

## **AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS (2)**

### Técnicas de investigación para auditar la administración de los recursos humanos.

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

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

#### Enfoque comparativo:

El equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales. También cuando se está poniendo a prueba un nuevo sistema.

#### Consultoría externa:

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

#### Enfoque estadístico:

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

#### Enfoque retrospectivo de logros:

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

#### Evaluación por objetivos:

Se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. El comité de evaluación verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

Ninguno de estos enfoques puede aplicarse a todas las actividades de administración de personal. Lo más común es que los comités de evaluación empleen varias de estas estrategias.

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

#### Instrumentos para efectuar investigaciones de personal.

Existen varias técnicas para obtener información sobre las actividades de administración de los recursos humanos. Cada uno de estos elementos proporciona información parcial:

- **Entrevistas:** los comentarios que derivan de estas entrevistas ayudan al comité de evaluación a identificar áreas que se pueden mejorar. Las críticas hechas por el personal pueden poner de relieve las acciones que el departamento deberá emprender a fin de satisfacer tanto las necesidades de los empleados como de la organización. La entrevista de salida constituye otra fuente de información. Se llevan a cabo con los empleados que abandonan la organización. Los comentarios del empleado se registran en el momento en que se produce la separación y el comité de evaluación estudia posteriormente el documento, para determinar (si las hubo) las causas de insatisfacción, así como otros problemas.
- **Encuestas de opinión:** también se las denomina sondeos de actitudes. Las entrevistas consumen mucho tiempo, son costosas y generalmente deben limitarse a pocas personas. Mediante cuestionarios cuidadosamente preparados se puede obtener una descripción más precisa del estado real de determinados aspectos de la organización. Asimismo, es probable que los cuestionarios conduzcan a respuestas más honestas y confiables. Son de especial importancia las tendencias que se revelan en el curso de varias encuestas.
- **Análisis de los registros de recursos humanos:** se llevan a cabo para asegurarse de estar cumpliendo las políticas de la compañía y ciertos aspectos legales (de seguridad e higiene, evaluación de las quejas de los empleados, evaluación de la compensación y de programas y políticas).
- **Experimentación de técnicas de personal:** permite la comparación entre un grupo experimental y uno de control en condiciones realistas. Hay varios aspectos inconvenientes de la experimentación. Muchos gerentes son renuentes a ella, debido al potencial de problemas en la moral del grupo y a la posible desconfianza que se genera entre los no seleccionados para participar en los programas. Los empleados que son parte de los grupos experimentales pueden considerarse manipulados. El experimento puede arrojar resultados que no sean totalmente claros o confiables, debido a cambios en el entorno laboral o simplemente por el contacto diario y el intercambio de información que puede ocurrir entre los grupos.
- **Información externa:** las comparaciones con otras organizaciones y con el entorno proporcionan perspectivas para evaluar las políticas de la compañía. Ciertos datos externos se pueden obtener con relativa facilidad, en tanto otros

requieren considerables esfuerzos. Los datos más difíciles de obtener se refieren a información especializada sobre la competencia.

- **Auditorias internacionales:** la auditoria de las políticas de personal llevadas a cabo en otros países se hacen especialmente difíciles por factores culturales, lingüísticos y legales. Los auditores del país en que se encuentran las oficinas centrales de la organización tienden aplicar en el exterior las mismas normas que en su país. Esto puede traer problemas, si no se aplica con amplitud de criterios. La dificultad básica estriba en identificar problemas de variación que no se originan en la legislación local o en factores que escapan al control de la gerencia (competencia local, leyes del país, idiosincrasia del personal).

El informe de auditoria:

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

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

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

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

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

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

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

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

- Las actitudes entre gerentes de línea y empleados respecto al desempeño del departamento de personal.

- Los objetivos del departamento y sus planes para alcanzarlos.
- Los problemas de recursos humanos y sus implicaciones.
- Recomendaciones respecto a los cambios necesarios y la prioridad de cada uno.
- Mediante la información que contiene el informe de auditoría, el gerente de personal puede lograr una perspectiva amplia e integral de la condición de las funciones de personal de su empresa.

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

#### El departamento de personal con filosofía activa.

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

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

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

- Enfoque práctico: significa adoptar una decisión a futuro, con el fin de anticipar los problemas antes de que surjan.
- Enfoque de carácter humano: debe tratarse a los empleados con dignidad.
- Enfoque sistemático: la administración de personal tiene lugar dentro de un contexto mayor: la organización y su entorno. El departamento sólo puede evaluarse respecto a su contribución a la organización.