o metodología a aplicarse; lo cual puede incidir sobre la objetividad de los resultados esperados en esta fase; contraponiéndose lo expuesto por Montilla y Herrera(2006), para quienes el proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos.

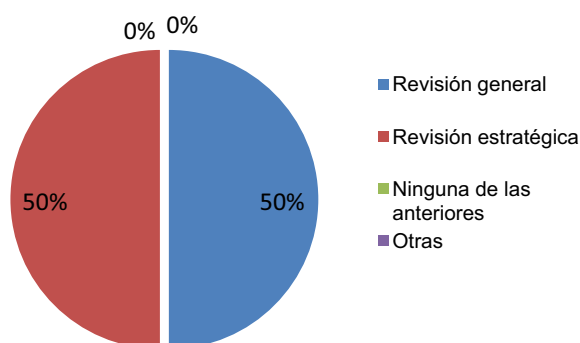
4.- La planeación de la auditoría de recursos humanos se enfoca en los siguientes tipos de revisión:

Tabla 4.
Tipos de revisión en la planeación de la auditoría de recursos humanos.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Revisión general	2	50%
Revisión estratégica	2	50%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otras	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 2. Tipos de revisión en la planeación de la auditoría de recursos humanos.



En relación a los tipos de revisiones ejecutadas en la planeación de la auditoría de recursos humanos, el gráfico 2 muestra que en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se realizan revisiones tanto generales

como estratégicas; lo cual se considera relevante y adecuado, por cuanto se obtiene conocimiento sobre la entidad de manera generalizada y se enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad, programa o actividad a examinar, mediante la recopilación de información u observación física de sus operaciones.

Tales resultados coinciden con el criterio dado por Estebaranz, (2009), quien manifiesta que la fase de planeamiento de la auditoría comprende dos etapas: la etapa de revisión general iniciada con la comprensión de la entidad, programa o actividad por examinar; y la etapa de revisión estratégica donde se analizan asuntos como ambiente interno de control, factores externos e internos, áreas generales de revisión, entre otros.

5.- Los papeles de trabajo utilizados durante la ejecución de la auditoría de recursos humanos incluyen:

Tabla 5.
Inclusiones en los papeles de trabajo.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Informes	4	100%
Cuestionarios	0	0%
Guías de auditorías realizadas	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otras	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Los datos expuestos en la tabla 5, señalan que en la alcaldía del municipio Esque del estado Trujillo; los papeles de trabajo utilizados durante la ejecución de la auditoría de recursos humanos sólo incluyen los informes; hecho este que se convierte en desventaja por cuanto se limita el conocimiento directo de los datos implícitos en los cuestionarios aplicados, así como de las guías de auditorías realizadas. Es decir, se contradice a

Estebaranz (2009), quien afirma que los informes, cuestionarios y guías de auditorías realizadas manualmente o a través de computadoras, formarán parte de los papeles de trabajo.

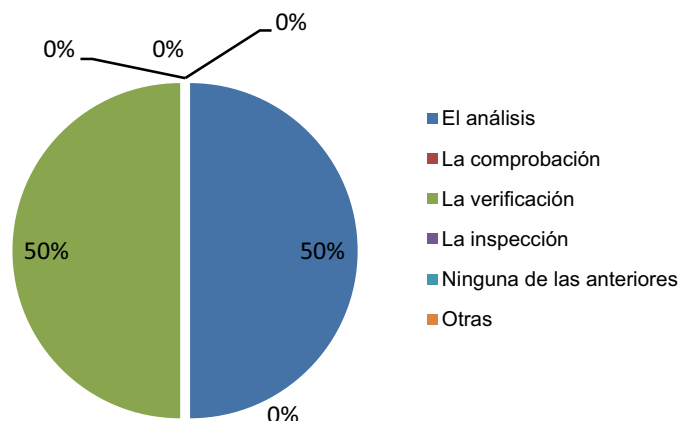
6.- Durante la ejecución de la auditoría de recursos humanos se consideran:

Tabla 6.
Consideraciones tomadas en cuenta durante la ejecución de la auditoría de recursos humanos.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
El análisis	2	50%
La comprobación	0	0%
La verificación	2	50%
La inspección	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otras	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 3. Consideraciones tomadas en cuenta durante la ejecución de la auditoría de recursos



Tomando en cuenta los datos mostrados en el gráfico 3, en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se ejecutala auditoría de recursos humanos a partir del análisis y la verificación; o sea, los auditores no

consideran los datos referentes a la comprobación e inspección; por ende se pueden afectar las observaciones realizadas, pues de acuerdo a Estebaranz, (2009), estas deben ser claras y exactas a fin de obtener las evidencias suficientes, competentes y relevante.

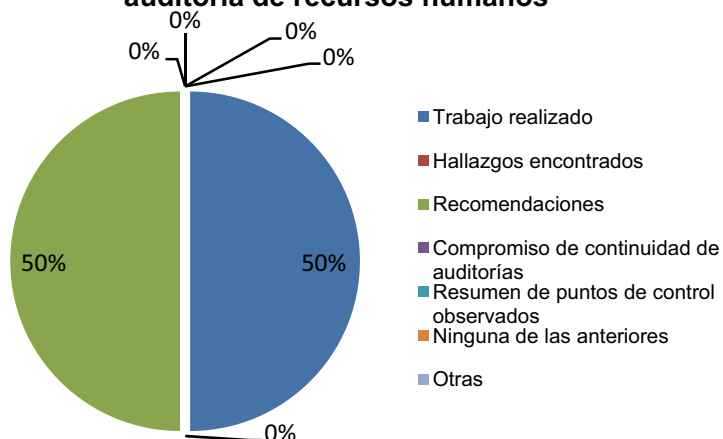
7.- El informe final de la auditoría de recursos humanos proporciona información sobre:

Tabla 7.
Información contenida en el informe final de auditoría de recursos humanos.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Trabajo realizado	2	50%
Hallazgos encontrados	0	0%
Recomendaciones	2	50%
Compromiso de continuidad de auditorías	0	0%
Resumen de puntos de control observados	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otras	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 4. Información contenida en el informe final de auditoría de recursos humanos



En torno al gráfico 4, en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; el informe final de la auditoría de recursos humanos proporciona información sobre el trabajo realizado y posibles recomendaciones; no se evidencian los hallazgos encontrados, así como el compromiso de continuidad de auditorías o el resumen de puntos de control observados; resultados éstos considerados inadecuados, por cuanto dicho informe carece de aspectos determinantes en la auditoría. Por tanto, divergen de las expresiones dadas por Montilla y Herrera (2006), quienes indican que el informe final de la auditoría de recursos humanos constituye una descripción general de las actividades de personal e incluye tantas recomendaciones como el reconocimiento formal de las prácticas que están logrando su objetivo.

8.- La estructura que posee el informe final de auditoría de recursos humanos está conformada por:

Tabla 8.
Estructura del informe final de auditoría de recursos humanos.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Objetivos y alcance de la auditoría	4	100%
Procedimientos de auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados	0	0%
Presentación de resultados	0	0%
Resumen de las conclusiones	0	0%
Informe del auditor	0	0%
Recomendaciones del auditor	0	0%
Anexos (soporte de los resultados aportados)	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otras	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Según la tabla 8, la estructura que posee el informe final de auditoría de recursos humanos, en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; está conformada por los objetivos y alcance de la auditoría. Se evidencia posible incongruencia en cuanto a la debida estructuración del mencionado informe, pues como lo dice Estebaranz, (2009), el informe final de la auditoría de recursos humanos debe poseer la siguiente estructura: Objetivos y alcance de la auditoría; procedimientos de auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados; presentación de resultados; resumen de las conclusiones; informe del auditor; recomendaciones del auditor; y anexo (soporte de los resultados aportados). Es de notar que la exposición del informe de auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

9.- En la alcaldía se realiza seguimiento de la auditoría de recursos humanos durante:

Tabla 9.
Seguimiento de la auditoría de recursos humanos.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Un año continuo	4	100%
Dos años continuos	0	0%
Tres años continuos	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
No se realizan el seguimiento de la auditoría de recursos humanos	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

En la tabla 9, llama la atención que en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se realiza seguimiento de la auditoría de recursos humanos durante un año continuo; lo cual se considera inadecuado pues se

limita la comparación entre periodos de más de dos años; para Estebaranz, (2009), resulta aconsejable, realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, a fin de verificar que se esté dando seguimiento a las recomendaciones realizadas.

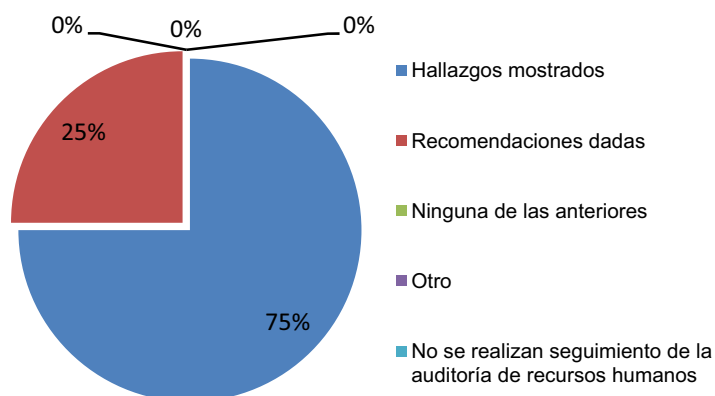
10.- El seguimiento de la auditoría de recursos humanos permite a la alcaldía conocer sobre la receptividad de:

Tabla 10.
Receptividad del seguimiento de la auditoría de recursos humanos.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Hallazgos mostrados	3	75%
Recomendaciones dadas	1	25%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
No se realizan seguimiento de la auditoría de recursos humanos	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 5. Receptividad del seguimiento de la auditoría de recursos humanos



Como resultado del gráfico 5, se tiene que el seguimiento de la auditoría de recursos humanos permite a la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo conocer ante todo sobre la receptividad de los hallazgos mostrados,

mientras que con menor porcentaje se obtiene conocimiento sobre las recomendaciones dadas; lo cual afecta de manera directa que la auditoría mejore situaciones negativas y por ende, el punto en que la administración fue receptiva; o sea como lo dice Estebaranz, (2009), si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, o como si el mismo hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

11.- La retroalimentación en la auditoría de recursos humanos permite a la alcaldía:

Tabla 11.
La retroalimentación de la auditoría de recursos humanos.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Tomar decisiones oportunas de los hechos a rectificar	4	100%
Conocer en qué medida las recomendaciones fueron aceptadas	0	0%
Determinar el cumplimiento de las medidas correctivas propuestas	0	0%
Erradicar las deficiencias	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
No se realizan la retroalimentación en la auditoría de recursos humanos	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Sobre la base de la tabla 11, se evidencia que la retroalimentación en la auditoría de recursos humanos sólo permite a la alcaldía del municipio Esque del estado Trujillo tomar decisiones oportunas de los hechos a rectificar. Esto permite inferir que no se está aplicando de manera correcta el proceso de retroalimentación, por cuanto no se conoce en qué medida las recomendaciones fueron aceptadas, no se determina el cumplimiento de las medidas correctivas propuestas ni se erradican las deficiencias; es decir, se contradice a Estebaranz (2009), para quien la existencia de un proceso de

retroalimentación permitirá decisiones oportunas y pertinentes de los hechos que se pretenden rectificar; su objetivo es conocer en qué medida las recomendaciones aceptadas por la dirección y las medidas correctivas propuestas se cumplen y si van erradicando las deficiencias.

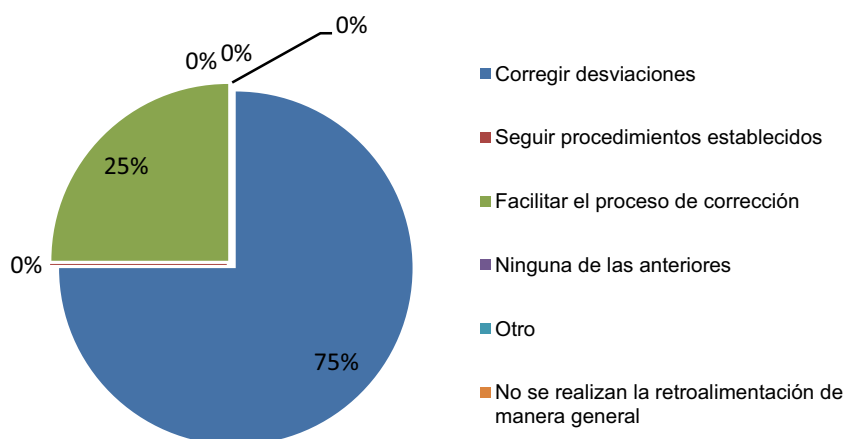
12.- La retroalimentación de manera general induce a la alcaldía a:

Tabla 12.
Implicaciones de la retroalimentación de la auditoría de recursos humanos.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Corregir desviaciones	3	75%
Seguir procedimientos establecidos	0	0%
Facilitar el proceso de corrección	1	25%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
No se realizan la retroalimentación de manera general	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 6. Implicaciones de la retroalimentación de la auditoría de recursos humanos



Tomando en cuenta los datos mostrados en el gráfico 6, la retroalimentación de manera general induce a la alcaldía del municipio Esque del estado Trujillo a corregir desviaciones antes que facilitar el proceso de corrección; más no implica el seguimiento de procedimientos establecidos; incidiendo así en la confianza de que los resultados de las auditorías serán utilizados para ayudara mejorar las situaciones encontradas; pues desde el enfoque de Estebaranz (2009), se debe facilitar el proceso de corrección y adecuación mediante la comprensión de la ventaja de seguir procedimientos previamente establecidos.

En relación al segundo objetivo específico; identificar los aspectos clave implícitos en el control interno del área de recursos humanos en la alcaldía del municipio Esque del estado Trujillo; se obtuvieron los siguientes resultados:

13.- Los criterios claros vinculados al control interno en el área de recursos humanos se refieren a:

Tabla 13.
Criterios claros.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Contratación de personal	4	100%
Fijación del salarios	0	0%
Confección de recibos salariales	0	0%
Autorizaciones de pago	0	0%
Ninguno de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

De la tabla anterior se infiere que en la alcaldía del municipio Esque del estado Trujillo; los criterios claros vinculados al control interno en el área de recursos humanos se refieren a la contratación de personal. Es decir, no

se establecen criterios para la fijación de salarios, confección de recibos salariales o autorizaciones de pago; lo cual es considerado inadecuado por cuanto el control interno debe abarcar todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por las instituciones para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades de gestión de Recursos Humanos; en este caso, se hace referencia a Ballester (2003), para quien desde el punto de vista del control interno en el área de recursos humanos, es necesaria la existencia de criterios claros y escritos en relación a la contratación de personal, la fijación de los salarios y la confección de los recibos salariales y autorizaciones de pago.

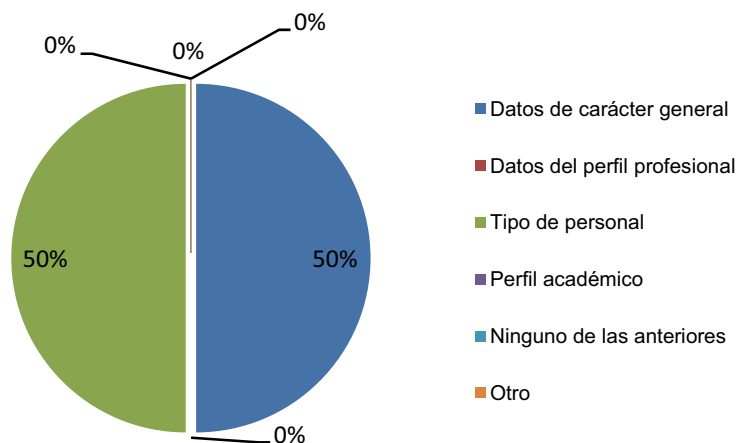
14.- El expediente del personal adscrito a la alcaldía contiene por cada trabajador:

Tabla 14.
Expedientes de personal.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Datos de carácter general (nombre, dirección, lugar de nacimiento y residencia, cédula de identidad y electoral, número de familiares a su cargo)	2	50%
Datos del perfil profesional (referencias, experiencia laboral)	0	0%
Tipo de personal (tipo de contrato, fecha de ingreso, departamento, clasificación de puesto, sueldo inicial, movimientos de personal)	2	50%
Perfil académico (expediente académico, certificados de cursos)	0	0%
Ninguno de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 7. Expedientes del personal.



De acuerdo al gráfico 7, el expediente del personal adscrito a la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; contiene por cada trabajador: datos de carácter general como: nombre, dirección, lugar de nacimiento y residencia, cédula de identidad y electoral, número de familiares a su cargo) y tipo de personal, o sea, tipo de contrato, fecha de ingreso, departamento, clasificación de puesto, sueldo inicial, movimientos de personal.

Los datos anteriores indican que el expediente del personal como aspecto clave del control interno en el área de recursos humanos, carece de información vinculada al perfil profesional y académico del trabajador; por ende se le resta importancia a documentos como: referencias, experiencia laboral, expediente académico, certificados de cursos, entre otros.

Se evidencia contraposición a lo expuesto por Ballester (2003), para quien el expediente debe integrarse con todos aquellos documentos que formen parte del historial del trabajador, incluyendo lo profesional y académico.

15.- El organigrama de la alcaldía se encuentra actualizado por cuanto muestra:

**Tabla 15.
Organigrama actualizado.**

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Estructura de la organización	4	100%
Funciones	0	0%
Relaciones	0	0%
Canales de supervisión	0	0%
Autoridad relativa de cada empleado	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Los datos expuestos en la tabla 15, señalan que el organigrama de la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se encuentra actualizado por cuanto muestra la estructura de la organización; hecho este considerado inadecuado pues limita el conocimiento de las funciones inherentes a cada puesto de trabajo, sus relaciones, canales de supervisión y autoridad relativa de cada empleado.

Tales resultados divergen del criterio proporcionado por Chiavenato (2005), para quien el organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

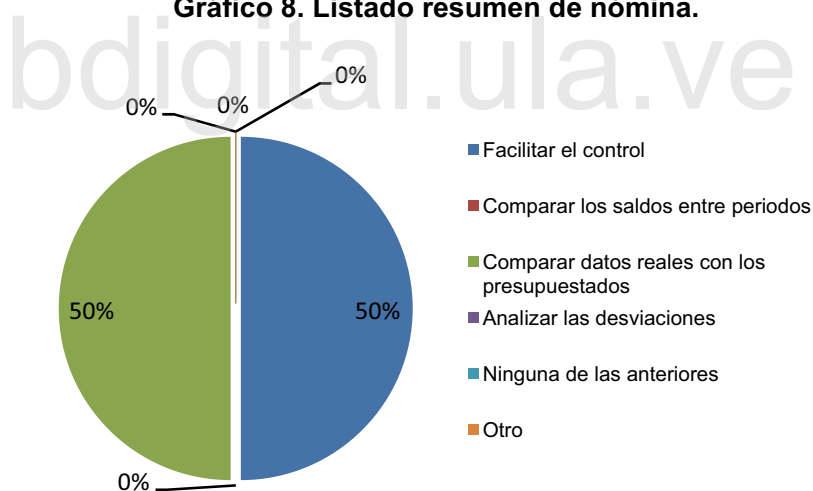
16.- En relación al control interno en el área de recursos humanos, el listado resumen de nómina permite:

Tabla 16.
Listado resumen de nómina.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Facilitar el control	2	50%
Comparar los saldos entre periodos	0	0%
Comparar datos reales con los presupuestados	2	50%
Analizar las desviaciones	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 8. Listado resumen de nómina.



En relación al control interno en el área de recursos humanos, el gráfico 16 muestra que en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; el listado resumen de nómina facilita el control y permite comparar datos reales con los presupuestados. Sin embargo, no permite comparar los saldos entre periodos ni analizar posibles desviaciones; dificultando así, la oportunidad de proporcionar información contable y estadística, tanto para la entidad como

para el ente encargado de regular las relaciones laborales. Cabe hacer mención a Sastre (2003), quien manifiesta que el listado de nómina debe permitir de manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores.

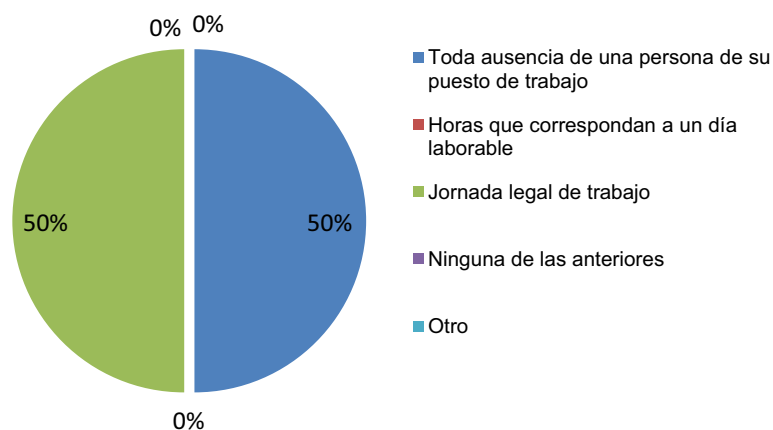
17.- Los índices de ausentismo laboral como aspecto clave del control interno en el área de recursos humanos están dados por:

Tabla 17.
Índices de ausentismo laboral.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo	2	50%
Horas que correspondan a un día laborable	0	0%
Jornada legal de trabajo	2	50%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012)

Gráfico 9. Índices de ausentismo laboral.



En torno al gráfico 9, en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; los índices de ausentismo laboral como aspecto clave del control interno en el área de recursos humanos están dados por toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo y por la jornada legal de trabajo. Esto permite inferir como lo dice Ballester (2003), que el ausentismo laboral no es sino el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral, por ello, se aplican controles internos a fin de que el mismo cumpla con sus funciones.

18.- La prevención de riesgos laborales en la alcaldía dentro de los aspectos claves del control interno en el área de recursos humanos tiene como objetivos:

Tabla 18.
Prevención de riesgos laborales.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Evitar los riesgos en el trabajo	4	100%
Adaptar el trabajo a la persona	0	0%
Contar con puestos de trabajo mejor adaptados al trabajador	0	0%
Planificar las actividades preventivas	0	0%
Adoptar medidas de protección	0	0%
Adecuado cumplimiento de la materia de prevención de riesgos laborales	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Atendiendo a los datos mostrados en la tabla anterior, se determina que en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; la prevención de riesgos laborales dentro de los aspectos claves del control interno en el área de recursos humanos tiene como objetivo esencial sólo evitar los riesgos en el trabajo; lo cual evidencia que existen debilidades en relación a la prevención laboral, ya que no se busca adaptar el trabajo a las personas, ni

se cuentan con puestos de trabajo mejor adaptados, no se planifican las actividades preventivas, ni toman medidas de protección, aunado a la ausencia de un adecuado cumplimiento de la materia de prevención de riesgos laborales.

En efecto, hay contrariedad con el criterio de Chastel (2004), para quien la prevención es el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la entidad con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo, tomando como base cada uno de los objetivos propuestos.

En relación al tercer objetivo específico; caracterizar las principales áreas que comprende la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se obtuvieron los siguientes resultados:

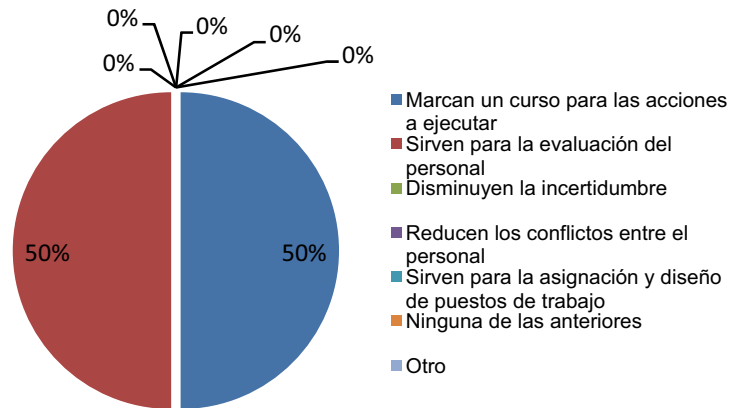
19.- La auditoría de recursos humanos se enfoca en los objetivos del personal por cuanto los mismos:

Tabla 19.
Objetivos de personal.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Marcan un curso para las acciones a ejecutar	2	50%
Sirven para la evaluación del personal	2	50%
Disminuyen la incertidumbre	0	0%
Reducen los conflictos entre el personal	0	0%
Sirven para la asignación y diseño de puestos de trabajo	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 10. Objetivos del personal.



Sobre la base del gráfico 10, en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; la auditoría de recursos humanos se enfoca en los objetivos del personal por cuanto los mismos marcan un curso para las acciones a ejecutar y sirven para la evaluación del personal. En consecuencia, tomando en cuenta a Estebaranz (2009), no existen evidencias de que los objetivos del personal disminuyan la incertidumbre, reduzcan los conflictos entre el personal o sirvan para la asignación y diseño de puestos de trabajo.

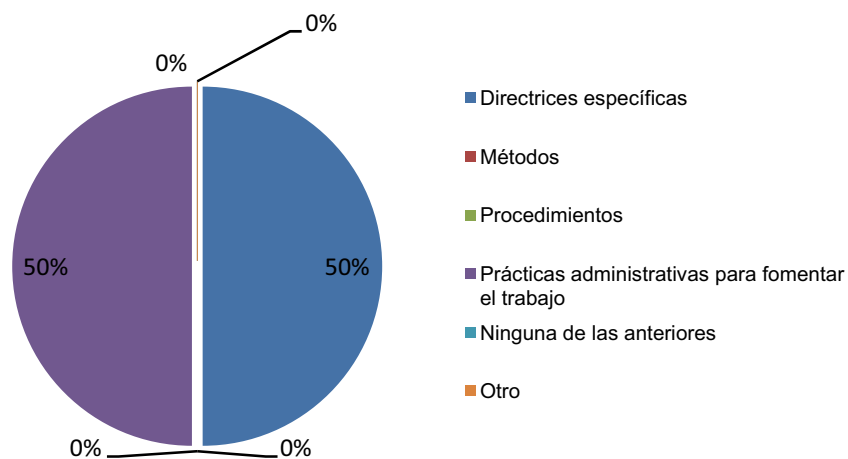
20.- Las políticas de personal consideradas durante la auditoría de recursos humanos hacen referencia a:

**Tabla 20.
Políticas de personal.**

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Directrices específicas	2	50%
Métodos	0	0%
Procedimientos	0	0%
Prácticas administrativas para fomentar el trabajo	2	50%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 11. Políticas del personal.



A partir del gráfico 11, se determina que en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; las políticas de personal consideradas durante la auditoría de recursos humanos hacen referencia a directrices específicas y prácticas administrativas para fomentar el trabajo; en efecto, se le resta importancia a la existencia de métodos y procedimientos dentro de las actuaciones del personal-

Por tanto, los resultados obtenidos en relación al indicador políticas de personal, contradicen lo expuesto por Estebaranz (2009), quien manifiesta que las políticas deben unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos en cuanto a personal se refiere.

En términos generales, la política de personal debe referirse a las líneas, directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas para respaldar y fomentar el trabajo que llevara a alcanzar las metas enunciadas.

21.- Entre los aspectos fundamentales de la organización de los empleados dentro de la auditoría de recursos humanos se tienen:

Tabla 21.
Organización de los empleados.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Subdivisión del trabajo	4	100%
Establecimiento de los deberes de cada empleado	0	0%
Establecimiento de áreas de responsabilidad	0	0%
Proporcionamiento a los empleados de todos los recursos necesarios para que desempeñen su trabajo	0	0%
Determinación de la categoría central a la que pertenecen los empleados	0	0%
Situación general de las relaciones	0	0%
Ninguno de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Dentro del conjunto de datos ofrecidos por la tabla 21, se observa que entre los aspectos fundamentales de la organización de los empleados dentro de la auditoría de recursos humanos, en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se toma en cuenta la subdivisión del trabajo. Sin considerar el establecimiento de los deberes de cada empleado o de las áreas de responsabilidad. Además, no se evidencia el proporcionamiento a los empleados de todos los recursos necesarios para que desempeñen su trabajo, la determinación de la categoría central a la que pertenecen los empleados ni situación general de las relaciones.

De los resultados anteriores, se puede decir que en la alcaldía estudiada, la organización de los empleados no se está realizando de manera adecuada, pues la misma carece de algunos aspectos fundamentales, los cuales partiendo de Estebaranz (2009), desde el punto de

vista de las entidades públicas, implican conocer todo sobre cuántos de cada uno, de qué categoría central a la que pertenecen y la situación general de las relaciones con él, o las organizaciones de desempleados.

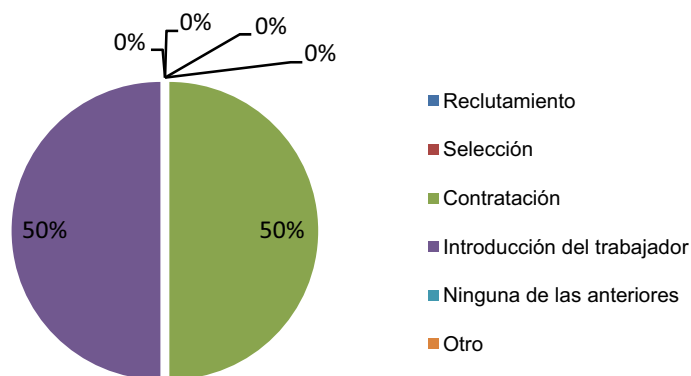
22.- En la auditoría de recursos humanos, se determina que la admisión y empleo en la alcaldía siga las siguientes etapas:

Tabla 22.
Admisión y empleo.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Reclutamiento	0	0%
Selección	0	0%
Contratación	2	50%
Introducción del trabajador	2	50%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 12. Admisión y empleo.



En función del gráfico anterior, en la auditoría de recursos humanos, se determina que la admisión y empleo en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; sigue como etapas la contratación e introducción del trabajador; se obvia el reclutamiento y selección del personal, lo cual indica

que existe poca importancia en la entidad el contar con las personas adecuadas en los puestos precisos; hecho este considerado inadecuado, pues Chiavenato (2009), determina que la admisión y empleo consisten específicamente en buscar el hombre adecuado para el puesto adecuado, utilizando un conjunto de medios técnicos; siendo el reclutamiento y la selección de personal encargadas de la consecución de recursos humanos para la organización.

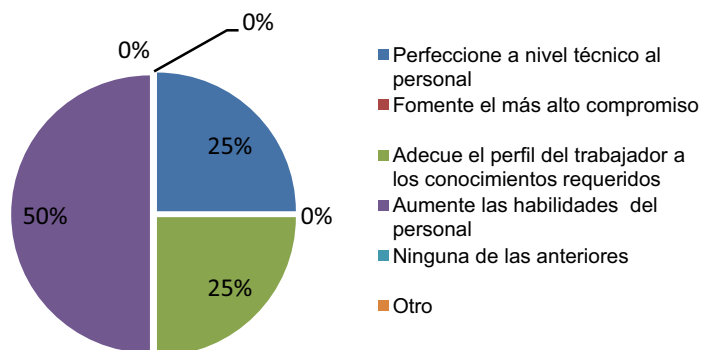
23.- A través de la auditoría de recursos humanos se verifica que el desarrollo del personal en la alcaldía:

**Tabla 23.
Desarrollo del personal.**

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Perfeccione a nivel técnico al personal	1	25%
Fomente el más alto compromiso	0	0%
Adecue el perfil del trabajador a los conocimientos requeridos	1	25%
Aumente las habilidades del personal	2	50%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 13. Desarrollo del personal.



Observando el gráfico 13, a través de la auditoría de recursos humanos se verifica que el desarrollo del personal en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; aumente en primer lugar las habilidades del personal, en segundo lugar, el perfeccionamiento del nivel técnico y en tercer lugar, la adecuación del perfil del trabajador a los conocimientos requeridos. No se considera importante el fomento del compromiso del empleado, dentro del desarrollo del personal, el cual a criterio de Chiavenato (2009), se logra a través de la capacitación, y el adiestramiento.

24.- En la auditoría de recursos humanos para la determinación de los sueldos y salarios se toman en cuenta:

Tabla 24.
Sueldos y salarios.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Análisis del puesto de trabajo	4	100%
Análisis del personal	0	0%
Determinación de políticas	0	0%
Sistemas de evaluación de empleados	0	0%
Sistemas de calificación de méritos y/o apreciación de resultados	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

En relación a los sueldos y salarios, en la tabla 24 se observa que en la auditoría de recursos humanos para su determinación, la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo, toma en cuenta sólo el análisis del puesto de trabajo. No existen evidencias de que se enfoque en el análisis del personal, determinación de políticas, sistema de evaluación de empleados o de calificación de méritos y/o apreciación de resultados.

Los datos anteriores indican que la administración de sueldos y salarios carece de fundamentos, lo cual afecta la motivación de los empleados respecto al pago que reciben de su trabajo, para Estebaranz (2009), de esto depende la productividad de la entidad.

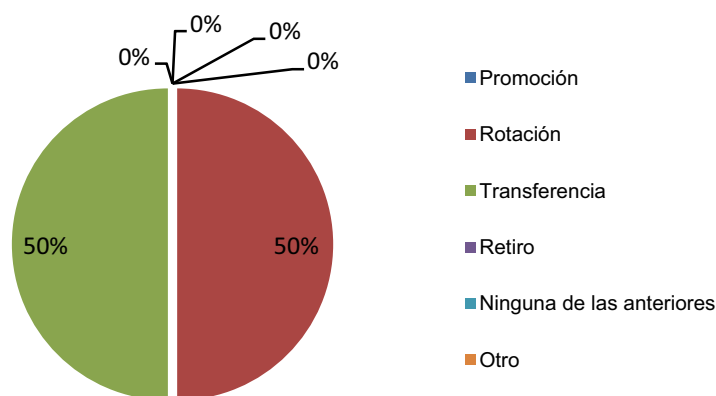
25.- Los procesos que conforman la movilidad del personal comprendidos durante la auditoría de recursos humanos son:

**Tabla 25.
Movilidad del personal.**

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Promoción	0	0%
Rotación	2	50%
Transferencia	2	50%
Retiro	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 14. Movilidad del personal.



Los datos expuestos en el gráfico 14, señalan que en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; la rotación y transferencia constituyen

los procesos que conforman la movilidad del personal comprendidos durante la auditoría de recursos humanos.

Los resultados obtenidos en el gráfico anterior, reafirman que la promoción del personal no se incluye como área de la auditoría de recursos humanos, por cuanto no se realizan procesos de reclutamiento y selección; pues como lo indica Estebaranz (2009), la movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.

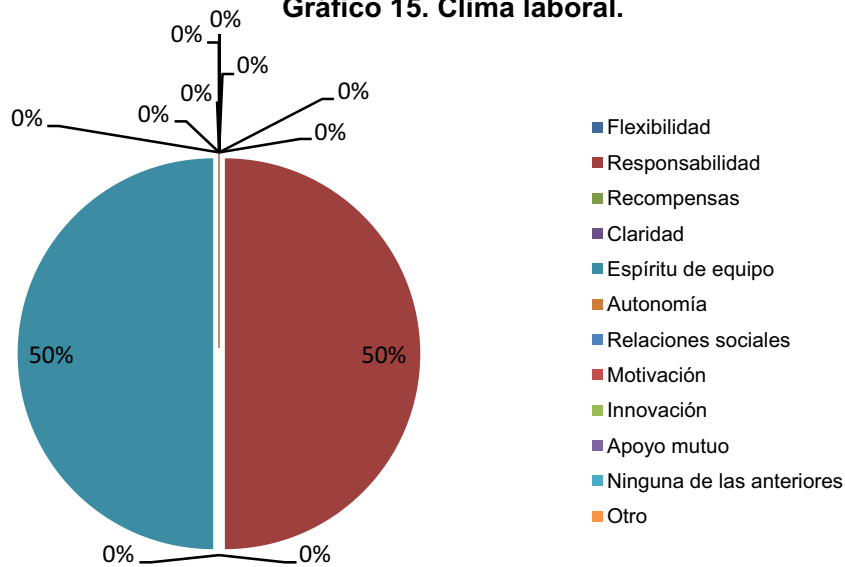
26.- Las dimensiones tomadas en cuenta en el análisis del clima laboral en función de la auditoría de recursos humanos incluyen:

Tabla 26.
Clima laboral.

Alternativa del Instrumento	Selección	
	F	(%)
Flexibilidad	0	0%
Responsabilidad	2	50%
Recompensas	0	0%
Claridad	0	0%
Espíritu de equipo	2	50%
Autonomía	0	0%
Relaciones sociales	0	0%
Motivación	0	0%
Innovación	0	0%
Apoyo mutuo	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Palomares (2012).

Gráfico 15. Clima laboral.



En el gráfico 15, se evidencia que las dimensiones tomadas en cuenta en el análisis del clima laboral en función de la auditoría de recursos humanos, en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; incluyen sólo la responsabilidad y el espíritu de equipo. En consecuencia, se infiere que dicho análisis no se está realizando de manera correcta, pues a criterio de Estebaranz (2009), el clima laboral debe incluir todas las percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo; por ende, carece de flexibilidad, recompensas, claridad, autonomía, relaciones sociales, motivación, innovación y apoyo mutuo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De los resultados obtenidos durante el proceso de investigación sobre la aplicación de la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se concluyó lo siguiente:

En cuanto al **primer objetivo específico**; describir las fases seguidas en la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se logró determinar qué: a) la exploración se enfoca en la evaluación del sistema de control interno administrativo y el examen preliminar se realiza sólo con base a la coordinación de los tiempos, o sea, de planificación, ejecución y supervisión); b) en el planeamiento se procede a la determinación de los objetivos y alcance de la misma mediante revisiones tanto generales como estratégicas; c) los papeles de trabajo utilizados durante la ejecución sólo incluyen los informes fundamentados en el análisis y la verificación; d) el informe final presenta incongruencia en su estructura, sólo proporciona información sobre el trabajo realizado y posibles recomendaciones; comenzando con los objetivos y alcance de la auditoría; d) el seguimiento se realiza durante un año continuo; y e) la retroalimentación permite tomar decisiones oportunas de los hechos a rectificar.

En relación al **segundo objetivo específico**; identificar los aspectos clave implícitos en el control interno del área de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se evidenció que sólo se establecen criterios para la contratación de personal, así el expediente contiene datos de carácter general y tipo de personal; el listado resumen de

nómina permite comparar datos reales con los presupuestados, los índices de ausentismo laboral dependen de la ausencia de una persona de su puesto de trabajo y de la jornada legal de trabajo; aunque la prevención de riesgos laborales tiene como objetivo evitar los riesgos en el trabajo; la misma no se adapta a las necesidades del personal.

En relación al **tercer objetivo específico**; caracterizar las principales áreas que comprende la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se logró determinar inconsistencias en las diversas áreas implícitas en este tipo de auditoría, por cuanto los objetivos de personal guían las acciones, las políticas se limitan a las directrices específicas y prácticas administrativas para fomentar el trabajo; existe subdivisión del trabajo, pero no se proporcionan todos los recursos necesarios para su desempeño ni se aplican procesos de reclutamiento y la selección de personal.

Dentro del mismo orden de ideas, se evidenció que el desarrollo del personal no fomenta el compromiso del empleado por cuanto no se ejecutan capacitaciones de forma continua; además los sueldos y salarios se determinan según el análisis del puesto de trabajo ni por los resultados obtenidos de las actividades realizadas por cada personal. Asimismo, el clima laboral se caracteriza por la responsabilidad y el espíritu de equipo. No obstante, carece de otros comportamientos considerados importantes para lograr en el personal el rendimiento esperado de su trabajo.

En general, aunque para la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se siguen las fases de manera consecuente, se presentan debilidades en los aspectos clave del control interno, lo cual afecta las áreas comprendidas por este tipo de auditoría. Aunque se habla de desarrollo de personal, no se fomenta su compromiso con la entidad, no se establecen los sueldos y salarios según los

resultados obtenidos de las actividades realizadas por cada personal; además el clima laboral sólo tiene sus bases en la responsabilidad y el espíritu de equipo, dejando a un lado la importancia de otros comportamientos que de manera concreta afectan el desempeño de la entidad como tal.

Recomendaciones

De conclusiones determinadas con respecto a la aplicación de la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo; se recomienda lo siguiente:

En cuanto al **primer objetivo específico**; describir las fases seguidas en la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo:

- En la exploración se deben evaluar todos los sistemas de control interno; es decir, administrativo, contable y financiero; con la finalidad de evaluar todos los posibles controles aplicados.
- El examen preliminar debe tomar como base la maximización de la eficiencia de recursos humanos, así como la utilización de recursos materiales, selección del equipo de auditoría y definición del plan institucional de auditoría.
- Agregar a los papeles de trabajos los cuestionarios aplicados y guías de auditorías realizadas a fin de soportar los hallazgos presentados.
- Los auditores deben tomar en cuenta otros procedimientos de auditoría como: la comprobación e inspección; para lograr que las evidencias obtenidas sean más claras, exactas, suficientes, competentes y relevantes.

- El informe final debe proporcionar información sobre los hallazgos encontrados, así como del compromiso de continuidad de auditorías y del resumen de puntos de control observados.
- Dar seguimiento a la auditoría de recursos humanos durante dos años continuos, con la intención de realizar comparaciones respecto a las acciones correctivas.

En relación al segundo objetivo específico; identificar los aspectos clave implícitos en el control interno del área de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo.

- Establecer criterios claros para la confección de recibos salariales y autorizaciones de pago.
- En el expediente del personal adscrito a la alcaldía se debe incluir información actualizada sobre el perfil profesional y académico del trabajador; soportado con referencias, experiencia laboral, expediente académico, certificados de cursos, entre otros.
- Estudiar el organigrama de la alcaldía a fin de destacar las funciones inherentes a cada puesto de trabajo, sus relaciones, canales de supervisión y autoridad relativa de cada empleado.
- Debe elaborarse un listado resumen de nómina que permita comparar los saldos entre periodos y analizar posibles desviaciones para así proporcionar información contable y estadística confiable.
- Establecer programas de prevención laboral que permitan adaptar el trabajo a las personas, planificar las actividades preventivas para cumplir con las medidas de protección determinadas.

En relación al tercer objetivo específico; caracterizar las principales áreas que comprende la auditoría de recursos humanos en la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo:

- Deben establecer objetivos de personal que permitan reducir los conflictos entre el personal, así como la asignación y diseño de puestos de trabajo adecuados.
- Se deben proporcionar a todo el personal los recursos que él considere necesario para ejecutar sus funciones con eficiencia y eficacia.
- Es necesario que para la admisión y empleo se apliquen verdaderamente procesos de reclutamiento y la selección de personal dejando a un lado la politiquería y subjetividad al momento de incluir personal a la alcaldía.
- Realizar continuamente procesos de capacitación que permitan al empleado sentirse más comprometido con el accionar de la alcaldía.
- Es necesario que se cree un clima laboral donde se haga hincapié no sólo en la responsabilidad y espíritu de equipo, sino también en la flexibilidad, recompensas, claridad, autonomía, relaciones sociales, motivación, innovación y apoyo mutuo; las constituyen comportamientos organizativos que inciden directamente en el rendimiento del trabajo de cada empleado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Tercera Edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Ballester, F (2003). Gestión de Recursos Humanos. Estudios Empresariales. No. 48. Caracas.
- Chastel, H. (2004). La Seguridad Laboral. Opciones Gerenciales. Editorial Prentice Hall. México.
- Chiavenato, I (2005). Administración de Recursos Humanos. 5ta ed. Colombia. Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Bogotá. Reimpresión 2005. Editorial McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 2635, De fecha Diciembre 30. Caracas.
- Dolan, S. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos: Como Atraer, Retener y Desarrollar con Éxito el Capital Humano en Tiempos de Transformación. Tercera Edición. España. Editorial McGraw-Hill.
- Donnelly, G y Ivancevich, J. (2003). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas” Octava Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Estebaranz, M (2009). Auditoría de Recursos Humanos. Editorial Formaselect España, S.L. España.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2007). Gaceta Oficial N° 37522 de Fecha 14/15/2007.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006). Gaceta Oficial N° 38.204 del 8 de junio de 2006.
- Matheus, J (2007). El proceso de auditoría de gestión en la contraloría general del estado Trujillo. Trabajo de grado para optar al título de licenciada en contaduría pública. Universidad de Los Andes. Trujillo.
- Montilla, O y Herrera, L (2006). El Deber ser de la Auditoría. En Estudios Gerenciales. No. 98 Enero - Marzo de 2006.

- Moreno, J (2008). Control interno de la nómina en las empresas del sector ferretero del municipio Pampán, estado Trujillo. Trabajo de grado para optar al título de licenciada en contaduría pública. Universidad de Los Andes. Trujillo.
- Núñez, L (2008). El sistema de control interno en la Nómina en la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo. Trabajo de grado para optar al título de licenciada en contaduría pública. Universidad de Los Andes. Trujillo.
- Rock, M (2003). Manual de Administración de Sueldos y Salarios, Tomo IV. McGraw - Hill. Bogotá.
- Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. Nueva Edición Actualizada. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela.
- Sastre, M. (2003). Dirección de Recursos Humanos: un Enfoque Estratégico. España. Editorial McGraw-Hill.
- Simeray, B (2005). Auditoría Contemporánea. (4ta ed.) Ediciones Contables y Administrativas. México.
- Valero, A (2009). Estudio sobre la Alcaldía del municipio Escuque, estado Trujillo. Universidad Valle del Momboy. Valera.
- Whittington, R y Pany, K (2000). Auditoría, un enfoque integral, 2ª ed. McGraw-Hill Interamericana S. A. Bogotá.

ANEXOS

ANEXO 1
CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO ESCUQUE DEL ESTADO TRUJILLO

Autor: Kristhian Palomares
C.I: 17.831.523
Tutor: Zaira Valecillos

Trujillo, 2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

Ciudadano (a):

Reciba un cordial saludo, en la oportunidad de solicitarle muy respetuosamente, su colaboración para responder el presente cuestionario, para ser aplicado en el desarrollo del trabajo de investigación, el cual se titula: **APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO ESCUQUE DEL ESTADO TRUJILLO**; que será presentado en la Universidad de los Andes, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Si tiene alguna duda referente al mismo, pregúntele directamente al encuestador. La información que usted facilite es de carácter confidencial, es decir, cada una de sus respuestas son de gran importancia, por lo tanto no deje de responder ningún ítem. De antemano gracias por su valiosa colaboración, todos los datos suministrados por usted serán utilizados con fines educativos.

Atentamente
El investigador
Br. Kristhian Palomares
C.I: 17.831.523



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

Cuestionario dirigido al personal del Departamento de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Escuque del estado Trujillo

Instrucciones

Marque con una equis (X) sobre el recuadro que aparece a la izquierda, una alternativa que se ajusta a su opinión.

1.- La entidad realiza auditoría de recursos humanos partiendo de una exploración enfocada en la evaluación del sistema de control interno:

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Contable |
| <input type="checkbox"/> | Financiero |
| <input type="checkbox"/> | Administrativo |
| <input type="checkbox"/> | Ninguna de las anteriores |

2.- La alcaldía realiza un examen preliminar durante la auditoría de recursos humanos con base a:

- Coordinación de los tiempos (de planificación, ejecución y supervisión)
- Maximización de la eficiencia de recursos humanos
- Maximización de utilización de recursos materiales
- Selección del equipo de auditoría
- Definición del plan institucional de auditoría
- Ninguna de las anteriores
- Otro ¿Cuál? _____

3.- En el planeamiento de la auditoría de recursos humanos se procede a la determinación de:

- Objetivos de la auditoría
- Alcance de auditoría
- Tiempo requerido
- Criterios
- Metodología a aplicarse
- Ninguna de las anteriores
- Otras. Señale: _____

4.- La planeación de la auditoría de recursos humanos se enfoca en los siguientes tipos de revisión:

- Revisión general
- Revisión estratégica
- Ninguna de las anteriores
- Otras. Señale: _____

5.- Los papeles de trabajo utilizados durante la ejecución de la auditoría de recursos humanos incluyen:

- Informes
- Cuestionarios
- Guías de auditorías realizadas
- Ninguna de las anteriores
- Otras. Señale: _____

6.- Durante la ejecución de la auditoría de recursos humanos se consideran:

- El análisis
- La comprobación
- La verificación
- La inspección
- Ninguna de las anteriores
- Otras. Señale: _____

7.- El informe final de la auditoría de recursos humanos proporciona información sobre:

- Trabajo realizado
- Hallazgos encontrados
- Recomendaciones
- Compromiso de continuidad de auditorías
- Resumen de puntos de control observados
- Ninguna de las anteriores
- Otras. Señale: _____

8.- La estructura que posee el informe final de auditoría de recursos humanos está conformada por:

- Objetivos y alcance de la auditoría
- Procedimientos de auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados
- Presentación de resultados
- Resumen de las conclusiones
- Informe del auditor
- Recomendaciones del auditor
- Anexos (soporte de los resultados aportados)
- Ninguna de las anteriores
- Otras. Señale: _____

9.- En la alcaldía se realiza seguimiento de la auditoría de recursos humanos durante:

- Un continuo
- Dos años continuos
- Tres años continuos
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____
- No se realizan el seguimiento de la auditoría de recursos humanos

10.- El seguimiento de la auditoría de recursos humanos permite a la alcaldía conocer sobre la receptividad de:

- Hallazgos mostrados
- Recomendaciones dadas
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____
- No se realizan seguimiento de la auditoría de recursos humanos

11.- La retroalimentación en la auditoría de recursos humanos permite a la alcaldía:

- Tomar decisiones oportunas de los hechos a rectificar
- Conocer en qué medida las recomendaciones fueron aceptadas
- Determinar el cumplimiento de las medidas correctivas propuestas
- Erradicar las deficiencias
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____
- No se realizan la retroalimentación en la auditoría de recursos humanos

12.- La retroalimentación de manera general induce a la alcaldía a:

- Corregir desviaciones
- Seguir procedimientos establecidos
- Facilitar el proceso de corrección
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____
- No se realizan la retroalimentación de manera general

13.- Los criterios claros vinculados al control interno en el área de recursos humanos se refieren a:

- Contratación de personal
- Fijación del salarios
- Confección de recibos salariales
- Autorizaciones de pago
- Ninguno de las anteriores
- Otro. Señale: _____

14.- El expediente del personal adscrito a la alcaldía contiene por cada trabajador:

- Datos de carácter general (nombre, dirección, lugar de nacimiento y residencia, cédula de identidad y electoral, número de familiares a su cargo)
- Datos del perfil profesional (referencias, experiencia laboral)
- Tipo de personal (tipo de contrato, fecha de ingreso, departamento, clasificación de puesto, sueldo inicial, movimientos de personal)
- Perfil académico (expediente académico, certificados de cursos)
- Ninguno de las anteriores
- Otro. Señale: _____

15.- El organigrama de la alcaldía se encuentra actualizado por cuanto muestra:

- Estructura de la organización
- Funciones
- Relaciones
- Canales de supervisión
- Autoridad relativa de cada empleado
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____

16.- En relación al control interno en el área de recursos humanos, el listado resumen de nómina permite:

- Facilitar el control
- Comparar los saldos entre periodos
- Comparar datos reales con los presupuestados
- Analizar las desviaciones
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____

17.- Los índices de ausentismo laboral como aspecto clave del control interno en el área de recursos humanos están dados por:

- Toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo
- Horas que correspondan a un día laborable
- Jornada legal de trabajo
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____

18.- La prevención de riesgos laborales en la alcaldía dentro de los aspectos claves del control interno en el área de recursos humanos tiene como objetivos:

- Evitar los riesgos en el trabajo
- Adaptar el trabajo a la persona
- Contar con puestos de trabajo mejor adaptados al trabajador
- Planificar las actividades preventivas
- Adoptar medidas de protección
- Adecuado cumplimiento de la materia de prevención de riesgos laborales
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____

19.- La auditoría de recursos humanos se enfoca en los objetivos del personal por cuanto los mismos:

- Marcan un curso para las acciones a ejecutar
- Sirven para la evaluación del personal
- Disminuyen la incertidumbre
- Reducen los conflictos entre el personal
- Sirven para la asignación y diseño de puestos de trabajo
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____

20.- Las políticas de personal consideradas durante la auditoría de recursos humanos hacen referencia a:

- Directrices específicas
- Métodos
- Procedimientos
- Prácticas administrativas para fomentar el trabajo
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____

21.- Entre los aspectos fundamentales de la organización de los empleados dentro de la auditoría de recursos humanos se tienen:

- Subdivisión del trabajo
- Establecimiento de los deberes de cada empleado
- Establecimiento de áreas de responsabilidad
- Proporcionamiento a los empleados de todos los recursos necesarios para que desempeñen su trabajo
- Determinación de la categoría central a la que pertenecen los empleados
- Situación general de las relaciones
- Ninguno de las anteriores
- Otro. Señale: _____

22.- En la auditoría de recursos humanos, se determina que la admisión y empleo en la alcaldía siga las siguientes etapas:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción del trabajador
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____

23.- A través de la auditoría de recursos humanos se verifica que el desarrollo del personal en la alcaldía:

- Perfeccione a nivel técnico al personal
- Fomente el más alto compromiso
- Adecue el perfil del trabajador a los conocimientos requeridos
- Aumente las habilidades del personal
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____

24.- En la auditoría de recursos humanos para la determinación de los sueldos y salarios se toman en cuenta:

- Análisis del puesto de trabajo
- Análisis del personal
- Determinación de políticas
- Sistemas de valuación de empleados
- Sistemas de calificación de méritos y/o apreciación de resultados
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____

25.- Los procesos que conforman la movilidad del personal comprendidos durante la auditoría de recursos humanos son:

- Promoción
- Rotación
- Transferencia
- Retiro
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____

26.- Las dimensiones tomadas en cuenta en el análisis del clima laboral en función de la auditoría de recursos humanos incluyen:

- Flexibilidad
- Responsabilidad
- Recompensas
- Claridad
- Espíritu de equipo
- Autonomía
- Relaciones sociales
- Motivación
- Innovación
- Apoyo mutuo
- Ninguna de las anteriores
- Otro. Señale: _____

Fin del cuestionario
¡Muchas gracias por su colaboración!

bdigital.ula.ve

ANEXO 2

CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN