



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Autores: Guzzo, Javier Antonio
Rivadeneira, Alicia Beatriz

Director: Macías, Francisco

2013

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El presente trabajo pretende colaborar con la administración de uno los recursos más significativos con los que dispone, generalmente, una empresa: el humano. Se desarrolló en forma de una auditoría operativa a una organización del medio, específicamente una empresa del sector de la construcción, con los fines de identificar los puntos débiles y las falencias en la respectiva gestión del personal, que pudieran estar interfiriendo en la administración integral de la compañía y en el logro de la misión y objetivos institucionales.

La investigación se estructuró diferenciando dos partes que se complementan. Una meramente teórica, que provee la base conceptual y doctrinaria sobre las modalidades y herramientas de auditoría, como también las técnicas y modelos de gerenciamiento de los recursos humanos; y la otra parte, considerada práctica, donde se ejecuta la auditoría operativa propiamente dicha, respetando las condiciones y siguiendo los planes y programas previamente acordados con la empresa objeto de análisis.

Los resultados de las tareas realizadas se comunican a través de un informe final de auditoría operativa, donde se manifiestan las deficiencias localizadas y se recomiendan las prácticas para contribuir con la mejora de eficiencia administrativa, y encauzar estratégicamente la gestión de los recursos humanos hacia el logro de los fines organizaciones.

PRÓLOGO

El trabajo de Seminario representó para nosotros una gran oportunidad para introducirnos en el mundo de la investigación y desarrollar determinados aspectos personales y profesionales de nuestra carrera.

A pesar de que la labor se reduce a una ejecución de revisión de la gestión de los recursos humanos, resultó necesario la aplicación de variadas herramientas no solo adquiridas en el campo de la auditoría, sino también en muchas otras asignaturas de nuestra carrera universitaria, como la estadística, el derecho laboral o la administración, las cuales y en su medida aportaron los conceptos que reflejamos en este trabajo. También empleamos las enseñanzas que nos dejaron nuestras experiencias laborales en el ámbito empresarial; prácticas que fueron enriqueciéndonos paralelamente a nuestra formación académica.

Todo este bagaje de conocimientos e información fue puesto a disposición de una empresa, la cual consideramos que debía revisar la administración de sus recursos humanos al juzgarla poco eficiente e inadecuada a las características de la organización y las de su actividad.

La recopilación y análisis de bibliografía relacionada, combinada con procesos de relevamiento y diagnóstico de la estructura y funciones de la empresa fueron los pilares de nuestra tarea y respaldan nuestras conclusiones.

Consideramos alcanzados nuestros objetivos propuestos al realizar esta obra de seminario, logrando un elevado grado de satisfacción y valor añadido.

Finalmente, queremos destacar que el desarrollo del presente no habría sido posible sin la confianza depositada en nosotros por la firma OBRAS VIALES Y DE ARQUITECTURA S.R.L., y a los lineamientos proporcionados por nuestro profesor guía, el C.P.N. FRANCISCO MACÍAS, a quienes les agradecemos profundamente su puesta a disposición y desinteresada colaboración.

INTRODUCCIÓN

Los tiempos actuales motivaron nuevas corrientes empresariales que demandan la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios del entorno y que propicie una renovada estrategia y filosofía institucional sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.

Como todo proceso integrado, su desarrollo eficaz necesita de herramientas, técnicas y control; he aquí que surge la concepción de la auditoría de la gestión de recursos humanos como un mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas laborales tendientes a la eficiencia operativa y capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral para así lograr posicionar a la organización a través de comparación con estándares de competencia fijados en el entorno.

La investigación llevada a cabo en el presente trabajo, propone los conceptos, procedimientos y medios para el desarrollo de una auditoría de los recursos humanos, que permitan detectar fallas o vulnerabilidades presentes en la gestión actual de una organización, y a partir de ello recomendar, a través de un informe, las prácticas administrativas que ayuden a subsanar esas ineficiencias operativas.

El foco se dispuso en una empresa familiar, dedicada a la extracción de áridos en nuestra provincia y que, como tantas otras del medio, posee dificultades administrativas para encauzar la gestión de sus recursos humanos a buen puerto, representado por el logro de sus objetivos empresariales y sociales.

CAPÍTULO I

EL ENFOQUE DE LA AUDITORÍA EN EL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Sumario: 1. El concepto de Auditoría. 2. La Auditoría Operativa o de Gestión. 3. Marco normativo y metodológico de una auditoría operativa. 4. Programas e informe de una auditoría operativa. 5. La administración de Recursos Humanos. 6. El valor del departamento de Recursos Humanos. 7. La Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos.

1| El concepto de Auditoría

La auditoría es el análisis crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de ellas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto.

El origen etimológico de la palabra es el verbo latino "*Audire*", que significa "oír", que a su vez tiene su origen en que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación principalmente oyendo.¹

Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la auditoría externa de estados financieros que es un análisis reali-

¹ LATTUCA, Antonio J., Compendio de Auditoría, 1ª Edición, Editorial Temas (Buenos Aires, 2003), pág. 58.

zado por un profesional experto en contabilidad de los libros y registros contables de una entidad para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables.

La **Auditoría** es el proceso que consiste en el examen calificador, sistemático y representativo del sistema de información de una empresa o parte de ella, realizado con independencia y utilizando técnicas determinadas, con el propósito de emitir una opinión profesional sobre la misma, para la toma de decisiones.

La finalidad de una auditoría no se limita a una revisión para diagnosticar el pasado, sino también para apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura para la oportuna y adecuada toma de decisiones.

Hay dos características de la auditoría que conviene examinar:

a) **Auditorías voluntarias y obligatorias**. La evolución de la auditoría como sistema fidedigno de apreciación de la realidad, conllevó, en muchos ámbitos, al paso de una tarea meramente facultativa a la obligatoriedad de su aplicación como sistema de control de la rentabilidad, elaborando un sistema de aplicación para homogeneizar su validez.

b) **Auditorías externas, internas y operativas**. Teniendo en cuenta el agente de la auditoría y el foco de la aplicación se establecieron tres formas diferentes pero complementarias de apreciación:

i) **Auditoría externa**: emisión de una opinión sobre la razonabilidad de la información contable respecto a un marco normativo.

ii) **Auditoría interna**: medición y evaluación de la confiabilidad y eficacia de las actividades de control de los sistemas.

iii) *Auditoría operativa o de gestión*: examen objetivo y sistemático de la gestión de un ente para evaluar la eficiencia de su desempeño y eficacia de los resultados.

Una auditoría se debe concentrar en:

- La evaluación de los planes en correlación con los objetivos de la organización.
- La evaluación de las políticas, metas, procedimientos y sistemas integrados a dichos planes.
- El análisis y la evaluación de los recursos económicos, humanos y tecnológicos en correlación con los puntos precedentes.

2| La Auditoría Operativa o de Gestión

Las expresiones *Auditoría Operativa* y *Auditoría de Gestión* se refieren a la misma tarea, y por lo tanto, se emplean de manera análoga y equivalente de aquí y en más.

Un reconocido autor define a la Auditoría Operativa como el examen de algunos o todos las operaciones llevadas a cabo por un ente o por algunas de sus unidades operativas, con el propósito de evaluar la eficacia de su gestión y formular recomendaciones para sus mejoramiento.²

Según otro enfoque, es una evaluación independiente de las diversas operaciones y controles dentro de una organización para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptados, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos en forma eficaz y económica y si se han alcanzado los objetivos organizacionales.³

² NEWTON, Fowler E., Tratado de Auditoría, 3ª Edición, Editorial La Ley, (Buenos Aires, 2004), Tomo I, pág. 95.

³ SAWYER, Lawrence B., Auditoría Operativa, Océano Grupo Editorial, (España 1998), pág. 39.

Todos coinciden que una Auditoría Operativa representa una evaluación y un control de una gestión respecto a un parámetro. Los controles que realizan los auditores deben ser examinados desde el punto de vista costo-beneficio, el costo de un control no debe ser superior al valor que se quiere vigilar.

La **Auditoría Operativa o de Gestión** es un control técnico que le permite al auditor evaluar la efectividad y eficiencia de los procedimientos y sistemas operantes en concordancia con la calidad de los controles internos establecidos.

El procedimiento general de toda auditoría de gestión comprende una serie de pasos básicos y secuenciales que deben seguirse para alcanzar los objetivos pretendidos:

- 1º) Observar las prácticas desarrolladas actualmente.
- 2º) Procesar y analizar la información recabada.
- 3º) Comparar los resultados con pautas o estándares preestablecidos.
- 4º) Determinar y sugerir las acciones correctivas y preventivas según lo detectado.

El auditor operativo debe dar sugerencias o recomendaciones constructivas y brindarle al auditado la posibilidad de participar con sus ideas para establecer recomendaciones participativas que vayan en beneficio de la empresa.

Los objetivos de una auditoría operativa, esencialmente son:

- El examen o evaluación de la estructura de control: verificar si la organización funciona en la misma forma que fue creada o diseñada por la Dirección Superior.

- La aplicación del conocimiento general sobre la empresa que posee el auditor y practicar un examen sobre los controles y la operativa realizada por el sector.
- La verificación del cumplimiento de las políticas generales del ente.
- Sustentar una opinión global sobre la gestión, avalada por papeles de trabajo que demuestran las tareas realizadas y la conclusión obtenida.

A través de la auditoría operativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración superior necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa.

Pueden ser auditadas la gestión de una función específica, un departamento o grupo de ellos, una división o grupo de ellas o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas. A raíz de esto se pueden plantear como áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión, las siguientes:

- ***Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa.*** Incluye la evaluación de la posición competitiva, de la estructura organizativa, del proceso de la dirección estratégica, del Balance Social, entre otras.
- ***Auditoría de la gestión del sistema comercial.*** Comprende el análisis de la estrategia comercial, de oferta de bienes y servicios., del sistema de distribución física., de la política de precios., de la función publicitaria y promoción de ventas, etc.
- ***Auditoría de la gestión del sistema financiero.*** Incluye la revisión del capital de trabajo, inversiones, financiación a largo plazo, planificación Financiera, etc.
- ***Auditoría de la gestión del sistema de producción.*** Representa la evaluación del diseño del sistema, programación de la producción, control

de calidad, almacén e inventarios, productividad técnica y económica, diseño y desarrollo de productos, entre otros.

- *Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos.* Comprende el análisis del clima laboral, políticas de promoción e incentivos, políticas de selección y formación, diseño de tareas y puestos de trabajo, estructura organizativa, control de niveles rotación y ausentismo, etc.
- *Auditoría de la gestión general de los sistemas administrativos.* Incluye el análisis de proyectos y programas, evaluación de la función de procesamiento de datos y auditoría de procedimientos administrativos y control interno en las áreas funcionales.

3| Marco normativo y metodológico de una auditoría operativa

En la actualidad no existe legislación específica que regule específicamente la actividad de auditoría operativa o de gestión, pero a través de su marco conceptual, se empezaron a adaptar las normas de la auditoría tradicional.

La Auditoría Operativa necesita, para evaluar, normas o estándares de comparación para juzgar y medir la función que se está analizando. Por ejemplo, para evaluar la función administrativa se necesita, al igual que la auditoría de estados financieros, que la contabilidad se realice con respecto a lo establecido por la contabilidad general.

Considerando a una auditoría externa de Estados Contables, es posible utilizar genéricamente sus lineamientos generales y regulatorios establecidos por las Resoluciones Técnicas (RT) emitidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), particularmente la RT N° 37 por la cual se derogó resoluciones anteriores y se adoptan normas internacionales que rigen la profesión.

Por parte de la Auditoría Interna, la actividad se reglamenta íntegramente por el Código de Ética establecido por el Instituto de Auditores Internos de Argentina

(IAIA) y por normas internacionales adoptadas e interpretadas para el desarrollo y desempeño de la profesión.

Considerando la legislación y los antecedentes señalados, se pueden establecer normas o principios generalmente aceptados que dirijan la tarea del profesional en una auditoría de gestión.

Cada vez que el auditor operativo evalúa una situación específica, una conducta, una decisión o resultado determinado debe efectuar la comparación entre lo observado y un modelo, pauta, norma o criterio de desempeño administrativo, lo que debiera permitirle emitir un juicio sobre la materia observada que determine si el fenómeno o actividad bajo examen está siendo bien realizado o presenta errores o debilidades que es preciso sean corregidas.

El auditor operativo, en consecuencia, enfrentado a la necesidad de emitir un juicio, para lo cual necesita practicar evaluaciones y por ende, también comparaciones, si no cuenta con normas o criterios de auditoría formuladas previamente que regulen el desempeño administrativo que se está examinando, deberá abocarse a la tarea de definir tales normas, para lo cual es recomendable sujetarse al siguiente itinerario:

- 1º) Determinar las normas teóricas que rigen la materia o función en examen.
- 2º) Estas normas creadas serán sujetas a pruebas. La norma teórica afectada por estas circunstancias y características, dará paso a la norma tipo.
- 3º) La norma tipo a su vez es afectada por propias políticas, planes, programas y estilo de las operaciones de la empresa o área auditada. Así, el auditor corrige la norma tipo, adecuándola al ente o función específica que está bajo examen. La norma obtenida a esta altura se llama norma corregida.
- 4º) La norma corregida, apropiada para la empresa o función auditada, deberá examinarse en relación a las condiciones que plantea el medio ambiente a dicha empresa o función bajo examen.

La coyuntura política y económica y los factores externos tales como la competencia, los cambios tecnológicos, etc., indudablemente influyen, y darán origen a la norma definitiva o criterio de auditoría, que utilizará el auditor en el proceso de evaluación al que debe someterse el resultado de sus observaciones.

Esta metodología propuesta, no pretende ser el único camino para definir normas o criterios de auditoría racionalmente formuladas, sino que significa una forma de eliminar la subjetividad que afecta a las normas para la evaluación originadas solamente en la experiencia y criterios del auditor.

4| Programas e informe de una auditoría operativa

El auditor puede formular planes generales y programas pormenorizados, según el grado de detalle. Los primeros se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos y técnicas a aplicar, mientras que los segundos son más detallados y descriptivos.

El programa de auditoría es un excelente elemento de control de avance del equipo de auditores. Debe ser una guía de las tareas de análisis en forma precisa y orientadas a hechos o áreas específicas, con explicación de lo que debe hacerse.

Representa un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse y en qué oportunidad se aplicarán.

La tarea de un auditor culmina con su informe, una manifestación de los hallazgos de su trabajo y de las recomendaciones efectuadas para corregir las eventuales deficiencias descubiertas.

Un *Informe de auditoría de gestión*, para servir como herramienta de control y diagnóstico, debe reunir al menos las siguientes características:

- **Materialidad.** El informe debe estar enfocado hacia los aspectos fundamentales de la materia bajo examen, sin detenerse en errores o deficiencias que no son significativos en el contexto total.

- **Precisión.** La información debe ser apta y conveniente para los requerimientos del usuario.
- **Suficiencia.** La información, debe además, reunir los atributos necesarios para transmitir su utilización, esto es, resolver problemas y mejorar la gestión administrativa.
- **Integridad.** El contenido del informe ha de ser exhaustivo, en el sentido de incluir, por lo menos, todos los elementos esenciales de la situación auditada.
- **Veracidad.** La información presentada debe expresar fielmente los acontecimientos reales, sin omisiones ni deformaciones de ningún tipo.
- **Concisión.** La exposición requiere estar sintetizada en grado tal que sea compatible con el tiempo disponible de quien lo va a leer y analizar, sin perder por ello la claridad de las ideas y conceptos vertidos.
- **Claridad.** El informe debe ser redactado en lenguaje de fácil comprensión, para evitar problemas de comunicación derivados de una excesiva especialización de la fuente y/o del receptor.
- **Oportunidad.** La información debe emitirse en tiempo y lugar conveniente para el usuario.
- **Prudencia.** El auditor debe ser cauto en la información entregada, evitando infidencias y riesgos innecesarios.

Formal y materialmente, un informe de auditoría operativa para considerarse como tal, debe describir mínimamente:

- El objetivo de la auditoría y el motivo de su realización.
- La metodología utilizada, enfatizando los procedimientos que permitieron reunir la evidencia sustentatoria.
- El alcance y las limitaciones del examen.

- Los hechos importantes analizados.
- Sugerencias y recomendaciones necesarias.
- Y todo otro elemento o información que, a juicio del auditor, mejore la comprensión del informe.

5| La administración de Recursos Humanos

A cada integrante del conjunto de colaboradores con que cuenta una organización para llevar adelante su actividad se denomina **recurso humano**.

Los recursos humanos, o también llamado “capital humano”, de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes porque son las responsables de la ejecución y desarrollo de casi todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

Doctrinariamente, definen a los Recursos Humanos (RR.HH.) como la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación mutua entre personas y organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad.⁴

La gestión de este capital humano es lo que se denomina empresarialmente como *Administración de Recursos Humanos*.

La **Administración de RR.HH.** consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

⁴ MARISTANY, Jaime, Administración de Recursos Humanos, 1ra. Edición, Editorial Prentice Hall, (Buenos Aires, 2000), pág. 360.

Las estructuras empresariales modernas han propiciado que surja en el pensamiento social, la noción de nuevas estructuras del *Management* empresarial, que trae aparejado un cambio en la visión de los recursos humanos dentro de la organización, que supera aquella perspectiva de verlos como un gasto imputable, por otra donde se considera un factor productivo imprescindible e incluso insustituible que supone para muchas organizaciones su principal activo.

Se considera que los cambios de los recursos humanos son determinantes para los cambios en toda la gestión empresarial. Por lo que la transición de la “*dirección del personal*” a la “*gestión de los recursos humanos*”, se está convirtiendo en necesidad para muchas organizaciones. Esta nueva tendencia generalizada constituye el tratamiento a los recursos humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, capacitación, organización del trabajo, salarios, seguridad del trabajo, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existente en la organización. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a productividad, eficacia, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

La transición de una visión técnica (*dirección del personal*) a una visión administradora (*gestión de los RR.HH.*), trae consigo un mayor abanico de registros de acciones y una variedad de actividades y, por lo tanto, una mayor necesidad de control del capital humano.

6) El valor del departamento de Recursos Humanos

En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos. En este departamento se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa.

Este sector solía estar integrado en el departamento de administración, algo

todavía frecuente en empresas pequeñas. A medida que una compañía crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos.

La administración del personal de la empresa influye en la estructura y funciones del mismo departamento de recursos humanos y en todo el funcionamiento de la empresa. La forma de organizar y dirigir el personal viene determinada por la *cultura empresarial*, que es el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en la empresa.

Como se explicó previamente, las nuevas tendencias indican que el departamento encargado de administrar el capital humano más allá de dirigirlo como un conjunto de funciones y jerarquías, debe gestionarlo integralmente en concordancia con los fines empresariales, y para ello es necesaria una sincronía entre las *funciones del departamento*, los *sistemas de comunicación* y la *motivación laboral*.

A. Funciones del departamento de RR.HH.

Función de empleo. Comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal. Las principales tareas de esta función: descripción de los puestos de trabajo; definición del perfil profesional de los candidatos; selección, formación e inserción de personal; tramitación de suspensiones y despidos laborales.

Función administración del personal. La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como elección y formalización de los contratos; gestión de nóminas y seguros sociales; gestión de permisos, vacaciones, horas extras, control del ausentismo, rotación del personal; régimen disciplinario.

Función de retribución. Se trata de diseñar el sistema de remuneración del personal y de evaluar sus resultados en base al estudio de fórmulas salariales (liquida-

ción, componentes fijos y variables, viáticos, adicionales, etc.), la política de incentivos y el establecimiento de niveles ya actualización de salarios.

Función de desarrollo de los recursos humanos. Comprende las actividades de crear planes de capacitación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el ausentismo y sus causas.

Función de relaciones laborales. Se ocupa fundamentalmente de la resolución de los conflictos laborales y normalmente se desarrolla negociándose con los representantes gremiales de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, disciplina, condiciones laborales, convenios colectivos, etc.; también se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, la seguridad e higiene de las condiciones de trabajo y el control del clima laboral.

Función de servicios sociales. Esta función gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten terceros y que tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral; entre ellos citamos: centro de formación, capacitación y perfeccionamiento; guarderías, clubes deportivos y centros recreativos, becas para estudios; servicios médicos de empresa.

B. Sistema de comunicación del departamento de RR.HH.

Las empresas deben establecer un sistema de comunicación que permita captar información, tanto interna como externa, y canalizarla para conseguir los objetivos fijados.

El tipo de comunicación existente en la empresa irá en función del estilo de dirección. El departamento de recursos humanos, en la comunicación interna, deberá tener en cuenta la organización *formal* (estructura orgánica y jerárquica preestablecida) y también la *informal* (estructura espontánea por afinidad y vinculación), puesto que en muchas ocasiones esta última es más efectiva y rápida que la formal.

La comunicación interna en la empresa se presenta de diferentes formas para que la dirección haga llegar sus planes y objetivos a los mandos intermedios y, desde ahí, a los operarios de base (*comunicación descendente*), para permitir el intercambio de información entre niveles de la misma responsabilidad (*comunicación horizontal*) y para conocer las aspiraciones de los subordinados (*comunicación ascendente*).

Comunicación descendente. Se transmite desde las jerarquías superiores a los subordinados, y su objetivo es que se cumplan una serie de normas u órdenes. Mediante la comunicación descendente, la dirección de la empresa informa a los niveles intermedios e inferiores sobre aspectos como: la “cultura” empresarial, misión y objetivos, órdenes, características de los puestos de trabajo y tareas, modalidades de trabajo, planes y programas laborales, medidas para la gestión del personal, entre otros.

Comunicación ascendente. Se produce desde los niveles jerárquicos inferiores de la empresa hacia los superiores. Suelen ser opiniones, reclamaciones, sugerencias y quejas. Esta comunicación permite conocer a la dirección de la empresa las inquietudes, aspiraciones y dificultades del personal subordinado e incluso detectar situaciones de abuso de los mandos intermedios. La comunicación ascendente tiene, por lo general, una barrera representada por la reserva o desconfianza de los subordinados ante sus superiores, pero que pueden superarse si se suelen utilizar mecanismos como las encuestas, las entrevistas personales, los sondeos, y los buzones de quejas y sugerencias.

Comunicación horizontal. También llamada lateral, es la que se produce entre los departamentos y personas del mismo nivel. Consiste en trabajos conjuntos, puestas en común, resolución de asuntos laborales, etc. Los principales obstáculos con los que se enfrenta la comunicación lateral son las rivalidades personales, la ausencia de espíritu de equipo y la sensación de carecimiento de tiempo para la comunicación. Para superar estas barreras, la dirección puede actuar convocando a reuniones

informativas conjuntas, organizar puestas en común entre los equipos del mismo nivel o hacer rotar al personal por distintos departamentos.

Normalmente la comunicación en la organización formal de la empresa se realiza por escrito para que quede constancia. Las comunicaciones escritas más frecuentes en el departamento de personal son los memorándum, los avisos por diversa índole (por ej. un llamado de atención), las circulares internas y los informes de personal.

C. Motivación laboral

La motivación del capital humano es un elemento fundamental para el éxito de una empresa ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la compañía. Las organizaciones requieren contar con equipos humanos proactivos y comprometidos, que garanticen un alto rendimiento económico y también social.

La **motivación** es todo aquello que impulsa a una persona a hacer algo; y si se trata de la motivación en el trabajo, implicaría todo aquello que impulse al individuo a realizar lo mejor posible su trabajo.

No a todas las personas les motiva lo mismo, pues los trabajadores basan su actuación en motivaciones internas y externas:

- **Motivaciones internas.** Dependen del carácter que tenga cada persona, y provienen de la voluntad interior. Los trabajadores tienden a hacer bien el trabajo por orgullo, ambición, responsabilidad, etc.
- **Motivaciones externas.** Vienen determinadas por las condiciones de trabajo, salario, relaciones con los compañeros, etc.

Es función del departamento de recursos humanos intentar que las motivaciones internas y externas se armonicen entre sí.

Todas las teorías de motivación ponen de manifiesto lo difícil que resulta comprender los factores de los que depende la satisfacción de los trabajadores, pero todas ellas se han ido desarrollando partiendo de las relaciones humanas. En el fondo de todos estos postulados subyace el hecho de que las personas se mueven para satisfacer sus propias necesidades. Entre las distintas teorías de la motivación destaca la de Maslow y su escala de valor de las necesidades humanas; y las teorías “X” e “Y” de McGregor.⁵

Actualmente los factores de motivación se clasifican en tres niveles:

- **Elementales:** salario, turnos, lugar de trabajo, seguridad social, seguridad laboral, horarios, etc.
- **Personales:** acceso a la formación, trabajar de acuerdo con la propia vocación o posibilidad de desarrollar una carrera profesional.
- **Trascendentales:** son de un orden superior; en ellos se incluyen el bien público que podemos producir a la sociedad, factores culturales, valo-

⁵ En 1943 el psicólogo **Abraham Maslow** publicó su teoría sobre la motivación humana y estableció su jerarquía de las necesidades, partiendo de la idea de que lo que impulsa a una persona a hacer algo es satisfacer sus propias necesidades, entendiendo por satisfacción el gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Maslow distinguió cinco niveles de necesidades, cuya satisfacción implica, generalmente, un orden de prioridades. Planteó una pirámide de necesidades, disponiendo como necesidad básica a satisfacer las “fisiológicas” (comer, beber, vestirse, descansar, etc.), y como secundarias y de mayor a menor, las necesidades de seguridad, las sociales, las de estima y la de autorrealización. Según Maslow, una necesidad satisfecha no es motivadora, de forma que son las necesidades insatisfechas las que pueden motivar. Por ejemplo, si unos trabajadores tienen aseguradas las necesidades básicas, para motivarles será necesario estimular la satisfacción de un nivel superior, actividades grupales, reconocimiento, etc.

En su obra “El lado humano de las organizaciones”, **McGregor** (1960) describió dos formas de pensamiento de los directivos, a los que denominó teoría X y teoría Y. La visión que tenga el directivo de sus subordinados provocará, a su vez, determinadas conductas de estos. La teoría X, se considera una forma de pensar en desuso, pues planteaba que las personas son indolentes, trabajan lo menos posible, no quieren asumir responsabilidades y necesitan que se les presione. McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados, esta teoría describe a las personas como creativas, son trabajadoras y colaboradoras, asumen responsabilidades y tienen afán de perfeccionamiento.

res, relevancia social, o el reconocimiento de los compañeros, entre otros muchos.

Es evidente que todos somos sensibles a los distintos niveles de motivación, aunque los niveles personales y trascendentales solo nos condicionan de forma más relevante si las necesidades básicas están cubiertas. A medida que sube el nivel de conocimientos, priman los motivos superiores de motivación, por lo que el responsable de recursos humanos de la empresa es quien debe motivar individualmente a cada trabajador.

Los departamentos que administran a los recursos humanos con una visión más gestora que técnica, son los más propensos a alcanzar su propósito eficiente y adecuadamente debido a que se preocupan tanto por el logro de las metas empresariales como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran, ya que si las necesidades de los trabajadores se descuidan, esa situación repercutirá directamente en el progreso de la organización.

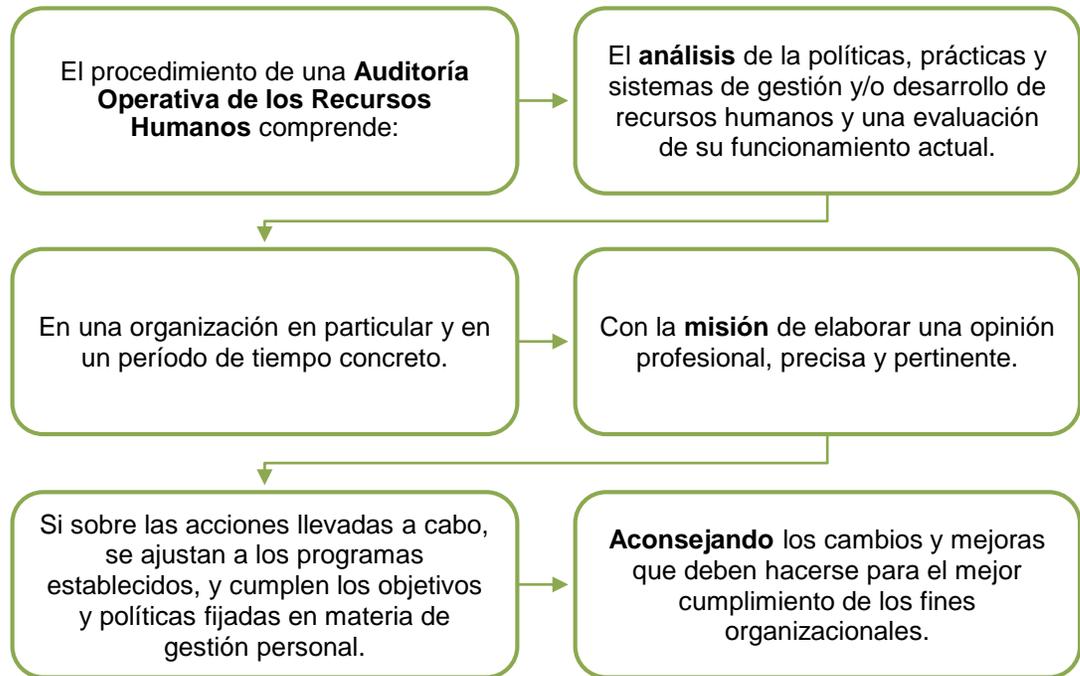
Antes tal situación surge la denominada *Auditoría de la gestión de los Recursos Humanos* como un elemento de dirección y control del capital humano, e instrumento de análisis que facilita una continua retroalimentación o *feed-back* como guía para medir la eficiencia y la eficacia administrativa.

7| La Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos

El concepto de auditoría de recursos humanos como análisis de las prácticas de la gestión del recurso, desde una óptica estratégica, surge ha mediado de los años 80, donde se conciben dos funciones básicas de una auditoría del recurso humano:

- a) Como sistema de información directiva para facilitar el desarrollo de proceso de gestión y/o desarrollo del recurso humano.
- b) Como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos.

Por medio de esta auditoría se evalúa a cada integrante de la estructura humana de la organización, para advertir posibles deficiencias en los puestos de trabajos y aconsejar correcciones para mejorar las condiciones laborales, económicas y sociales.



Esquema 1. Concepto de Auditoría de Recursos Humanos.

La auditoría de los recursos humanos debe de llevarse a cabo de manera periódica, con la finalidad de que la empresa pueda tener un mejor control interno y un constante crecimiento integral.

Los objetivos de una auditoría de recursos humanos son tan amplios como el propio campo de la gestión de estos. La siguiente es una mera enunciación de objetivos generales y específicos:

- Control de la función de personal respecto a la estructura humana de la empresa, sus componentes y características.

- Diagnóstico de causas y consecuencias de los problemas en la función de recursos humanos.
- Verificación de que las políticas y procedimientos de recursos humanos ayuden al logro de objetivos de la empresa a largo plazo.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes.
- Evaluación planes de reclutamiento, formación o retribución aplicados.
- Investigación sobre las bajas, ausentismos y deserción de personal.
- Comprobación que la rotación de personal sea la adecuada.

Con la realización de una auditoría de la gestión de los recursos humanos, se obtienen varios beneficios a corto y largo plazo para la organización auditada. Entre ellos, encontramos que:

- Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.
- Estimula una mayor responsabilidad y profesionalismo entre los miembros del departamento de personal.
- Mejora la imagen profesional y general del sector.
- Esclarece los deberes y responsabilidades del departamento de RR.HH.
- Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- Detecta de problemas críticos del personal.
- Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Reduce de los costos referidos a los recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de RR.HH. en pos de la eficiencia operativa.

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Sumario: **1.** Técnicas de investigación y herramientas del auditor. **2.** Indicadores de gestión. **3.** Capacitación laboral. **4.** Accidentabilidad laboral. **5.** Rotación del personal. **6.** Ausentismo laboral. **7.** Reclutamiento y selección de personal.

1| Técnicas de investigación y herramientas del auditor

Como definimos previamente, la auditoría de los Recursos Humanos es un proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión del capital humano, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias correctivas.

Para llevar adelante su tarea, el auditor necesita recolectar evidencias que apoyen sus hallazgos y conclusiones, evidencias que no siempre serán contables y objetivas, pero igualmente útiles y que no deben despreciarse.

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

Existen diferentes enfoques de estos procedimientos investigativos.

Enfoque comparativo. El auditor 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 auditor 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 auditor 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 auditor 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 los recursos humanos. Lo más común es que en una auditoría se empleen varias de estas estrategias. El auditor proporciona al departamento de personal retroalimentación sobre los temas examinados y lo mismo hace con los geren-

tes 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.

La tarea investigativa del auditor implica el uso de diversas herramientas que se complementan entre si y que le permitirán obtener información cuantitativa y cualitativa acerca de las prácticas de RR.HH. de la empresa:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Cálculo de ratios e índices
- Inspección y análisis de documentación y registros
- Experimentación de técnicas de personal
- Información externa
- Auditorías internacionales

A. Cuestionarios

También se las denomina sondeos de actitudes, y permiten 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.

Empleados directa y objetivamente en sector de RR.HH., breves cuestionarios van a proporcionar información acerca de variables cualitativas, como pueden ser la satisfacción con las actividades de control o características del ambiente laboral de la empresa, y de variables cuantitativas, tales como el número de cursos de capacitación recibidos o la cantidad de veces que fueron practicadas las evaluaciones de desempeño.

Los sondeos son una vía para obtener información de forma rápida y de una gran cantidad de personas, permitiendo el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como la segregación por categorías (departamento, género, edad, antigüedad, puesto, etc.).

B. Entrevistas

La entrevista se basa fundamentalmente en el concepto de interrogatorio. El auditor entrevista a uno o varios miembros, simultáneamente o no, del plantel de recursos humanos de la empresa, siguiendo un cuidadoso sistema previamente establecido, consistente en que bajo la forma de una conversación correcta, y lo menos tensa posible, el auditado conteste sencillamente y con exactitud a una serie de preguntas variadas, también sencillas.

La entrevista es una de las actividades personales más importante del auditor; en ellas, éste recoge información más diversa, que la proporcionada por medios propios puramente técnicos o por las respuestas escritas en cuestionarios.

Los comentarios que derivan de estas entrevistas ayudan al auditor 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.

C. Cálculo de ratios e índices

La gestión de los recursos humanos, es medida a través de indicadores como el ausentismo o nivel de rotación del personal. Estos índices se miden en una constante en el tiempo, siendo posible compararse de mes en mes, de año en año, de empresa en empresa, incluso de país en país. En cualquier caso, lo más relevante será estandarizar las fórmulas de cálculo de las tasas con el objeto de que la medición tenga las mismas bases.

En los apartados posteriores del presente capítulo se profundizará en esta importante herramienta de auditoría.

D. Análisis de documentación y registros

Esta tarea implica el examen de todo respaldo documental de las actividades de la empresa referido a Recursos Humanos. Se lleva al cabo, principalmente, para la verificación del cumplimiento de las políticas de la compañía y ciertos aspectos legales (de seguridad e higiene, evaluación de las quejas de los empleados, evaluación de la compensación, inscripciones y registros formales, etc.).

Es herramienta, también es importante como vía de cotejo y corroboración de la información obtenida por otros medios, como cuestionarios y entrevistas.

E. Experimentación de técnicas de personal

Esta herramienta empírica permite la comparación entre un grupo de recursos humanos experimental y uno de control en condiciones realistas.

Hay varios aspectos inconvenientes de la experimentación. Muchos dirigentes empresariales son reacios 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 ensayo 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.

F. 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, y generalmente privada, sobre la competencia.

G. Auditorías internacionales

La auditoría de las políticas de personal llevadas a cabo en otros países se hace especialmente difícil por factores culturales, lingüísticos y legales. Los auditores del país en que se encuentran las oficinas centrales de la organización tienden a aplicar en el exterior las mismas normas que en su país. Esto puede traer problemas, si no se aplica con amplitud de criterios. La dificultad básica 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, legislación del país, idiosincrasia del personal, entre otros.

2| Indicadores de gestión

Los pilares fundamentales de una gestión moderna y eficiente de las organizaciones, son la medición y control de las variables relevantes definidas.

Cuando a una variable se le determina y asigna una meta o rango de acción se constituye un *Indicador de gestión* o también llamado *Key Performance Indicator*. Cada una de las áreas de la empresa define para sí misma los indicadores sobre los cuales será controlada su gestión, lo que en adelante podría considerarse su desempeño.

Los indicadores de gestión varían dependiendo del tipo de empresa, sin embargo es posible encontrarse con similitudes generales por áreas.

Área empresarial	Variable (Indicador de gestión)
Comercial	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Volumen de venta (físico y monetario)</i>▪ <i>Participación de mercado</i>▪ <i>Presencia publicitaria</i>
Financiera	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Estado financiero</i>▪ <i>Ratios financieros (liquidez, endeudamiento, etc.)</i>▪ <i>Control presupuestario</i>▪ <i>Período de cobranza</i>
Productiva	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Rendimiento</i>▪ <i>Control de calidad</i>▪ <i>Control de inventario</i>▪ <i>Mermas y pérdidas</i>

Esquema 2. Indicadores de gestión segregados por áreas de interés.

La gestión de los recursos humanos, se mide a través de indicadores como: *Capacitación, Accidentabilidad, Rotación de personal, y Ausentismo.*

Adicional a los anteriores, que podrían ser considerados como los indicadores permanentes y más recurrentes, se encuentran, para algunas empresas por ejemplo, otros como el número de trabajadores sindicalizados.

Otros indicadores, que podrían ser reconocidos como "temporales" son aquellos destinados a resolver problemas puntuales y que se pueden medir en un período determinado de tiempo, por ej.: problemas en el proceso de remuneraciones, cálculo de comisiones, cantidad de reclamos, etc. En este nivel se ubicarían todos aquellos indicadores que la administración de la empresa les defina a Recursos Humanos, como elemento de medición de su desempeño, y cuya mejora o su mera intervención vendría a transformarse en un indicador de gestión del personal, que a la larga podría medirse cada cierto tiempo y no en forma permanente.

Aclaremos que las variables por sí solas no indican nada si no existen parámetros de comparación entre sí. Por ej., la variable accidentabilidad laboral se transforma en indicador de gestión, cuando se establece que en el mes se produjeron cierta cantidad de accidentes de trabajo, y se espera continuamente que esta dismi-

nuya a cero. Se asume que si la accidentabilidad laboral disminuye, las acciones preventivas y correctivas de Recursos Humanos han surtido efecto y por lo tanto, existe una reducción de costos asociados y mayor disponibilidad de hora hombre. Lo anterior indicaría claramente que el índice de gestión asociado a la accidentabilidad en el trabajo, mejoró.

Así los indicadores de gestión de Recursos Humanos se aplican como estrategia de desempeño del área cuando las cifras disminuyen de período en período.

3| Capacitación laboral

Ante la variedad de definiciones del concepto de *Formación Profesional* es importante adoptar una que permita unificar criterios. En este sentido se ha recogido el concepto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual define a la formación profesional como las actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica.⁶ Este concepto nos deja en claro que cualquier medio de enseñanza es válido siempre y cuando se logre el objetivo que el aprendiz o trabajador adquiriera las capacidades necesarias para el trabajo.

Por su parte, el término *Capacitación Laboral* alude a la formación impartida u obtenida, a través de un programa de instrucción diseñado, con el objeto de desarrollar competencias específicas para el desempeño de determinadas tareas típicas de la ocupación. Todo ello permite alcanzar niveles de perfeccionamiento a quienes están ya incorporados en el mundo del trabajo, brindándoles la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades y lograr puestos de mayor relevancia en atención a las nuevas exigencias de la sociedad moderna, las continuas innovaciones tecnológicas y el proceso de globalización.

⁶ Definición extraída del tesauro de la Organización Internacional del Trabajo, en internet <http://www.ilo.org> (septiembre de 2013).

En general, en la administración de la capacitación laboral como indicador de gestión de Recursos Humanos, nos encontramos que esta puede ser medida por el *número de horas por trabajador*. Existe una medición que puede ser comparada y es aquella que se refiere a las horas capacitadas, aun cuando es sabido que no tienen nada que ver con que si la capacitación sirvió o no sirvió o si más aún, influyó o no en una mayor productividad. Lo cierto de este indicador de gestión es que podemos compararlo respecto del número de horas que por lo menos asegura que las actividades se realizaron.

Fórmula para el indicador de gestión: CAPACITACIÓN	
$\frac{\text{Total de horas de capacitación}}{\text{Total de trabajadores}} = \text{Horas por trabajador}$	

El costo o gasto de la capacitación, también es un indicador importante que se refiere a la inversión que realiza la empresa en su capital humano.

Fórmula para el indicador de gestión: GASTO DE CAPACITACIÓN	
$\frac{\text{Total de gasto}}{\text{Total de trabajadores}} = \text{Gasto por trabajador}$	

Cualquiera sea el sistema que apoye el control de esta gestión debe considerar todas las combinaciones de información posibles de manera tal que cuando se elaboren los reportes de gestión, este sea lo más real y automático posible. Una medición por trabajador, por centro de costo, por período, etc.

4| Accidentabilidad laboral

Genéricamente un *accidente de trabajo* es un evento que pone en riesgo la salud del trabajador. Teniendo en cuenta que la Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud como el estado de completo bienestar físico, mental y so-

cial de un individuo, los riesgos son aquellas situaciones dentro del lugar de trabajo o su entorno que pueden romperlo.

Según la legislación vigente, un accidente de trabajo es un hecho súbito y violento ocurrido en el lugar donde el trabajador realiza su tarea y por causa de la misma o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo o viceversa (*in itinere*), siempre que el damnificado no hubiere alterado dicho trayecto por causas ajenas al trabajo.⁷

La situación general de la accidentabilidad suele ser analizada a partir de las principales actividades económicas. Este tipo de análisis, si bien representa el menor nivel de desagregación posible permite comparar los resultados en términos de los riesgos de diferentes modalidades de producción de trabajo.

La accidentabilidad como meta debería ser siempre cero, sin embargo la realidad indica que siempre va a haber un accidente o una hora perdida a causa de un incidente laboral.

Uno de los principales indicadores de gestión de Recursos Humanos es reducir los costos asociados a este concepto y lograr la reducción a cero de los días sin accidentes.

Fórmula para el indicador de gestión: ACCIDENTABILIDAD	
$\frac{\text{Nº de días u horas perdidas por accid.}}{\text{Total de trabajadores}}$	$= \text{Tasa de accidentabilidad por trabajador}$

Respecto de las fórmulas internacionalmente utilizadas por las empresas Aseguradoras del Riesgo del Trabajo (ART), entidades encargadas de dar cobertura a los accidentes y enfermedades profesionales, se hallan el *índice de gravedad* que representa el número de días perdidos por cada mil horas trabajadas; el *índice de frecuencia* que señala el número de accidentes por cada millón de horas trabajadas; y el *índice de duración media* que se emplea para cuantificar el tiempo promedio de

⁷ Art. 6º, Cap. III, Ley de Riesgos del Trabajo, (Nº 24.557, 1995).

duración de las ausencias por accidentes.

Índices de ACCIDENTABILIDAD	
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días perdidos por accid.}}{\text{N}^\circ \text{ de horas trabajadas}} \times 10^3 = \text{Índice de gravedad}$	
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de accidentes}}{\text{N}^\circ \text{ de horas trabajadas}} \times 10^6 = \text{Índice de frecuencia}$	
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días perdidos por accid.}}{\text{N}^\circ \text{ de accidentes}} = \text{Índice de duración media}$	

5) Rotación del personal

La *rotación de personal* o *turnover* representa la fluctuación de recursos humanos entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización.

La *rotación interna* es el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, entre las que se pueden señalar están:

- **Las transferencias.** Se entiende por éstas, a los cambios estables a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor salario.
- **Los ascensos.** Pueden considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y salario.
- **Promociones.** Representan el cambio de categoría, consecuentemente, un incremento del salario del trabajador, sin cambiar de puesto.
- **Descensos.** Consisten en el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.

La *rotación externa* se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos vinculados directa o indirectamente con el tra-

bajador, por ejemplo: su muerte, jubilación, incapacidad permanente, renuncia, despedido, entre otras.

A. Beneficios y desventajas

Entre los *puntos positivos* de la rotación de personal, encontramos que:

- La rotación interna permite que cada trabajador descubra su potencial y habilidades, mientras la gerencia observa como en diferentes áreas se comportan los empleados.
- El nuevo personal es probable esté más receptivo, por carecer del efecto acostumbramiento.
- Generalmente, un trabajador más joven es más activo productivamente, que uno de mayor edad.
- El personal nuevo puede aportar ideas “frescas” o innovadoras.
- Permite reemplazar el personal que no tiene un buen desempeño.
- Se prescinde del costo salarial asociado a la antigüedad o escalafón.

La rotación del personal, también posee su lado negativo por contar con las siguientes *desventajas*:

- ***El costo que representa.*** Autores señalan como costos, los directos y cuantitativos vinculados a la rotación; también los intangibles y colaterales q se producen a largo corto y largo plazo.⁸ Más adelante, en el apartado “Costos de la rotación de personal”, ampliamos los conceptos.
- ***La falta de integración y coordinación.*** Cuando el personal está constantemente cambiando, es imposible transmitirle el “espíritu” de

⁸ FIGORS, Paul; MYERS, Charles A., La administración de personal: un punto de vista y un método, (s.n.) (s.l., 1961), passim.

equipo para que se sienta parte de la empresa y tome interés en los problemas de esta. Por esa misma razón, ese personal difícilmente se coordinará con el resto de los trabajadores y empleados.

- ***La imagen de la empresa.*** Cuando una organización continuamente está viéndose en la necesidad de cambiar su personal, muy frecuentemente se juzga que esto se debe a que el recurso humano que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorios.
- ***Posibilidad de divulgación de sistemas, formulas, etc.*** Cuando una cantidad importante de personal abandona la empresa, ésta queda a merced de los principios morales de los trabajadores que se fueron, propensos a dar a conocer sistemas, fórmulas, métodos, etc., usados en su anterior trabajo y obtener algún provecho de ello.

B. Causas de la rotación del personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la moral y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización.

Entre los *fenómenos externos*, podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, sucesos de enfermedad, incapacidad o muerte de los trabajadores, jubilación u otras razones personales o familiares, etc.

En cuanto a los *fenómenos internos*, son los que ocurren en la organización, podemos citar:

- La política salarial y beneficios de la organización.
- El tipo de supervisión y régimen disciplinario ejercido sobre el personal.

- Las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- Las condiciones físicas y ambientales de trabajo ofrecidas por la organización.
- La moral del personal de la organización.
- La cultura organizacional difundida dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento del personal.
- Los criterios de evaluación del desempeño.
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal, aunque en la práctica es difícil de aplicar por la falta de objetividad que tendrá un ex trabajador que deja la empresa, más aún si fue despedido por la organización.

C. Costo de la rotación del personal

Costos primarios. Se relacionan directa y cuantitativamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro.

- *Costos de reclutamiento y selección:* gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado; gastos en anuncios de periódicos,

honorarios de empresas de reclutamiento o asesores, formularios, etc.; gastos de servicios médicos por exámenes preocupacionales.

- **Costos de registro y documentación:** gastos de gestorías para las registraciones del trabajador en organismos fiscales, sindicales, médicos y ART.
- **Costos de integración:** gastos del plan de entrenamiento y/o costo del tiempo del supervisor encargado de la ambientación de los empleados recién admitidos.
- **Costos de desvinculación:** gastos de documentación relativos al proceso de desafectación del empleado y su asentamiento en los diferentes organismos fiscales y laborales; costo de la entrevista de desvinculación, si la hubiere; costo de las indemnizaciones y conceptos vinculados al cese laboral.

Costos secundarios. Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte y se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación.

- **Repercusiones en la producción:** pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es sustituido; producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo; inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
- **Efectos en la actitud del personal:** imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose, y el que está iniciando, transmite a sus compañeros; influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe; repercusión de los aspectos detallados previamente sobre la actitud de los clientes actuales y potenciales.

- **Costo laboral adicional:** gastos del personal y tiempo adicional, horas extras necesarias para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- **Costo operacional adicional:** Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Costos Terciarios. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, son sólo costos estimables que se manifiestan a mediano y a largo plazo.

- **Costo por inversión extra:** aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en período de ambientación y de entrenamiento; aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados, superior a su productividad, especialmente si están a base destajo y existe un mínimo garantizado.
- **Costo por pérdida de posición en el mercado:** el reflejo en la imagen y en los negocios de la empresa, las pérdidas ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce en la organización, comunidad e individuo.

D. Índice de rotación del personal

Para construir el *índice de rotación* general se analizan tanto las entradas

como las salidas de trabajadores .

Fórmula para el indicador de gestión: ROTACIÓN DEL PERSONAL		
$\frac{\text{Promedio simple de Altas y Bajas}}{\text{Total de trabajadores del período}}$	$\times 100 =$	Índice de rotación general

Si se desea un análisis solo de las bajas del personal, ya sea por iniciativa del trabajador o de la empresa, el índice es:

Fórmula para el indicador de gestión: ROTACIÓN DEL PERSONAL		
$\frac{\text{Bajas}}{\text{Total de trabajadores del período}}$	$\times 100 =$	Índice de rotación por desvinculaciones

El nivel del índice variará según la empresa, la actividad, la época del año, la región geográfica, etc. Igualmente, si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Contrariamente, si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa por falta de estabilidad de los recursos humanos.

El índice ideal sería aquel que permite a la empresa retener al personal eficiente y de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir y administrar, siempre dentro de un programa factible y económico.

La regulación de la rotación del personal y del índice pueden llevarse a cabo a través de medidas que la empresa puede adoptar, como:

- Diseñar una correcta planeación estructural de los métodos de selección de personal.
- Definir las características personales y profesionales que debe reunir el personal seleccionado.
- Capacitar en forma adecuada y periódica al personal.

- Calcular salarios justos y retributivos en base a las funciones del personal y las escalas vigentes.
- Integrar adecuadamente al personal nuevo con todas las áreas de la empresa y controlar el clima laboral.
- Conjuntar los objetivos de la empresa con los del personal.

6| **Ausentismo laboral**

El ausentismo es la no comparecencia del trabajador a su puesto laboral en horas que realmente debería estarlo, entonces se dice que el ausentismo es la suma del período en que los empleados de una organización no estén en su trabajo. Algunos especialistas consideran al accidente de trabajo como ausentismo lo cual puede causar confusión cuando se pretenda medir los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

La OIT define el ausentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas.

Un reconocido profesor explica al ausentismo laboral como la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad o licencia legal.⁹

Sin embargo, se concluye que el ausentismo laboral representa la ausencia por parte de los trabajadores a su centro de trabajo, justificadas o no. Esto es debido al gasto que genera el pago de un suplente para ese puesto, pérdida de tiempo, retraso en las tareas, desmejoras en la calidad del servicio, interrupción en las labores, y un patrón de inasistencias o permisos que hacen suponer una insatisfacción del trabajador en su puesto de trabajo, el cual lo oculta bajo esta modalidad.

⁹ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, 1° edición, McGraw-Hill Ediciones, (México D.F., 1988), pág. 168.

A. Tipos de ausentismo

El ausentismo, según sus causales, se clasifica en:

Ausentismo legal e involuntario. Se caracteriza por ser un costo para la empresa porque el trabajador en tales circunstancias sigue percibiendo su remuneración, es lo que se puede considerar ausentismo justificado retribuido y comprende: enfermedad normal; accidente laboral (por lo menos, los 10 primeros días de inasistencia); licencias legales; enfermedad profesional.

Ausentismo personal o voluntario. Se identifica por ser un costo de oportunidad para la empresa debido a que el trabajador, en tales circunstancias, no sigue percibiendo su remuneración. Es lo que se denomina ausentismo injustificado no retribuido y abarca: permisos particulares; ausencias no autorizadas; conflictos laborales; retrasos.

Ausentismo presencial. Consiste en acudir al trabajo, pero dedicando una parte de la jornada a actividades que no guardan relación con las tareas propias del puesto que se cumple, por ejemplo: leer el periódico, hablar por teléfono, tomar café o pasear por los pasillos.

Ausentismo por razones conocidas. Es aquella que se presenta cuando el trabajador le comunica a su supervisor inmediato cuándo y por qué razones se ausenta de su puesto de trabajo. Estas razones tienen que estar enmarcadas en las leyes o convenios colectivos de trabajo, como son: vacaciones; otras licencias: matrimonio, nacimiento, culto, etc.; exámenes médicos laborales de rutina.

Ausentismo por razones ignoradas. Son todas aquellas que no pueden ser notificadas con anterioridad al supervisor inmediato sino posteriormente. Estas pueden ser de cualquier motivo inesperado.

Ausentismo histórico. Es aquel que se ha mantenido constante a través del tiempo en una sociedad, en una rama de la industria o en una organización determinada.

Ausentismo estructural. Cuando una economía se industrializa, el ausentismo tiende a aumentar progresivamente, hasta que llegue a niveles de estabilidad. Cuando esto ocurre y pasa un tiempo considerable, el ausentismo estructural se convierte en histórico para la nueva estructura económica que ha surgido.

Ausentismo coyuntural. Es aquel que se encuentra en un período de transición social, político, económico, u otro conjunto de circunstancias contingentes y cambiantes.

B. Causas y efectos del ausentismo laboral

Las causas del ausentismo son varias, no siempre es motivado por el trabajador, también pueden causarlo la empresa, por ejemplo, debido a una dirección deficiente.

Algunas de las causales del ausentismo laboral son:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Inconvenientes de transporte.
- Problemas de conducta y responsabilidad
- Baja motivación y estímulo para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Súper especialización de las tareas
- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.

- Escasa supervisión de la jefatura.
- Políticas inadecuadas de la empresa.
- Accidentes de trabajo.

El ausentismo laboral conlleva variados *efectos negativos* tanto para el propio trabajador, como para sus compañeros de trabajo, para la organización, para su familia y para el Estado. Sin embargo debemos destacar que, aunque han sido menos estudiados, también hay algunos *efectos positivos* del ausentismo, que aunque no llegan a balancear con los anteriores, no por ello son menos merecedores de análisis.

Estas consecuencias positivas, derivan de que el ausentismo puede suponer una estrategia para reducir el estrés laboral del trabajador y con ello mejorar su desempeño en otros roles, fundamentalmente en el ámbito familiar y social, ya que la conducta ausentista le permite disponer de más tiempo para ello.

Los efectos negativos son más conocidos:

- Reducción de los ingresos familiares.
- Progreso a indisciplina e irresponsabilidad.
- Aumento de la carga de trabajo de los compañeros y, en general, sin un beneficio económico concomitante.
- Puede originar accidentes cuando los sustitutos no están familiarizados con el puesto de trabajo o con la tecnología empleada.
- Es fuente de conflictos y de costos económicos directos e indirectos.

C. Índice de ausentismo

Investigar el fenómeno del ausentismo, particularmente intentando comparar estudios de diferentes orígenes, ofrece la dificultad de que no hay un acuerdo unánime acerca de la forma de calcular los diversos indicadores que miden la magnitud del fenómeno.

La OIT recomienda el uso del *índice global de ausentismo* que representa la proporción, entre los días laborales perdidos por ausentismo y los días de trabajo previsto.

Fórmula para el indicador de gestión: AUSENTISMO		
$\frac{\text{Nº de horas hombre perdidas}}{\text{Total de horas laborales}}$	$\times 100 =$	$\text{Índice global de Ausentismo}$

La sugerencia también se extiende a los ya expuestos y conocidos *índices de gravedad, de frecuencia y de duración media* de la ausencia.

Índices sugeridos de AUSENTISMO		
$\frac{\text{Nº días de inasistencias}}{\text{Nº de trabajadores}}$	$=$	$\text{Índice de gravedad}$
$\frac{\text{Nº de episodios de ausentismo}^*}{\text{Nº de trabajadores}}$	$=$	$\text{Índice de frecuencia}$
$\frac{\text{Nº de días perdidos}}{\text{Nº de episodios de ausentismo}^*}$	$=$	$\text{Índice de duración media}$

^(*) Con "episodio de ausentismo" nos referimos a alguna causal de inasistencia, por ejemplo: enfermedad, licencia especial, asuntos personales, etc.

7| Reclutamiento y selección de personal

Previo a definir el proceso de reclutamiento y selección de personal, es preciso conceptualizar al *reclutamiento de personal*, que consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende ocupar.

El reclutamiento se complementa con la *selección de personal*, que es la elección del individuo adecuado para el cargo apropiado.

Conjuntamente, el proceso de **reclutamiento y selección de personal** consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un cargo y se eligen las personas idóneas para ocupar un puesto específico dentro de la organización.

La importancia de la selección de personal radica en que la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto a cubrir. Asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o como también franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

Determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización, es una técnica, ya que al determinar cantidad y tipo de empleados que serán necesarios, el sector de Recursos Humanos puede planear adecuadamente sus labores de reclutamiento y selección.

La necesidad de recursos humanos se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Al momento de emprender el reclutamiento, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente. La información sobre análisis de puestos es

importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

A. Fuentes de reclutamiento y solicitud de empleo

Se entiende por *fuentes de reclutamiento*, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen fuentes de reclutamiento internas y externas.

- **Reclutamiento interno.** Ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados. Por tanto esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a la incentivación del personal existente en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.
- **Reclutamiento externo.** Sucede cuando, existiendo un puesto vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

Para el proceso de reclutamiento externo suele requerir el uso de una *solicitud de empleo*, que es una hoja con un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido, y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada positiva o negativa.

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando: ejecutivo, empleado u obrero. Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador, razón por la cual también es común requerir que la solicitud de empleo sea acompañada por el

Curriculum Vitae del postulante, que representa un detalle de sus datos y cualidades personales, además de sus experiencias laborales previas.

B. Entrevistas y pruebas psicológicas

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar u obtener información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico.

En una entrevista laboral, entrevistado y entrevistador, van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para reunir información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando.

A través de una *entrevista inicial* se pretenderá detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen las condiciones buscadas.

La siguiente etapa está representada por la práctica de *pruebas psicológicas* al candidato, con el fin de obtener una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con las exigencias del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran: pruebas de personalidad, inteligencia, intereses, rendimiento, aptitud.

Finalmente, si los resultados son satisfactorios para la organización, se llega a una *entrevista final*. Es común que sea el supervisor inmediato o el jefe del departamento quien realiza esta última entrevista y tiene la decisión final con respecto a la contratación del nuevo trabajador. Esto se debe a que un supervisor está

en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.

C. Corroboración de datos y examen médico preocupacional

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes, tanto académicos como laborales, a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.

El examen médico, previo al ingreso del candidato elegido, tiene como propósito determinar la aptitud del postulante conforme a sus condiciones psicofísicas para el desempeño de las actividades que se le requerirán. Servirán, asimismo, para detectar las patologías preexistentes que pudiesen de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, prevención de accidentes, entre otras.

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Se presenta al jefe inmediato para su consideración y decisión final.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ESTUDIADA

Sumario: 1. Descripción de la empresa. 2. Misión, objetivos y políticas. 3. Marco legal de la actividad. 4. Incursionando en la extracción de áridos. 5. Objetivos, hipótesis y plan general acción de auditoría.

1| Descripción de la empresa

Para la parte práctica de nuestra investigación se ha escogido a una empresa del medio, y de la cual tuvimos conocimiento por vinculaciones laborales previas. Se trata de la firma **OBRAS VIALES Y DE ARQUITECTURA S.R.L.**, radicada en la zona sur de la ciudad de San Miguel de Tucumán y dedicada al rubro de la construcción.

En abril de 2001, cuatro hermanos, cuya identidad nos reservaremos, decidieron asociarse para dar origen a un nuevo emprendimiento pero continúa una tradición familiar. Actualmente, la empresa opera bajo la forma de una Sociedad de Responsabilidad Limitada¹⁰, cuyos ejercicios económicos cierran el 31 de diciembre de cada año.

¹⁰ Art. 146 y sgtes, Cap. I, Sección IV, Ley de Sociedades Comerciales (N° 19.550, B.O. 30/03/1984).

Su estructura jerárquica está encabezada por una asamblea con solo tres de los socios fundadores, cumpliendo solo uno de ellos la función de socio gerente; le suceden dos departamentos de área: la técnica y la administrativa, en las que cuales se reparten una veintena de trabajadores empleados, entre administrativos, encargados, capataces y obreros.

Dentro del marco fiscal, la empresa se encuentra inscripta bajo el C.U.I.T. N° 30-65109076-4, categorizada como sujeto responsable ante el Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias y Ganancia Mínima Presunta en el orden nacional; sujeto pasivo directo del Impuesto a los Ingresos Brutos provinciales de Tucumán, y del Tributo de Emergencia Económica municipal del municipio de San Miguel de Tucumán.

La actividad principal desarrollada por la organización es la de extracción y comercialización de recursos naturales, gravas arenas y áridos para obras de construcción de todo tipo, incluyendo rutas y carreteras. De manera secundaria y complementaria, también presta servicios:

- De extracción, manipulación, carga y expedición de recursos minerales en instalaciones ajenas.
- De transporte propio especializado para el traslado de áridos.
- De movimiento y preparación de suelo para obras.
- Gestión y retiro de escombros.
- De alquiler de maquinarias con operador a empresas públicas, privadas y particulares para la realización de determinadas tareas.

La empresa realiza la extracción de los recursos naturales, mediante contrato de arriendo, de una importante cantera denominada “El Ñandú”, ubicada en el municipio de Las Talitas, departamento de Tafí Viejo de la provincia de Tucumán.

Además de los recursos humanos, la firma dispone, para desarrollar sus actividades, de una considerable inversión en rodados, maquinarias y equipos viales,

entre ellos: camiones, camionetas, acoplados, retro excavadoras, palas cargadoras, motoniveladoras, clasificadoras, patas de cabra y rodillos neumáticos.

2| **Misión, objetivos y políticas**

OBRAS VIALES Y DE ARQUITECTURA S.R.L. tiene como *Misión*, atender las necesidades de clientes y mercados mediante el desarrollo personal y profesional de sus empleados, contemplando e implicando para ello a todos los grupos de interés en el establecimiento de un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales, ambientales y éticos en beneficio de una sociedad más justa y humana con un entorno ambiental saludable.

La revisión periódica de esta Misión será la que mida la eficacia y eficiencia de las acciones tomadas y los resultados clave, a su vez servirá para reorientar la misma hacia la consecución de los objetivos deseados.

El Gerente General de la firma, como responsable final de la *Política de Calidad* definida, manifiesta su firme propósito de implantar y mantener constantemente actualizados los sistemas de gestión que garanticen la calidad de la actividad que se desarrolla, dotando a la empresa de los recursos técnicos y humanos necesarios para ello. Como fin último se establece la consecución de la “mejora continua” y, para ello se establecen los siguientes *objetivos*:

- La responsabilidad de la Dirección de que la Política de la calidad sea conocida, entendida, aceptada, aplicada y mantenida al día en todos los niveles de la organización.
- Un compromiso por parte de la Dirección y de todos los empleados de dar cumplimiento de los requisitos reglamentarios aplicables a las actividades que desarrolla la empresa.
- Contar con la colaboración, profesionalidad y las iniciativas de todo el personal de la empresa.

- Cumplir rigurosamente la totalidad de los compromisos adquiridos con nuestros clientes.
- Exigir a nuestros proveedores la aplicación de requisitos de calidad similares a los nuestros.
- Aplicar una política ambiental adecuada para contribuir con la sustentabilidad el medio ecológico.

A continuación se detalla la *Política Ambiental* de la empresa:

- Cumplir la normativa vigente aplicable en materia ambiental y gestión de calidad, y otros requisitos e iniciativas que la empresa voluntariamente suscriba.
- Identificar y evaluar los aspectos y requisitos significativos en las actividades y servicios, desarrollando planes de control, minimización y seguimiento de impactos ambientales.
- Realizar el seguimiento periódico de la gestión ambiental evaluando la eficacia de las medidas adoptadas.
- Proporcionar formación y procurar la adecuada concienciación de trabajadores y colaboradores hacia el cumplimiento de objetivos ambientales.
- Proporcionar los recursos necesarios humanos, técnicos y materiales más adecuados para el normal desarrollo de ésta política.

3| Marco legal de la actividad

La gestión y los servicios prestados por la empresa no se encuentran reglamentados por una legislación única y particular en nuestro país, razón por la cual deben observarse conjuntamente las normas que rigen la industria de la construcción, el sector primario de la minería y la actividad del transporte automotor de carga.

A. Normas industria de la construcción

En el año 1975 se implementa la Convención Colectiva de Trabajo N° 76, celebrada entre la “Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina” (UOCRA) y el “Centro de Arquitectos y Constructores”, y que regula la relación de trabajo entre los empleadores y los trabajadores que prestan servicios en la industria de la construcción y ramas subsidiarias.

En 1980, la Ley N° 22.250 estableció un nuevo régimen jurídico para los trabajadores de la industria de la construcción, valiéndose en que estos se desempeñan en tareas de corta duración.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, a través del Decreto N° 911 (1996), instrumenta las acciones de prevención, higiene y seguridad que debe observar toda empresa que desempeñe la actividad de la construcción.

Posteriormente, en el año 2000, la Ley N° 25.371 instituye el denominado “Sistema Integrado de Prestaciones por Desempleo” para los trabajadores de la construcción, fundamentándose en lo establecido de forma general por la Ley N° 24.013 de Empleo (1992) y con la finalidad de proteger al trabajador desocupado ante sus necesidades básicas mientras procura su reinserción laboral. Dicha protección, consiste en el pago mensual, llamado Fondo de Cese Laboral, de una suma básica determinada en función de la mejor remuneración normal y habitual de los últimos meses trabajados y por una duración que se establece sobre la base de la cantidad de meses efectivamente trabajados y aportados a la Seguridad Social.

En el 2009, el Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC), mediante las Resoluciones N° 16 y 17, establece modificaciones importantes al tradicional registro laboral de la actividad de la construcción, impuesto en su momento, por la Ley 25.371. El IERIC reemplaza la clásica Libreta de Aportes al Fondo de Cese Laboral por una tarjeta magnética, que hace las veces de credencial de trabajo y que cuenta con un algoritmo de seguridad que permite gestionar los datos de la relación laboral e imprimir el fondo de cese laboral en hojas móviles y validarlo

sin necesidad de una rúbrica. Así se agilizan y facilitan las tareas administrativas y laborales vinculadas al trabajador y al empleador.

B. Normas de la actividad minera

Como principal referencia normativa se halla el Código Nacional de Minería (Ley N° 1.919), normativa que es complementada por una serie de disposiciones nacionales entre las cuales citamos a la Ley N° 24.196 de Inversiones Mineras (1993) y la Ley N° 24.467 de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (1995).

El impacto ecológico de la actividad está reglamentado, esencialmente a nivel nacional, por la Ley N° 24.051 de Residuos Peligrosos (1992) y la Ley N° 24.585 de Protección Ambiental para la Actividad Minera (1995), a la cual Tucumán adhiere en 1998, a través del Decreto 1758/3.

En la provincia de Tucumán, las autorizaciones de explotación de canteras son emitidas por la Dirección Provincial de Minería y reguladas través del Decreto 1662/3 (1988), el cual dispone que toda solicitud de permiso deberá ser acompañada por un plan de trabajo detallando equipos, herramientas y una estimación de la producción prevista, junto a un Informe de Impacto Ambiental suscripto por un profesional geólogo. Luego de tramita el permiso, la autoridad de aplicación se pronuncia por la aprobación, mediante una Declaración de Impacto Ambiental que a modo de resolución, establece las condiciones bajo las cuales se acepta el proyecto, y a las que debe ajustarse la empresa.

C. Normas de la actividad del transporte automotor de carga

En nuestro país, en julio de 1996, se sancionó la Ley N° 24.653, conocida como “Ley de Cargas”, que regula el transporte terrestre de las cargas de carácter nacional e internacional en la medida que dicho transporte no se encontrare reglado por convenios internacionales.

Con posterioridad, han sido dictados decretos y resoluciones que reglamentan ciertos aspectos de la actividad sobre todo vinculados al régimen registral y de sanciones de aplicación para la actividad. En el año 2002 y mediante el Decreto N° 1.035 del Poder Ejecutivo Nacional, se impone un nuevo régimen para el transporte automotor de cargas, la creación del Registro Único de Transporte Automotor (RUTA), junto a un sistema de inscripción informatizada obligatoria para la actividad, disponiendo como autoridad de aplicación a la Secretaría de Transporte del Ministerio de la Producción. Mediante la Resolución N° 74, se impone la obligatoriedad de inscripción en el RUTA para poder ejercer la actividad, las personas físicas o jurídicas que realicen transporte o servicio de transporte de cargas, en carácter de actividad exclusiva o no, y se dispone también la formación de un Ente Regulador. Este registro implica descuentos y exenciones en peajes, combustibles a precio diferencial y la participación en los beneficios que para la actividad se otorguen en el futuro.

4| Incursionando en la extracción de áridos

Se denominan **áridos** a los materiales granulares inertes extraídos de la tierra, que básicamente y previamente han sido sometidos a procesos de trituración y clasificación, para su posterior uso en el sector industrial.

El 99% de los áridos del planeta son extraídos de los yacimientos geológicos (áridos naturales). El resto se reparte entre áridos reciclados, procedentes del tratamiento de residuos de construcción y demolición, y áridos secundarios (artificiales), elaborados por tratamiento de escorias de otras industrias.

Las múltiples utilidades que hoy día posee el árido, lo convierten en un material indispensable en nuestra sociedad tanto a nivel industrial como cotidiano. Tanto así, que la convierte en la materia prima de mayor consumo diario después del agua. Los áridos, como material están presentes en la fabricación de hormigón, ce-

mento, vidrio, acero, papel, plástico, fármacos, detergentes, pinturas, joyas, fertilizantes, energía, alimentos, entre una infinidad de productos.

OBRAS VIALES Y DE ARQUITECTURA S.R.L. utiliza el *sistema de canteras* para la obtención de los áridos que luego mueve, a través de un conjunto de cintas transportadoras, entre los distintos equipos de la planta de tratamiento.¹¹

Mediante el proceso de trituración se disminuye, en sucesivas fases, el tamaño de las partículas, empleando para ello equipos de trituración (rodillos y molinos). Posteriormente y con el uso de máquinas clasificadoras, los áridos son redistribuidos con el fin de obtener áridos homogéneos y de tamaños normalizados. En ciertos casos, se realizan operaciones de lavado del material que permiten obtener áridos limpios para responder a las necesidades de ciertas aplicaciones. Según la granulometría se almacenan en silos o en apilamientos a la intemperie o cubiertos, para su posterior envío a los clientes.

Una acción temporal sobre el medio natural permite la obtención de los áridos a través de una leve alteración de la configuración del terreno y de su posterior regeneración, todo ello con la finalidad última de obtener rendimiento de los recursos mineros. La empresa emplea la Minería de transferencia o *strip mining* como método de explotación, que es aquella en la que la extracción del recurso y restauración del medio se realizan de manera casi simultánea. La restauración se efectúa con materiales que se extraen desde una nueva zona de explotación del yacimiento. Esta metodología consiste en el aprovechamiento de los movimientos de tierra que generan la misma actividad extractiva para restaurar paralelamente zonas ya explotadas. De esta forma, se restaura a medida que se va explotando el terreno y no se espera hasta finalizar la actividad. Se trata de un sistema muy efectivo para la recuperación del medio natural. Al finalizar los trabajos de restauración se puede conseguir un uso productivo del suelo e, incluso, hay casos en que el entorno natural es mejorado a raíz del proce-

¹¹ Mediante el **método de graveras**, se extraen arenas y gravas (materiales sin consolidar), en vía seca o en vía húmeda, con equipos de arranque mecánico (excavadora, pala cargadora, dragalina, buldózer, etc.). En cambio, con **sistema de canteras**, la extracción se realiza mediante la voladura con explosivos para la fragmentación controlada del macizo rocoso y la obtención de roca triturada (materiales consolidados).

so restaurador. Varios ejemplos de restauración podrían ser la conversión de la cante-
ra en: terrenos agrícolas, bosques, zonas de recreativas, basureros controlados, zonas
industriales, parques tecnológicos, urbanizaciones, entre algunos.

5| Objetivos, hipótesis y plan general acción de auditoría

A. Objetivos

El propósito general y final de este procedimiento de auditoría operativa es maximizar la efectividad de la administración del recurso humano, siendo unos de los activos primordiales con lo que cuenta la empresa.

Como propósitos específicos, destacamos los siguientes:

- Evaluación de la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección del personal y su influencia en la conformación del plantel de trabajadores.
- Analizar retrospectivamente los niveles de rotación y ausentismo del personal y consigo los efectos en la productividad potencial.
- Estudio y descripción de los puestos de trabajo y cargos existentes en la empresa con el fin de definir las competencias y responsabilidades.
- Indagación de contratos, convenios y documentos para verificar el cumplimiento con las disposiciones legales vigentes en lo que al personal respecta.
- Proporcionar a la gerencia de la empresa, mediante el informe de auditoría, una herramienta eficaz para la toma de decisiones que conlleve a la mejora en la eficacia en la gestión de los recursos humanos con los que cuenta.

B. Hipótesis

La empresa bajo análisis, no cuenta con una administración del capital humano acorde a sus características, envergadura y actividad desarrollada; ni aplica las técnicas y prácticas más efectivas para una gestión satisfactoria de los recursos humanos que colabore con el desarrollo integral de la empresa.

C. Procedimiento

La planificación propuesta se ha estructurado en cinco etapas o fases.

Primera Etapa. Realizar el contacto inicial con el cliente con la finalidad de obtener mayor información sobre la empresa y precisar el trabajo a realizar. Se dejan en claro los conceptos de independencia del equipo auditor y se solicita colaboración por parte de la empresa, esto supone tiempo de dedicación de los empleados (entrevistas con directivos, pase de cuestionarios, solicitud de documentación, información histórica, etc.). Se elaborará una propuesta de trabajo en el que se acordará por escrito el objetivo, alcance y plan del trabajo.

Segunda Etapa. Planear y programar las actividades a llevar a cabo, previo estudio inicial del entorno auditable y el grado de colaboración de la empresa y su personal.

Tercera Etapa. Ejecutar las tareas programadas, tales como la recolección de información y datos, observaciones directas, reunión con las autoridades para entrevistas informales y convocatoria a un grupo de trabajadores para el pase de encuestas anónimas.

Cuarta Etapa. Empezar el análisis de todo lo relevado del accionar de la empresa; establecer los patrones de comparación, teóricos y prácticos, y cotejar con la realidad para finalmente llegar a resultados y conclusiones.

Quinta Etapa. Emitir el informe final de autoría donde se describirán las prácticas de Recursos Humanos de la empresa, su valoración como correcta e incorrecta considerando su nivel de efectividad, y la proposición de sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las deficiencias detectadas.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LAS TAREAS DE AUDITORÍA

Sumario: 1. Introducción. 2. Organización y funciones. 3. Gestión de nómina del personal. 4. Niveles de rotación y ausentismo del personal. 5. Satisfacción y clima laboral.

1| Introducción

En esta parte del trabajo reflejaremos toda nuestra investigación de campo, a través de la aplicación de una gran cantidad de los conocimientos y aptitudes adquiridas a lo largo de la carrera académica.

En un sentido más particular, en este capítulo, volcaremos toda la información recabada, a cerca de la empresa bajo estudio mediante el relevamiento de las actividades y gestión de los Recursos Humanos, empleando metodología y herramientas fundamentales y propias de un proceso de auditoría operativa.

2| Organización y funciones

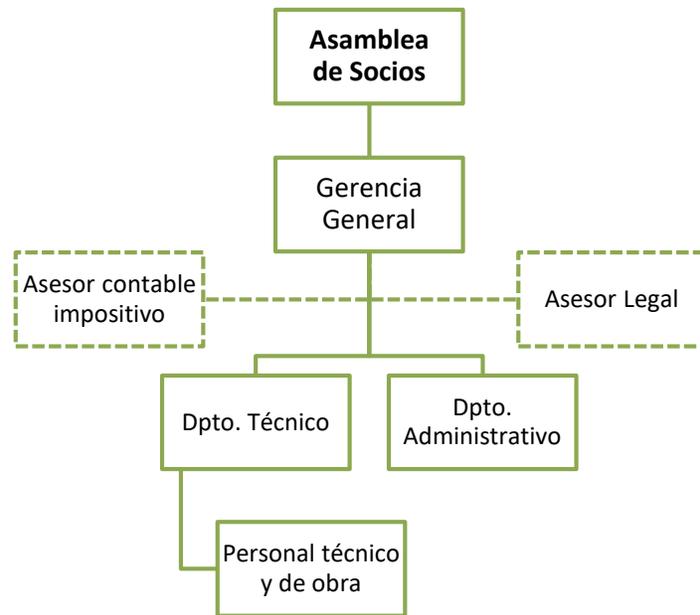
A. Modalidad de relevamiento empleada

La empresa, actualmente, no cuenta con un organigrama formalizado por

escrito, ni la confección de un manual de funciones y descripción de puestos. A pesar de lo ello, el gerente general prestó toda su disposición y colaboración con nuestra entrevista, que se realizó de manera semiestructurada con el fin de recolectar información más enriquecedora.

B. Investigación

La empresa OBRAS VIALES Y DE ARQUITECTURA S.R.L., como una organización legalmente constituida, cuenta con una estructura jerárquica muy simple y representada con el siguiente organigrama:



Esquema 3. Organigrama improvisado de Obras Viales y de Arquitectura S.R.L.

En la realidad, más allá de la organización formal de la empresa, es la *Gerencia General*, representada por uno de los socios, quien concentra, gestiona y dirige la mayor parte de las funciones tanto técnicas como financieras y administrativas. El resto de los socios que conforman la Asamblea, delegaron al gerente total libertad de acción, disposición y decisión para con la empresa.

Entre las responsabilidades y funciones, llevadas adelante actualmente por el socio gerente, se encuentran:

- Representación total de la empresa ante terceros.
- Búsqueda de nuevas vías de financiamiento.
- Gestión de nuevos contratos de obra y servicios.
- Gestionar la presentación en licitaciones públicas para contratar con el estado provincial o nacional.
- Autorizar al dpto. administrativo la adquisición de maquinarias o bienes de uso.
- Autorizar al dpto. administrativo la incorporación o desvinculación de personal.
- Planeación y presupuesto general.
- Administración y disposición de la maquinaria vial fuera de la cantera.
- Negociar plazos y financiación con proveedores y clientes.
- Interceder ante conflictos laborales, técnicos o administrativos.
- Dirigir a trabajadores con tareas fuera de la cantera.
- Convenir y tratar con ex empleados antes inminentes litigios laborales.

El *departamento de administración* está representado por dos empleadas, siendo una de ellas la cuarta socia fundadora de la firma, quien abandonó su calidad como tal y decidió ceder sus cuotas sociales, por cuestiones personales, en el año 2009. Este sector actualmente, entre otras, tiene las siguientes funciones:

- Obtención de permisos y autorizaciones de obras.
- Control de cumplimiento de contratos de servicios.
- Gestión de pagos y cobranzas comerciales.

- Perfeccionar los pagos de haberes y tributos autorizados por el Gerente general.
- Reclutamiento, selección y gestión de la nómina de personal
- Trámites varios que no requieran la presencia obligatoria del Gerente general.
- Informar al asesor legal sobre intimaciones judiciales y temas vinculados.
- Remisión de los partes mensuales al asesor impositivo para la registración, confección de libros y liquidación tributaria.
- Informar de las novedades sobre personal al asesor contable para la oportuna gestión y liquidación de haberes.
- Gestionar, con autorización del socio gerente, la adquisición de nuevas maquinarias y rodados.
- Adquirir y hacer entrega de la ropa de trabajo y elementos de seguridad al personal técnico.
- Control y gestión, junto a los Encargados de obra, de todo tema vinculado al personal técnico como licencias, ausencias, accidentes de trabajo, etc.

La empresa cuenta con el asesoramiento de un estudio jurídico, quien aconseja sobre los temas en litigio, en su gran mayoría laborables, debido a presentaciones judiciales iniciadas por ex empleados de la firma.

Las tareas de confección de los balances generales y el registro de las operaciones contables de cada ejercicio económico, son tercerizadas a un estudio contable, quien además asesora a la empresa y tiene a su cargo la liquidación impositiva y la de haberes de la totalidad del personal técnico y administrativo.

El *departamento técnico*, está conformado por un plantel de veintidós trabajadores: dos encargados de las obras, dos capataces al mando, y el resto se distribu-

ye entre obreros y operarios. La fuerza de trabajo se reparte entre trabajadores de cantera y operadores de camiones y maquinarias viales.

Las responsabilidades y funciones generales a todo el personal técnico, se pueden resumir en:

- El uso y empleo adecuado de materiales, herramientas, maquinarias, rodados y equipos viales, tanto en la Cantera como en cualquier otro sitio donde desarrollen tareas.
- El mantenimiento y cuidado de herramientas, maquinarias, rodados y equipos viales; de manera directa y con carácter constante.
- El cumplimiento de todas las medidas de seguridad, y acatamiento pleno a las normas de vialidad, en cuanto a la conducción de rodados y manejo de maquinaria pesada se refiera.
- La supervisión, control y dirección eficiente por parte de encargados y capataces.
- El cumplimiento de horarios, fechas y modalidades programadas en el desempeño de las tareas.
- Control y seguimiento de horarios y asistencias por el Encargado, y remisión del parte diario al sector administrativo.

3| Gestión de nómina del personal

A. Modalidad de relevamiento empleada

Además de entrevistas verbales al sector administrativo de la empresa, se empleó la observación presencial directa y el análisis de planillas, nóminas del personal, antecedentes *on line* (sitios web de la AFIP, de la UOCRA y del IERIC) y otra documentación que nos fuera proporcionada gentilmente.

B. Investigación

La actividad de la construcción, de manera natural, posee una alta rotación de recursos humanos; por esto y por razones de urgencia generalmente, es que la empresa justifica el uso de fuentes rápidas de mano de obra, entre las cuales y en orden prioritario, se hallan:

- El ámbito familiar de los dirigentes.
- El ámbito familiar del personal actual.
- Ex trabajadores de la empresa.

Cómo última opción, la empresa recurre a avisos clasificados en diarios locales para el reclutamiento de nuevo personal.

En el historial de la nómina de personal se constató la reincorporación sucesiva de numerosos trabajadores, que ya habían prestado servicios en la empresa, pero que habían renunciado, o bien, fueron despedidos de sus labores por alguna causa; y a pesar de ello, la empresa decidió contratarlos nuevamente ante la necesidad imperiosa de cubrir un puesto laboral.

Una vez, que el sector de Recursos Humanos selecciona a un nuevo candidato, se comunica con la empresa de servicios médicos y tramita todo lo necesario para la práctica de los exámenes preocupacionales.

Confirmadas las condiciones físicas y de salud del candidato, se procede a su incorporación a la nómina de personal de la empresa, siendo para ello necesario llevar a cabo una serie de formalidades para cumplir con el marco legal previsional, sindical y tributario de la actividad económica.

El proceso administrativo llevado a cabo ante una decisión de incorporar un nuevo trabajador (*ver Esquema 4*), siempre inicia con un candidato ya selecto al cual se le peticiona una serie de documentación personal y la realización de un examen médico psicofísico a través de un servicio contratado por la empresa, con el fin de verificar sus condiciones para el trabajo y cumplir con la normativa vigente.

Los estudios y análisis médicos que se realizan en un examen preocupacional, de acuerdo a la actividad desarrollada por esta empresa, son:

- Examen físico completo, que abarque todos los aparatos y sistemas incluyendo agudeza visual cercana, lejana y cromática.
- Radiografía panorámica de tórax.
- Electrocardiograma.
- Exámenes de laboratorio (hemogramas, uremia, glucemia, orina, etc.).
- Estudios neuropsicológicos.
- Rayos X de columna lumbosacra y columna cervical.
- Audiometría.
- Pedigrafía.
- Examen bucodental.

Una vez cumplimentado esto y siendo positivos los resultados de las pruebas, se procede a dar de alta al trabajador en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), organismos previsionales y ART, cumpliendo con las disposiciones salariales y contractuales dispuestas por el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) de la actividad y demás legislación laboral al respecto.

El siguiente paso es el registro del trabajador en el IERIC, organismo que regula la actividad de la construcción. Para ello, actualmente, es requisito que el empleado cuente con su credencial laboral respectiva, y en caso de no poseer, la empresa se encarga de gestionarla oportunamente ante el instituto. El registro se perfecciona a través de un trámite *web online*, que lleva adelante el departamento administrativo, y que incluye el uso de un lector de tarjetas inteligentes provisto por el mismo IERIC.

Como último trámite, la empresa a través de una solicitud acompañada de una serie de documentación y soportes magnéticos, debe requerir al Banco de la Nación Argentina (BNA) la apertura de una cuenta de caja de ahorro a nombre del traba-

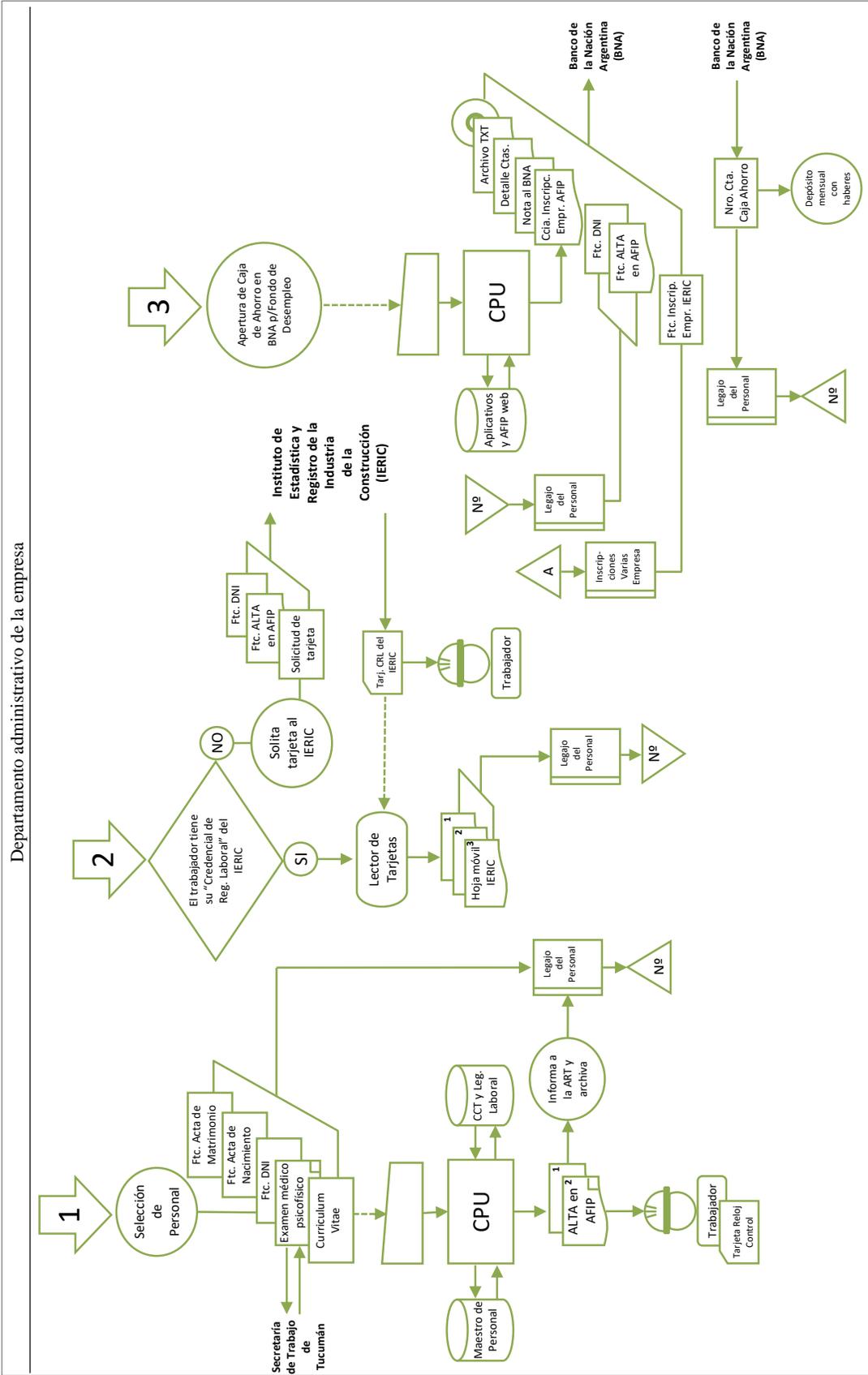
jador, en donde se depositarán mes a mes los importes correspondientes al Fondo de Cese Laboral y del cual se hará acreedor una vez concluida la relación laboral.

El proceso administrativo inverso, o sea, el de desvinculación del personal (*ver Esquema 5*), inicia por decisión del Gerente general basándose en una iniciativa de la empresa o del mismo trabajador (renuncia o abandono de trabajo).

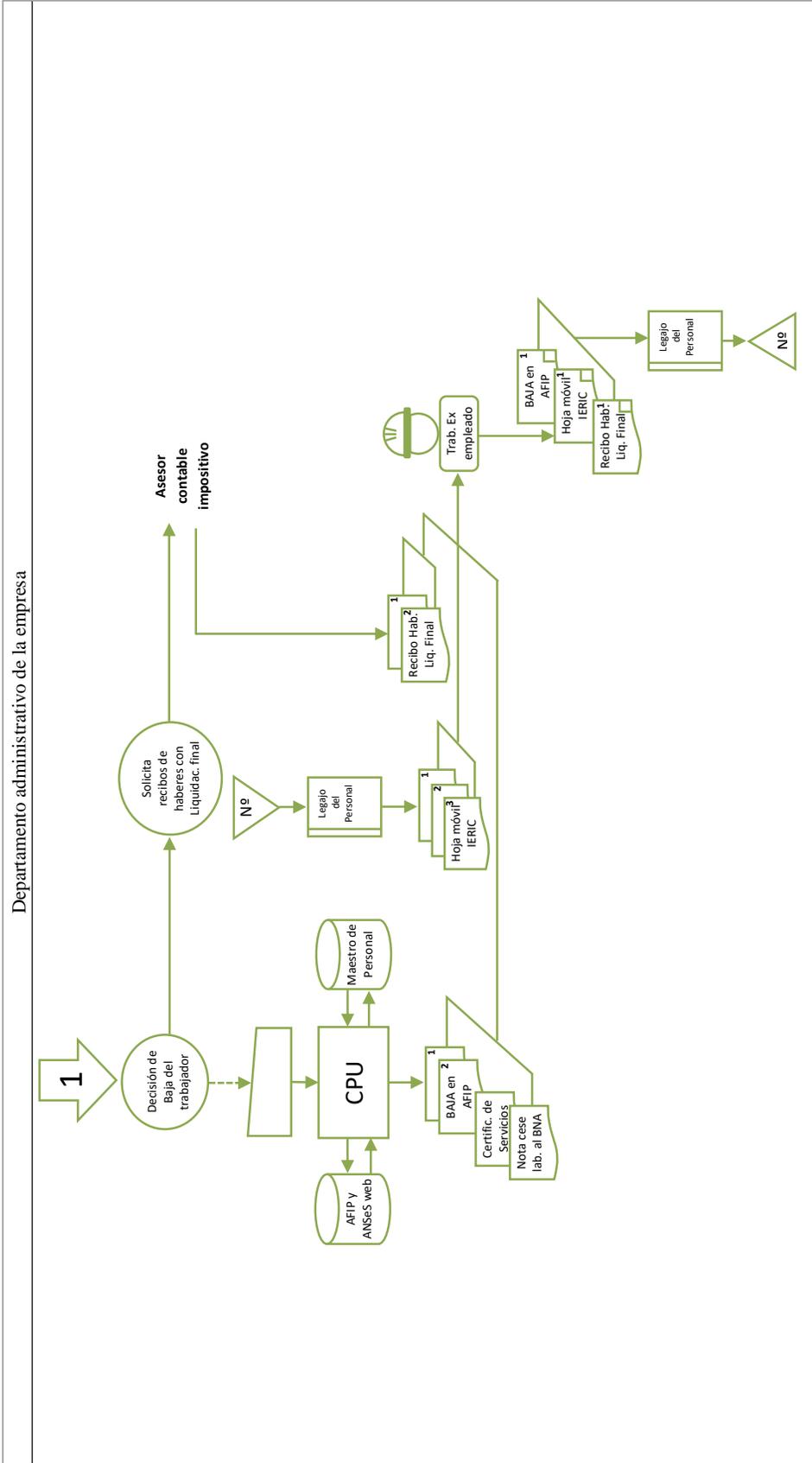
Cabe aclarar, que en materia de construcción no rigen los preceptos de indemnización laboral por despido, antigüedad o preavisos, ya que los mismos son suplidos y compensados por el anteriormente descripto Fondo de Cese Laboral.

La desafectación del trabajador se lleva a cabo mediante trámites *on line*, en los sitios *web* de la AFIP, de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSeS) y del IERIC (mediante lector de tarjeta), con el fin de obtener las respectivas constancias de baja empleado, y también la certificación de los servicios prestados, que le será de utilidad cuando inicie sus trámites jubilatorios. Mientras tanto, se informa del acontecimiento al asesor contable para que realice la correspondiente liquidación final de haberes del trabajador.

Posteriormente, el proceso concluye con la entrega al ex empleado de copias de la documentación y recibos de haberes emitidos para su conformación y archivo, más una nota dirigida al BNA informando que el trabajador desempleado está en condiciones de cobrar su Fondo de Cese Laboral.



Esquema 4. Proceso completo de incorporación y registración de nuevo personal.



Esquema 5. Proceso completo de desvinculación y liquidación de personal.

4| Niveles de rotación y ausentismo del personal

A. Modalidad de relevamiento empleada

Con la debida autorización, los asesores contables nos facilitaron información histórica de la empresa de los últimos años, sobre liquidaciones de inasistencias y accidentes de trabajos para realizar cálculos con fines estadísticos. Con idéntico propósito, recurrimos al historial que registra la empresa de las altas y bajas del personal. También, gentilmente se nos permitió observar la información que presenta la AFIP en sus servicios *on line* accediendo con la “clave fiscal” privada de la empresa, con el fin de comparar y corroborar la veracidad de los datos.

El gerente general y el sector administrativo ofrecieron su punto de vista para explicar, parcialmente, el comportamiento de los datos recogidos.

B. Investigación

La conformación del plantel de trabajadores, especialmente el técnico, de OBRAS VIALES Y DE ARQUITECTURA S.R.L. ha variado significativamente en el último cuatrienio.

De acuerdo a nuestra recolección de datos, presentamos la siguiente información segregada y discriminada por año:

Movimiento de la nómina	2010	2011	2012	2013 ^(*)
Altas del personal	14	22	12	12
Bajas del personal	10	21	12	8
Trabajadores promedio en Nómina	18	20,5	21	23

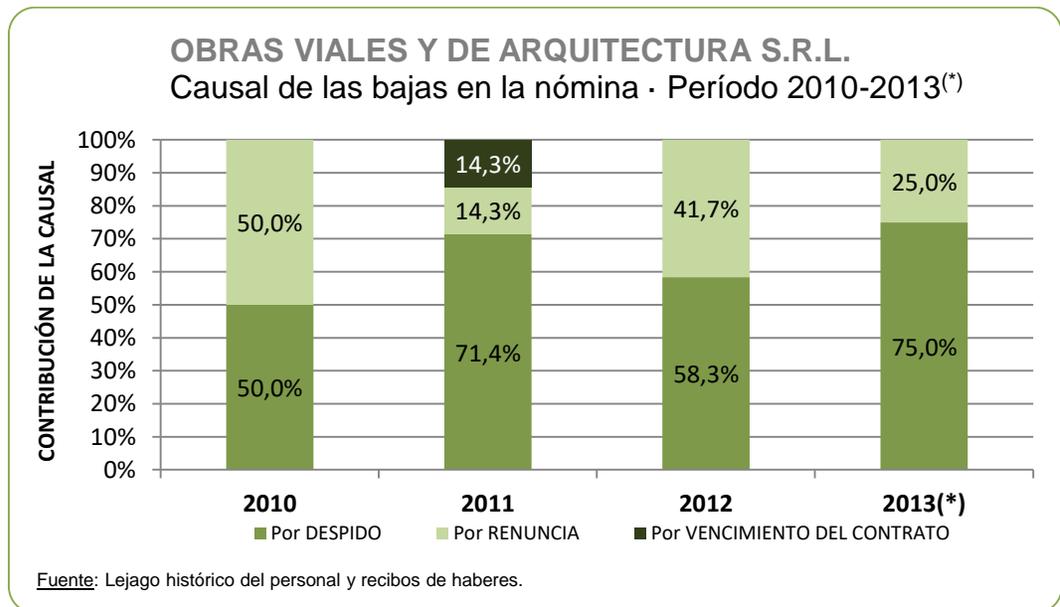
^(*) El análisis abarca hasta el 30 de septiembre de 2013, inclusive.

Para un análisis más adecuado, se procedió a segregarse las bajas del personal según su causal o motivo.

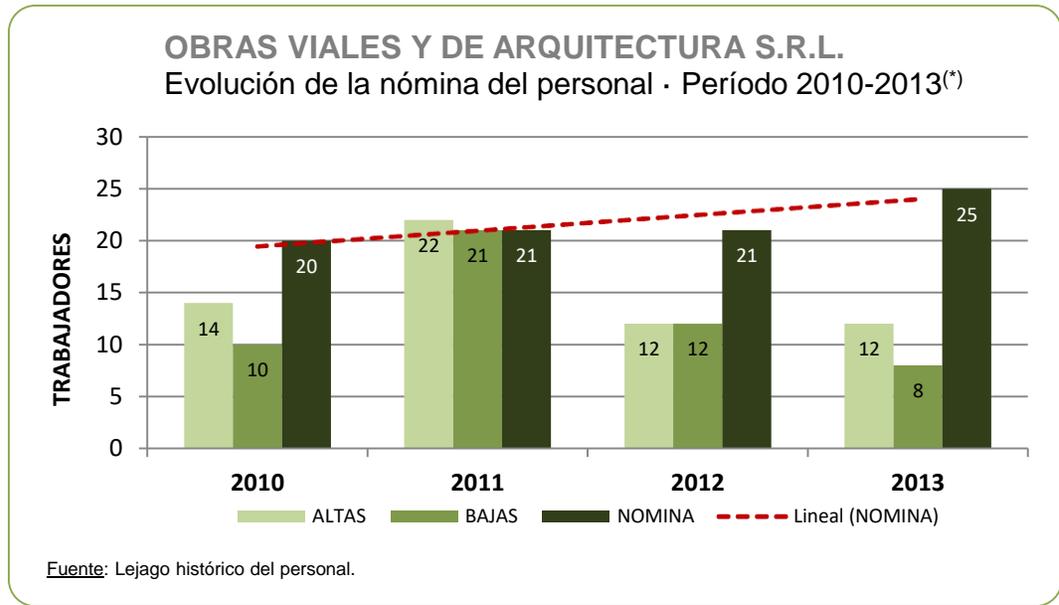
Bajas del personal	2010	2011	2012	2013(*)
Por despido	5	15	7	6
	50,0%	71,4%	58,3%	75,0%
Por renuncia	5	3	5	2
	50,0%	14,3%	41,7%	25,0%
Por vencimiento del contrato	0	3	0	0
	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%
Total	10	21	12	8
	100%	100%	100%	100%

(*) El análisis abarca hasta el 30 de septiembre de 2013, inclusive.

Luego, en base a los datos, se realizaron cálculos para determinar razones y el índice de rotación, que muestren la evolución cuantitativa del personal de la empresa.



(*) El análisis abarca hasta el 30 de septiembre de 2013, inclusive.



(*) El análisis abarca hasta el 30 de septiembre de 2013, inclusive.

Índice	2010	2011	2012	2013 ^(*)
ROTACIÓN del personal	66,7%	104,9%	57,1%	43,5%

(*) El análisis abarca hasta el 30 de septiembre de 2013, inclusive.

El personal del área administrativa se mantuvo fijo durante el período auditado, por lo que la rotación se produjo íntegramente en el sector técnico.

El Gerente general nos relató, de manera anecdótica, que los años 2010 y 2011 fueron períodos de transición, en donde se buscaban métodos más efectivos de control del personal técnico, debido a los constantes problemas de responsabilidad, malos hábitos y personalidad que los trabajadores recién contratados acarrearban de experiencias anteriores. Además se sumaba, que aparecieron las nuevas formas tecnológicas para la registración del trabajador de la construcción, a las cuales, la empresa tuvo que adecuarse paulatinamente. El asesoramiento de profesionales, fue de vital importancia para llevar adelante la comprometida situación que atravesaba la empresa, en cuanto al manejo de los recursos humanos.

La otra parte importante de la información recogida, es aquella referida al ausentismo de los trabajadores durante estos últimos cuatro años.

Debido a lo complejo que resulta compilar, clasificar y analizar la totalidad de ausencias del personal, siendo que pueden obedecer a diversas causas y estar denunciadas o no como tal en la empresa; para el presente trabajo se redujo el conjunto de inasistencias a aquellas que fueron declaradas y justificadas ante el departamento administrativo, y tuvieron como motivo una enfermedad o un accidente de trabajo.

El general, para la actividad, se emplea la liquidación del trabajo por hora, constituyendo seis horas una jornada laboral normal para esta empresa en particular.

Total de Horas de Inasistencia	2010	2011	2012	2013 ^(*)
Por enfermedad	690	762	204	48
Por accidente de trabajo	306	1236	2412	804

^(*) El análisis abarca hasta el 30 de septiembre de 2013, inclusive.

Para obtener un medio de comparación, se tomará el Total de Horas Hombre Laborales Esperadas. Para realizar tal cálculo, se estiman y consideran seis horas por cada día laboral esperado, lo que a su vez se multiplica por los trabajadores de la nómina promedio de cada año bajo análisis.

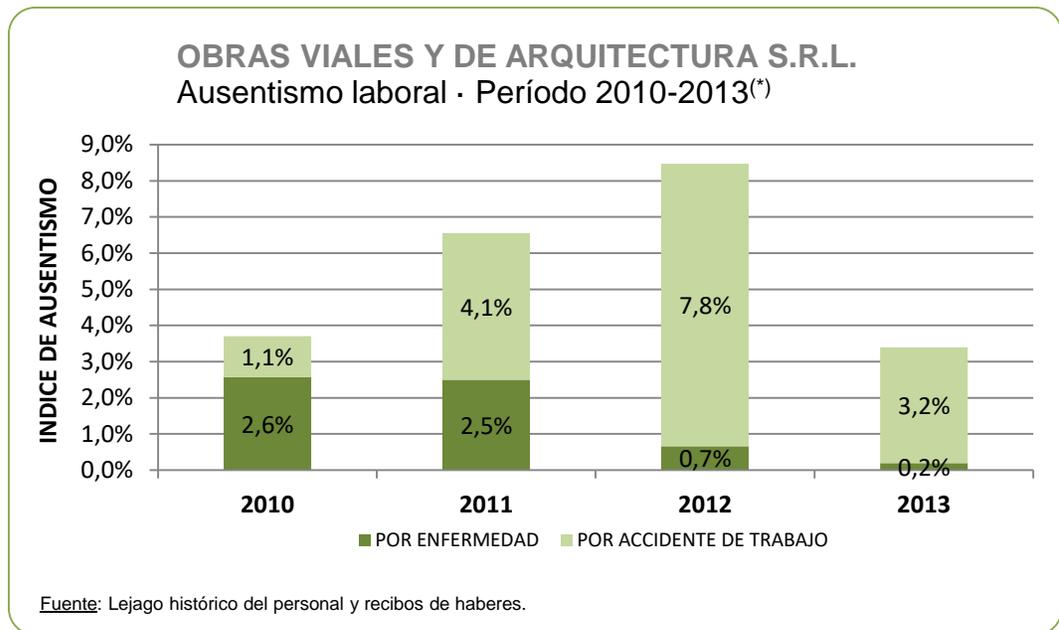
Patrón de comparación	2010	2011	2012	2013 ^(*)
Total de Días laborables esperados	249	248	245	182
Total de Horas laborables esperadas	1.494	1.488	1.470	1.092
Trabajadores promedio en nómina	18	20,5	21	23
Total de HH Laborales Esperadas	26.892	30.504	30.870	25.116

^(*) El análisis abarca hasta el 30 de septiembre de 2013, inclusive.

Utilizando estos datos, se procede al cálculo de los índices de ausentismo de la empresa para los años 2010 al 2013.

Índice	2010	2011	2012	2013 ^(*)
De Ausentismo total	3,7%	6,5%	8,5%	3,4%
De Ausentismo por enfermedad	2,6%	2,5%	0,7%	0,2%
De Ausentismo por accidente de trabajo	1,1%	4,1%	7,8%	3,2%

^(*) El análisis abarca hasta el 30 de septiembre de 2013, inclusive.



(*) El análisis abarca hasta el 30 de septiembre de 2013, inclusive.

La administración de la empresa manifestó que la política de reducción de accidentes de trabajo tomó gran relevancia a partir del año 2012, debido a los numerosos casos de lesiones y perjuicios, siendo la mayoría, episodios evitables. La prioridad máxima, actualmente y al respecto, es tratar de inculcar en el personal, las actividades preventivas y el uso adecuado de los elementos de seguridad, tanto dentro como fuera de la cantera.

5| Satisfacción y clima laboral

A. Modalidad de relevamiento empleada

Atentos a esta clasificación, seleccionamos una muestra del total de trabajadores de la empresa, a quienes les solicitamos respondan un cuestionario escrito de dieciocho sencillas preguntas, del tipo opción múltiple. Se les informó, debidamente, el objetivo de la encuesta garantizándoles total anonimato en las respuestas. Luego se procedió a analizar las respuestas y resumir los resultados para su correspondiente análisis.

B. Investigación

La UOCRA categoriza en sus escalas salariales a los trabajadores de la construcción en Oficiales especializados, Oficiales, Medio oficiales y Ayudantes. Al momento del análisis, el sector técnico de la empresa cuenta con veinticuatro empleados activos con diferentes categorías, de los cuales seleccionamos un total de cinco a modo de muestra para el cuestionario.

Categoría de trabajadores	Cantidad en la Muestra
Oficiales especializados	1
Oficiales	2
Medio oficiales	1
Ayudantes	1
Total	5

A continuación presentaremos cada pregunta del cuestionario y un resumen de las respuestas obtenidas.

1. *¿Conoce usted la Misión del sector Recursos Humanos de la empresa?*

El 60% de los encuestados respondió no conocer la misión del sector. El resto, indicó que el departamento de RR.HH. tiene como misión ayudar al bienestar del empleado y a organizar su trabajo.

2. *¿Qué grado de instrucción tiene usted?*

El 80% afirmó contar con escolaridad secundaria, mientras que el resto, indicó solo primaria.

3. *¿Qué tiempo tiene usted desempeñando su cargo?*

Un 20% respondió estar empleado hace menos de un año; un 60% dijo estarlo entre uno y dos años; y el resto, entre tres y cuatro años.

4. *¿Se encuentra usted satisfecho por el rendimiento de la unidad de Recursos Humanos?*

La gran mayoría, un 80%, respondió estar medianamente satisfecho con el desempeño del área de RR.HH. El resto indicó estar poco satisfecho.

5. *¿Ha demostrado algún interés el sector de Recursos Humanos en proporcionar instrucción, capacitación y adiestramiento al personal?*

Un 60% respondió que nunca se demostró interés en capacitacitarlos, mientras que el resto indicó que solo “a veces”.

6. *¿Con qué regularidad el sector de Recursos Humanos otorga promociones y ascensos?*

El 60% indicó que solo a veces se otorgan promociones y ascensos, mientras que el resto afirma que nunca.

7. *¿Ha sido usted objeto de evaluación del desempeño?*

La totalidad de encuestados respondió haber sido evaluado en su desempeño, por lo menos en alguna ocasión.

8. *¿Con qué frecuencia el sector de Recursos Humanos realiza las evaluaciones de desempeño a los empleados?*

El 60% afirmó que a veces se realizan evaluaciones de desempeño; el resto indicó que casi nunca.

9. *¿Cuáles de los siguientes incentivos y reconocimientos le ha proporcionado la empresa?*

El 60% de los encuestados indicó recibir como incentivo el “reconocimiento laboral”, mientras que el resto eligió “aumento de sueldo”. Se descartaron total-

mente: la capacitación, las mejoras de condiciones psico-ambientales y los reconocimientos no monetarios.

10. *¿Con qué frecuencia la unidad de Recursos Humanos aplica planes de incentivos y motivación?*

Un importante 80% respondió que solo a veces se aplican los planes de incentivos y motivación. El resto, indicó que nunca se suministran.

11. *¿Es usted supervisado?*

El 100% de los encuestados respondió afirmativamente ser supervisado en sus tareas.

12. *¿Con qué frecuencia el sector de Recursos Humanos revisa y controla la ejecución de las actividades del personal?*

Solo el 20% afirmó que siempre el sector de RR.HH. realiza las revisiones y controles al personal. El 80% restando indicó que casi siempre.

13. *¿Considera usted que se dispone de un ambiente físico acorde con las actividades desempeñadas?*

El 60% respondió, afirmativamente, disponer de un ambiente físico acorde para sus actividades. El resto, indicó que las instalaciones son generalmente inapropiadas, y más aún, cuando les corresponde trabajar en obras de terceros.

14. *¿Cree usted que las políticas de remuneración son efectivas?*

El 60% respondió que no son efectivas las políticas remunerativas indicando que los salarios no son acordes al esfuerzo y trabajo realizado. El 40% restante, respondió positivamente.

15. *¿Cree usted que las políticas de remuneración se ajustan a las necesidades del mercado laboral y realidad económica?*

Un importante 80% contestó que las remuneraciones no se ajustan a la realidad económica, argumentando además cobrar salarios mínimos y horas extras mal retribuidas que no llegan a cubrir todas las necesidades, más aún en un país en el que suben constantemente los precios de los bienes básicos.

16. *¿Considera usted que existe una efectiva comunicación entre el personal del sector de Recursos Humanos y los demás departamentos?*

El 60% indicó que no es efectiva la comunicación interna, agregando que no existe uniformidad en los procedimientos, y que además, pocas veces escuchan sus reclamos. También recomendaron ampliar el personal encargado de los recursos humanos. El 40% restante de los encuestados, respondió positivamente.

17. *¿Considera usted que existe equidad en el trato y supervisión?*

Un 60% respondió haber inequidad en el trato y supervisión, argumentando que existen consideraciones con trabajadores que son parientes de los patrones, además que se desconocen totalmente las necesidades de los empleados. El resto de los encuestados, contestó de manera positivamente.

18. *¿Se solicita su opinión o sugerencia para realizar sus tareas?*

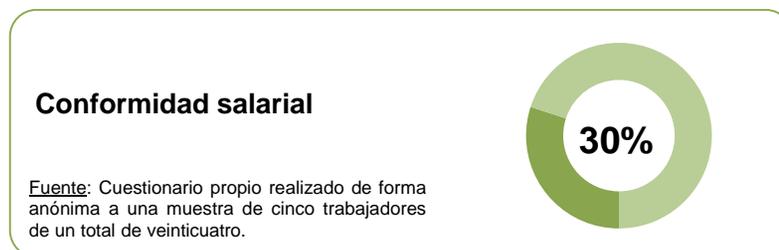
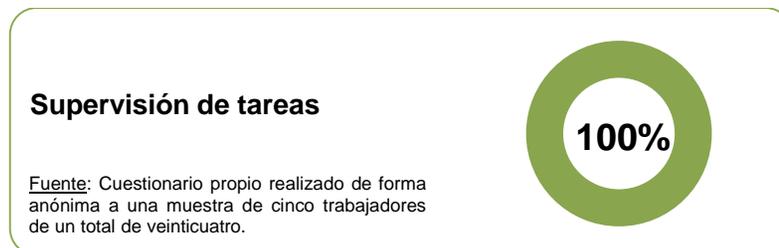
Solo el 20% de los encuestados afirmó que casi siempre solicitan su opinión para el desarrollo de las tareas; mientras que un 60% indicó que solo a veces, y el 20% restante, respondió nunca solicitar sus sugerencias.

El cuestionario fue diseñado para obtener respuestas que midan el nivel de satisfacción laboral, pero también arrojan indicios sobre incentivación, supervisión y evaluación en el trabajo.

Cada pregunta cuenta con un punto de satisfacción, salvo cuatro de ellas que son meramente informativas (la pregunta N° 1, 2, 3 y 9). En total suman catorce puntos de satisfacción que se ponderan según las opciones elegidas en cada respuesta. Las opciones de respuesta “*siempre*”, “*altamente satisfecho*” y “*si*” implican un alto

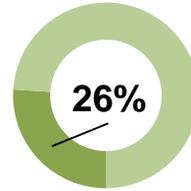
nivel de satisfacción, mientras que las opciones: “nunca”, *totalmente insatisfecho*” y “no”, reflejan insatisfacción. Las respuestas intermedias que implican una satisfacción o insatisfacción parcial, se ponderan según corresponda.

Utilizando estos criterios, podemos realizar el análisis de las respuestas al cuestionario y arribar a los siguientes resultados respecto a los niveles: de satisfacción general de los trabajadores, de supervisión ejercida sobre las tareas desarrolladas, de aceptación de la política remunerativa, de incentivación al personal y evaluación de su desempeño.



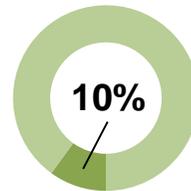
Incentivación laboral

Fuente: Cuestionario propio realizado de forma anónima a una muestra de cinco trabajadores de un total de veinticuatro.



Evaluación de desempeño

Fuente: Cuestionario propio realizado de forma anónima a una muestra de cinco trabajadores de un total de veinticuatro.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Sumario: **1.** Síntesis de la tarea desarrollada. **2.** Evaluación y sugerencias de los aspectos relevados. **3.** Pronóstico. **4.** Presentación del informe de auditoría de gestión.

1| Síntesis de la tarea desarrollada

Nuestro trabajo de auditoría en la empresa OBRAS VIALES Y DE ARQUITECTURA S.R.L. se realizó y concluyó de acuerdo a lo planeado en cuanto a tiempos y metodologías. El desarrollo contó con la colaboración desinteresada de las autoridades y del resto del personal de la organización, que estuvieron siempre predispuestos a responder nuestras inquietudes, brindarnos la información corporativa y poner a nuestra disposición toda la documentación que le fuera solicitada.

Se llevó adelante todas y cada una de las etapas en las que estructuramos el procedimiento de auditoría. La tercera de ellas, se realizó durante tres jornadas de trabajo, en las que visitamos las instalaciones de la empresa para efectuar todo el relevamiento descripto previamente; que inició con las entrevistas al Gerente general y al personal del departamento administrativo, continuó con la recolección de datos mediante observación presencial y análisis de documentación, y concluyó con las encuestas al personal técnico y una visita guiada al galpón de las maquinarias.

La fase de análisis de la información, se ejecutó a través del empleo de técnicas específicas que sirven para medir la gestión de los Recursos Humanos y, que fueron desarrolladas por conocedores de la materia. A Todo esto, se suma el bagaje de conocimientos y herramientas, que fueron adquiridos a lo largo de los años de nuestra carrera académica.

A continuación, desarrollaremos la última etapa de nuestro trabajo, que implica la presentación de las conclusiones a las que abordamos, la confección de un informe de auditoría operativa, y la formulación de las recomendaciones para que la empresa optimice su eficiencia en la administración de los recursos humanos.

2| Evaluación y sugerencias de los aspectos relevados

A. La actividad desarrollada: un desafío

Es preciso comenzar el análisis, caracterizando al sector de la construcción en el que se encuentra inmersa la empresa auditada.

Los estudios realizados a este rubro coinciden en señalar algunas características y deficiencias generales de la actividad que condicionan, desde el vamos, a la gestión de los Recursos Humanos:

- Genera importante movilidad de recursos.
- Actividad de carácter cíclico y móvil.
- Generalmente requiere inspección técnica externa.
- Deficiencias y baja coordinación en la etapa de estudios de los proyectos, en la cual participan una variada gama de especialistas.
- Tendencia a subcontratar gran parte de las actividades, tanto técnicas como administrativas.
- Falta de planificación adecuada en la ejecución de las obras, generando fallas de calidad, tiempos improductivos y accidentes.

- Marcada resistencia a los cambios y poco uso de las nuevas herramientas de gestión.
- Empleo de mano de obra poco calificada y de alta rotación. El nivel de formación de los trabajadores inferior al conjunto de la economía.
- Posee los más altos niveles de siniestralidad laboral.
- Relaciones laboral temporales, con baja participación sindical de los trabajadores.
- Nivel básico de gestión de prevención de riesgos y concientización de las medidas de seguridad.
- Proporción importante de mano de obra no declarada ante organismos de contralor.

A pesar de las condiciones del sector, toda empresa incluyendo la que está bajo estudio, debe tratar de reducir sus puntos débiles, y maximizar los fuertes, con el fin de lograr una ventaja competitiva, que básicamente son aquellas habilidades, atributos, conocimientos o recursos de una empresa (que no tienen sus competidores), que le permiten lograr un rendimiento superior en comparación con ellos.

B. La necesidad de reestructurar y dividir las tareas

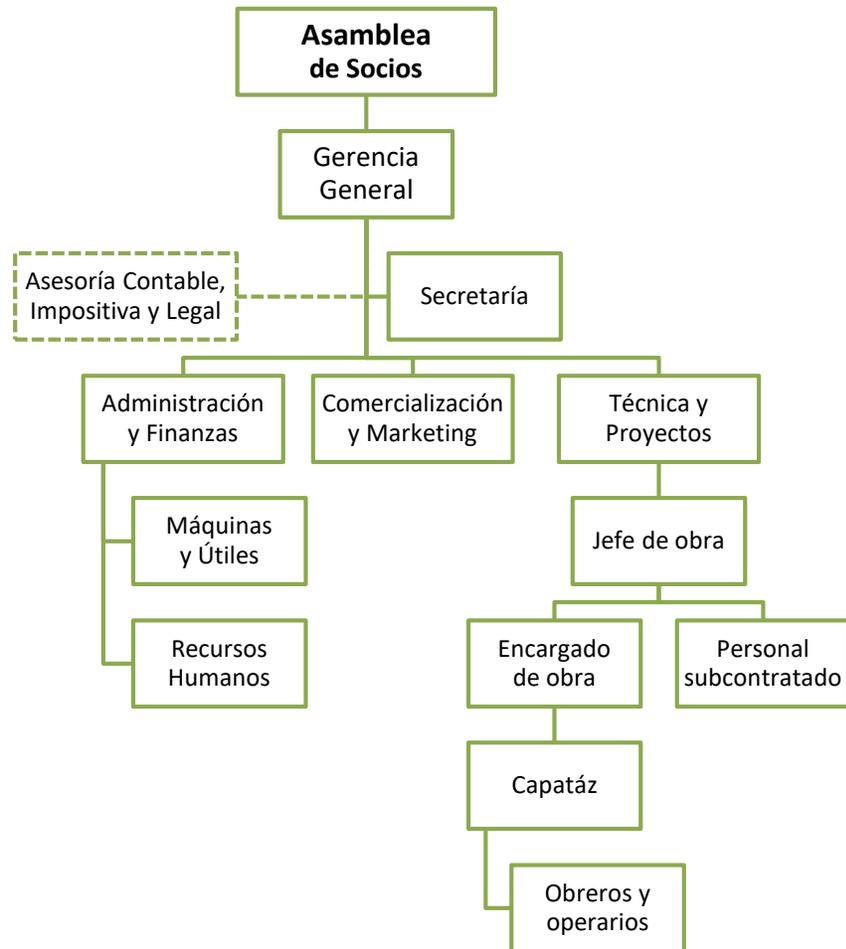
La organización, más allá de no contar con una estructura orgánica formalizada, tampoco dispone de un manual de cargos, funciones y procedimientos que sirvan como guía para el desarrollo y control de las actividades directivas, administrativas, financieras y técnicas.

Particularmente, la distribución departamental actual de la empresa no refleja una efectiva segregación de las principales funciones administrativas y financieras. La escases de personal dedicado a estas tareas genera una amenazante concentración de actividades, particularmente en el Gerente General, quien deberá hacer uso de

una efectiva delegación de autoridad, con el fin de dedicar más de su tiempo al control de funciones, y no, a ejecutarlas.

Sugerimos la redistribución del personal actual y la incorporación de nuevos recursos humanos, para la separación de algunos sectores, como el de Secretaría y de Recursos Humanos, además de disponer de un administrativo contable dentro de la organización; ya que las consideramos funciones esenciales y cuya constante tercerización puede resultar contraproducente.

A continuación presentamos a modo recomendación, un organigrama y su correspondiente manual de puestos y funciones, que pueden servir de base y modelo para diseñar los propios e implementarlos en un futuro cercano.



Esquema 6. Organigrama sugerido para la empresa.

Puesto: GERENCIA GENERAL	
Descripción	Funciones y responsabilidades
Es el máximo representante de la empresa y asume la responsabilidad total de cara al exterior.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la política de producción: objetivos de la empresa, capacidades, volumen de obra previsible, y beneficios previstos. - Estudiar la política de mercado local, nacional e internacional. - Fijar la política financiera. - Estudiar la política fiscal. - Definir la política de recursos humanos. - Evolución organizativa y técnica. - Fijar programas y objetivos anuales. - Analizar los resultados reales y compararlos con los previstos. - Controlar de forma continua las desviaciones sobre las previsiones de producción, presupuestos, inversiones, salarios y beneficios. - Establecer políticas de rendimiento y mejora. - Impulsar la investigación y el desarrollo. - Valorar nuevos campos de actuación.
Requisitos	
<u>Académicos:</u> Profesional en administración, contabilidad o ingeniería industrial. <u>Conocimientos y aptitudes:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Administración ejecutiva de personal. - Contabilidad y finanzas. - Administración y control de proyectos. - Planeación estratégica. - Informática administrativa. - Análisis de indicadores financieros. - Integración de equipos de alto rendimiento. - Desarrollo de capital humano. - Desarrollo de negocios. 	
Puesto: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	
Descripción	Funciones y responsabilidades
El personal encargado de este sector tiene bajo su responsabilidad funciones vinculadas a la administración del capital de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad general de la empresa. - Contabilidad analítica y solicitud de asesoramiento (o directamente, terceriza esta función). - Recursos humanos: gestión de salarios y pagos. - Solicita asesoramiento sobre problemas fiscales y tributarios. - Control del presupuesto. - Finanzas, liquidez, cobranzas, etc. - Compras y adquisiciones: control y pagos. - Realización de cobros y pagos. - Correspondencia, notas, descargos, archivos, etc.
Requisitos	
<u>Académicos:</u> Profesional en contabilidad o administración con experiencia en finanzas. <u>Conocimientos y aptitudes:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Administración de Recursos Humanos. - Contabilidad financiera. - Manejo de software empresarial e informática administrativa. - Habilidades técnicas e interpretación de estados financieros. - Elaboración de presupuestos y análisis de flujo de efectivo - Diseño y seguimiento a indicadores financieros - Administración del proceso de compras - Poseer autoridad, responsabilidad, disciplina y capacidad para delegar eficazmente. - Los tradicionales por competencia. 	
Puesto: COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING	
Descripción	Funciones y responsabilidades
Depende directamente de la Gerencia General. Su misión es coordinar la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervie-	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de ventas y servicios (planeación, organización, dirección control e integración). - Recopilación de información de las necesida-

<p>nen antes y después de la venta y prestación de servicios.</p>	<p>des y expectativas de los clientes (marketing).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de información de los clientes después del proceso de ventas. - Informes de mercados (situación actual y a futuro) o cambios de mercados. - Informes sobre la competencia. - Contribuir para el desarrollo organizacional con aportes y participación en función del plan estratégico general. - Elaboración del presupuesto de ventas anuales y cumplimiento de la facturación proyectada (objetivo). - Presupuestos de gastos del departamento. - Conocer las necesidades de diferentes tipos de clientes. - Impulsar la apertura a nuevos mercados y cuentas.
<p>Requisitos</p>	
<p><u>Académicos:</u> Profesional en contabilidad o administración con experiencia en marketing.</p> <p><u>Conocimientos y aptitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de estrategias comerciales. - Promoción y publicidad. - Negociaciones comerciales. - Trato con clientes actuales y potenciales. - Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales. - Atención a Clientes. - Poseer autoridad, responsabilidad, disciplina y capacidad para delegar eficazmente. - Los tradicionales por competencia. 	
<p>Puesto: TÉCNICA Y PROYECTOS</p>	
<p>Descripción</p>	<p>Funciones y responsabilidades</p>
<p>Depende directamente de la Gerencia General. Es la máxima autoridad y responsabilidad de todas las funciones de organización por su cercanía a la actividad principal. Es el lazo de unión entre la obra y el resto de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar la preparación y realización técnica de las obras a cargo, respetando las correspondientes medidas de seguridad y las exigencias de calidad y plazos fijados contractualmente. - Reuniones periódicas con sus colaboradores: jefes de obra, encargados, capataces y operarios. - Relaciones y coordinación con el resto de la empresa. - Representar a la empresa: realizará aquellas relaciones que se tengan con la propiedad y con los organismos o entidades tanto públicas como privadas que se vinculan con la obra (permisos, obra, explotación, etc.). - Proyección y planificación de los trabajos a largo plazo. - Confección de listas de las unidades de obra, a realizar con medios propios o subcontratados. - Confección de listas de materiales de obra: procedencias, cantidades necesarias, etc. - Coordinar con el sector Máquinas y Útiles y hará el emplazamiento de máquinas y talleres, de almacenamiento de los materiales, de silos, etc. - Coordinación y seguimiento de la ejecución (previsiones, desviaciones, corregir defectos y evitar repetirlos). - Coordinación con la Gerencia General (informe de inversiones, gastos, certificaciones, etc.). - Colabora en la liquidación final de las obras.
<p>Requisitos</p>	
<p><u>Académicos:</u> Profesional técnico con título habilitante.</p> <p><u>Conocimientos y aptitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Generales de organización, administración, etc. - Iniciativa para implantación de nuevos métodos o técnicas. - Poseer autoridad, responsabilidad, disciplina y capacidad para delegar eficazmente. - Amplia experiencia al frente del área de construcción. - Manejo de sistemas informáticos técnicos. - Conocimientos de la normatividad técnica de la ingeniería civil y sus alcances. - Conocimientos y experiencia en la administración, organización, coordinación y ejecución de obra. - Poseer autoridad, responsabilidad, disciplina y capacidad para delegar eficazmente. - Los tradicionales por competencia. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Confección de estadísticas técnicas. - Trato con el personal: mantener un buen ambiente de trabajo. - Solicitar y valorar el personal para su contratación posterior.
Puesto: JEFE DE OBRA	
Descripción	Funciones y responsabilidades
<p>Depende directamente del área Técnica y Proyectos. Su misión es la ejecución de una obra técnicamente eficiente, sin accidentes, controlando los recursos y dentro del plazo estipulado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las operaciones y gestiones preparatorias para el inicio de las obras. - Ordenación de los trabajos, dando las órdenes oportunas al personal a su cargo, con la frecuencia que la marcha de la obra aconseje. - Dirige o realiza los trabajos de replanteo. - Uso de la maquinaria: empleo racional, rendimientos y revisiones. - Aplicación correcta de los materiales e insumos. - Control de los lugares de trabajo, mano de obra empleada, materiales consumidos, calidad de ejecución, etc. - Control y sugerencia de subcontratistas. - Confección de los partes de trabajo, para conocimiento de la marcha de la obra, gastos, rendimientos, etc. - Seguridad e higiene: redacción de los proyectos y responsable de los posibles accidentes. - Valoración de los trabajos realizados por subcontratistas, siendo imprescindible su conformidad para realizar el pago de las facturas.
Requisitos	
<p><u>Académicos:</u> Profesional técnico con título habilitante.</p> <p><u>Conocimientos y aptitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Generales de organización, administración, etc. - Iniciativa para implantación de nuevos métodos o técnicas. - Poseer autoridad, responsabilidad, disciplina y capacidad para delegar eficazmente. - Amplia experiencia al frente del área de construcción. - Manejo de sistemas informáticos técnicos. - Conocimientos de la normatividad técnica de la ingeniería civil y sus alcances. - Conocimientos y experiencia en la administración, organización, coordinación y ejecución de obra. - Poseer autoridad, responsabilidad y disciplina. 	
Puesto: ENCARGADO DE OBRA	
Descripción	Funciones y responsabilidades
<p>Depende del Jefe de obra. Constituye el enlace jerárquico entre los obreros y personal directivo. Junto con el capataz pertenece al personal no técnico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección y control del personal, preparar cada lugar de trabajo y desarrollar la planificación. - En las obras de gran tamaño o con unidades especializadas muy diferentes, existen varios encargados. - Es el responsable del control y rendimiento de todo el personal obrero. - Aclarar las dudas y corregir las deficiencias con el personal subalterno. - Debe conocer los convenios laborales y condiciones técnicas para evitar accidentes. - Preparar planes de obra a corto plazo y colaborar en el plan general. - Normalmente es el eje de todas las partes. - Atiende al suministro de los materiales, hace
Requisitos	
<p><u>Académicos:</u> Estudios técnicos de grado medio, sin requerir título habilitante.</p> <p><u>Conocimientos y aptitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos necesarios para desarrollar las funciones generales de organización, dirección y vigilancia de los trabajos de forma directa y cercana. 	

	<p>los pedidos y vigila la entrada de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Designa cada uno de los lugares de trabajo donde se va a aplicar la mano de obra y la maquinaria para realizar los trabajos que ordene el Jefe de obra, controlando y procurando que se obtenga el mayor rendimiento. - Controlar que sus capataces dirijan correctamente a su personal. - Propone la contratación y despido del personal. - Mantener en orden la obra. - Responsable de las herramientas y puntualidad en los lugares de trabajo. - Complementa pequeños trabajos de replanteo. - Sustituye al jefe de obra en su ausencia.
<p>Puesto: CAPATAZ</p>	
<p>Depende directamente del Encargado de obra. Se define como el líder del trabajo de la cuadrilla de obreros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir las cuadrillas de obreros, según las instrucciones del encargado. - Debe cuidar de que el rendimiento sea el adecuado.
<p>Requisitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si la cuadrilla no está especializada en el trabajo encomendado, el capataz debe estar con ellos hasta que adquieran el conocimiento necesario para dejarlos solos.
<p><u>Académicos:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se encarga de la puntualidad, el orden y “clima laboral” de sus subalternos.
<p>Ninguno, pero si una probada experiencia en la actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Propone a la dirección cambios, controles y modificaciones que crea convenientes.
<p><u>Conocimientos y aptitudes:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionas los partes diarios de los obreros y material a su cargo.
<p>Poseer conocimientos técnicos, teóricos y prácticos necesarios para desarrollar las funciones de dirección y vigilancia de los trabajos de forma directa y cercana.</p>	
<p>Puesto: MAQUINAS Y ÚTILES</p>	
<p>Descripción</p>	
<p>Depende directamente del sector Administración y Finanzas. Tiene a su cargo la administración, control e inventario físico de la inversión en bienes de uso de la empresa.</p>	
<p>Funciones y responsabilidades</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Inventario, control y conservación de equipos, maquinarias, útiles y herramientas. - Gestión para las adquisiciones de nuevos equipos o maquinarias requeridas. - Verificaciones técnicas de vehículos y equipos viales. - Recepción, control y despacho de materiales, vigilando cantidad y calidad. - Los materiales e insumos que se adquieran deben ser dados de alta en el inventario y pasarlos al depósito. - Controlar el consumo de materiales. - Inventarios de obra. - Análisis de costos. 	
<p>Puesto: RECURSOS HUMANOS</p>	
<p>Descripción</p>	
<p>Depende directamente del sector Administración y Finanzas. Tiene a su cargo la gestión, control y liquidación del personal a cargo de la empresa.</p>	

Funciones y responsabilidades

- Realiza, en coordinación con el sector Técnica y Proyectos, el reclutamiento de nuevo personal técnico.
- Recluta cualquier otro personal administrativo.
- Realiza las entrevistas de rigor a postulantes.
- Tramita la incorporación de nuevo personal contratado.
- Coordina los procesos de capacitación y formación del personal.
- Liquidación de sueldos, salarios y demás remuneraciones.
- Administra los partes del personal remitidos por los encargados de obra.
- Gestiona y tramita las ausencias y accidentes de trabajo.
- Solicita los exámenes médicos periódicos y preocupacionales.
- Tramita las sanciones, apercibimientos y desafectaciones del personal.
- Acatar todas de las formalidades y disposiciones legales y sindicales.
- Contribuye y colaborar con la adopción de medidas de seguridad laboral.

Esquema 7. Manual de puestos y funciones básicas sugerido para la empresa.

C. Elegir al recurso humano adecuado es la clave

La metodología de la empresa para el reclutamiento y selección de nuevo personal, no es la adecuada, porque pone en juego la eficiencia operativa de la organización al utilizar, como principal fuente de recursos humanos, el entorno familiar de dirigentes y empleados, sin considerar las cualidades buscadas para un puesto vacante. Generalmente, no es acertada la premisa de que un ex trabajador de la empresa es la mejor opción para un nuevo puesto laboral, justificando que este ya conoce los movimientos de la organización y no necesita período de adaptación.

Recomendamos enfáticamente, planificar la selección de personal; función que debe ser llevada a cabo por un sector específico de la empresa, que administre y emplee las fuentes más eficientes y comprobadas para la captación de recursos humanos, y suministrarlos en el momento que se precisan. Las condiciones y aptitudes requeridas para un puesto deben ser las directrices para elegir un nuevo trabajador, y no la urgencia, la afinidad o el parentesco.

Se sugiere la creación y actualización de una base de datos con los perfiles e información personal de los candidatos que acudieron a una solicitud pública de personal, como pueden ser los avisos en diarios, y que no llegaron a la etapa de una entrevista laboral, o bien esta no fue satisfactoria; con la única finalidad de convertir a

esta base de datos en una importante y rápida fuente de antecedentes para un futuro requerimiento de trabajadores.

Con respecto a los procedimientos posteriores a la selección del personal, nos referimos a la incorporación del candidato seleccionado a la nómina activa, y al proceso opuesto, el de desvinculación de personal; la empresa los realiza de manera correcta y eficiente, con la debida celeridad, acatando la legislación vigente y cumpliendo con los requerimientos administrativos, médicos y previsionales del caso.

Los niveles de rotación del personal fueron en evidente decrecimiento en los últimos dos años, lo que implica mayor estabilidad en la conformación del capital humano de la empresa. Recomendamos implementar la rotación interna de los empleados, como una práctica sana para evitar el efecto “acostumbramiento” en el puesto de trabajo. Con respecto a los índices de rotación externa del personal, dependen de muchas variables, pero de igual forma se sugieren niveles bajos, para evitar, principalmente, los costos asociados a la misma a la misma. Como premisa, se debe rotar a todo aquel trabajador que no provea de algún beneficio o valor agregado a la empresa, sin importar en qué ámbito lo haga.

Con una eficaz selección de personal y manteniendo altos los niveles de satisfacción laboral, se puede llegar a controlar la excesiva entrada y salida de recursos humanos, porque se contribuye a la estabilidad integral del trabajador, evitando o reduciendo eventuales causas de deserción, renuncia o despido de personal.

Las mismas consideraciones son de aplicación para el tema ausentismo laboral, pesar que es una variable mucho menos controlable por las constantes intervenciones de las contingencias.

La actividad de la empresa, se encuentra entre las de mayor riesgo por accidente de trabajo. Un estudio elaborado por la Superintendencia de Riesgo del Trabajo (SRT) muestra que la población de varones de hasta veinticinco años de edad ocupados en el sector de la Construcción, presenta una accidentabilidad 52% superior a la del promedio de trabajadores varones de ese grupo etario de toda la economía, y

144% superior al total de varones de todas las edades y sectores.¹²

Por lo tanto es imprescindible que se tomen las medidas precautorias necesarias para evitar sucesos que puedan desencadenar en una ausencia laboral, particularmente las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo¹³. Eso se logra aplicando tanto, las pautas de seguridad generales de todo ambiente de trabajo, como las particulares por el tipo actividad, generalmente proveídas por las empresas ART y los organismos que contralora. Es totalmente, acertada la misión del Gerente General al tratar de inculcar en el personal, las actividades preventivas y el uso adecuado de los elementos de seguridad.

D. La motivación: una asignatura pendiente

Otro punto, más abstracto pero no menos relevante, es la motivación laboral, la cual consideramos es una de las grandes responsables de los índices de ausentismo y rotación del personal de esta, y tantas otras empresas.

Nuestra encuesta de satisfacción laboral arrojó resultados, que si bien parten de solo un grupo de trabajadores, pueden inducirse consideraciones de carácter general. Una importante cantidad de los trabajadores encuestados desconoce la misión, funciones y fines del departamento de Recursos Humanos, lo que se justifica porque no lo encuentran identificado dentro de la organización. Las respuestas apun-

¹² RAIMONDI, Mónica, Accidentabilidad laboral en trabajadores jóvenes de la Construcción. Año 2011, Informe del Área de Estadísticas e Investigaciones en Salud Laboral de la Superintendencia de Riesgo del Trabajo, (julio de 2013).

¹³ Los auditores dejan en claro que, a pesar de haber efectuado cálculos de índices de ausentismo por enfermedad y accidentes laborales en la empresa OBRAS VIALES Y DE ARQUITECTURA S.R.L., no concluimos nada al respecto, por tratarse de un tema complejo, que requiere de un relevamiento particular, con el fin de obtener y contar con un mayor volumen de información específica para realizarle el análisis correspondiente; esta tarea excede nuestro campo previsto de investigación para el presente trabajo.

tan a que existe la suficiente supervisión de tareas por parte de los directivos y jefes, pero no la motivación adecuada, la cual se reduce a su mínima expresión y se manifiesta, ocasionalmente, a través de incrementos salariales o la simple estabilidad laboral. Se debe tener presente que un trabajador necesita de reconocimientos, más allá de los monetarios, que incentiven su labor y motiven la superación personal.

La empresa precisa implementar programas de evaluación de desempeño, de equiparación de haberes con la realidad económica, y capacitación del personal, que permitan maximizar la calidad laboral de los recursos humanos, a la vez que ayuda a la unificación de los objetivos individuales de los trabajadores con los fines organizacionales de la empresa.

Una empresa que se encamina en la tarea de mejorar la motivación y satisfacción laboral de sus empleados, necesita evaluar sus avances y logros; para ello, se sugiere el uso de cuestionarios que los trabajadores deben cumplimentar de forma anónima. Estas encuestas, similares a las que empleamos en nuestra tarea como auditores, utilizadas estratégicamente en el ámbito empresarial, está comprobado que mejora las comunicaciones internas, tanto la vertical como la horizontal, ya que el personal está concienciado de que su opinión es necesaria para mejorar la calidad del clima laboral.

Las preguntas que suelen hacerse son del tipo siguiente:

- ¿Puedes conciliar la vida familiar con la laboral?
- ¿Qué tipo de incentivos desearías, además de los económicos? ¿Conoces los criterios de promoción?
- ¿Valora las condiciones del puesto de trabajo?
- ¿Recomendarías a familiares y amigos para trabajar en la empresa?
- ¿El jefe directo informa y genera confianza y respeto? ¿Te incita a tomar decisiones?
- ¿Hay seguimiento por el cumplimiento de tus objetivos?
- ¿Recibes muestras de reconocimiento por el trabajo bien hecho?

3| **Pronóstico**

Recientemente, tanto a través de estudios realizados como de las propias experiencias de las empresas, se ha llegado a la conclusión de que definitivamente se debe cambiar la percepción que se tiene sobre los recursos humanos.

En este sentido, son muchas las empresas que ya han realizado cambios importantes, entre los que se cuentan: una mayor, mejor y más sincera comunicación con los empleados; una visión más amplia del trabajador, llegando a la valoración del mismo como ser humano; una mayor responsabilidad social, desde adentro (*cada trabajador*) hacia fuera (*la familia, la comunidad*). Podríamos decir que en la medida en que la empresa considere y respete a sus trabajadores, en esa misma medida tendrá éxito en su gestión empresarial.

Es importante que se tome en cuenta que la empresa debe hacer los mejores esfuerzos para apoyar e incentivar los deseos, anhelos y metas personales, profesionales y familiares de cada recurso humano; de esta manera se estará asegurando un trabajador satisfecho que excederá las expectativas planteadas en la consecución de sus labores. Esto lo podemos lograr, entre otras cosas, a través de la capacitación constante y de calidad de cada recurso humano; incentivando el deporte, la cultura y el entretenimiento, fomentando así la interrelación entre los trabajadores y, de ser posible, su entorno familiar.

Sería de gran importancia que las empresas tomaran acciones correctivas con los trabajadores que persistentemente rompen la armonía en el ambiente laboral; así como acciones preventivas con todo el personal. De esta manera, no sólo se resuelve el problema en el ambiente laboral, sino que también repercute en mejoras a nivel personal y familiar; porque, definitivamente, en el futuro la gestión de los recursos debe ser más humana.

4| Presentación del informe de auditoría de gestión

INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA

Sr. Gerente de

OBRAS VIALES Y DE ARQUITECTURA S.R.L.

S / D

En nuestra calidad de Auditores externos independientes nos dirigimos a Ud. con el objeto de comunicarles las conclusiones a que se ha arribado como consecuencia del proceso de auditoría operativa aplicada a la Gestión de los Recursos Humanos de su Organización, durante los días 12, 13 y 14 de septiembre de 2013.

I. OBJETO

Evaluar la eficiencia y eficacia operativa de la empresa, en cuanto a la administración de sus recursos humanos respecta.

II. ALCANCE

La auditoría fue conducida empleando genéricamente los lineamientos generales establecidos por las Resoluciones Técnicas emitidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas; las Normas de Auditoría Interna; el Código de Ética establecido por el Instituto de Auditores Internos de Argentina; y las buenas prácticas y normas internacionales adoptadas e interpretadas para el desarrollo y desempeño de la profesión

III. ACLARACIONES PREVIAS

La tarea fue llevada a cabo según la planificación y tiempos propuestos, sin interferir ni entorpecer la rutina laboral, normal y habitual de los directivos y empleados de la organización.

Se desarrollaron los procedimientos y se aplicaron las técnicas de auditoría sobre bases selectivas y comparando con períodos anteriores y empresas del ramo, a los efectos de poder formarnos una opinión entendida acerca del grado de efectividad de la gestión operativa del capital humano.

IV. OBSERVACIONES

A continuación detallamos las deficiencias detectadas:

- Estructura orgánica y división del trabajo inadecuados. Inexistencia de manuales de puestos y funciones. Excesiva concentración de tareas, a causa de una indebida segregación. Escasa delegación de autoridad.
- Carencia de planificación de la dotación de personal. Empleo de fuentes inadecuadas de reclutamiento, y modalidades ineficaces de selección de recursos humanos. Niveles históricos de rotación por encima del promedio de la actividad.
- Deficiencias en el clima laboral y en el aspecto motivacional. No se implementan programas de capacitación o de evaluación de desempeño. Inexistencia de sistemas de reconocimientos o incentivos para la vigilancia de la satisfacción laboral.

V. RECOMENDACIONES

Dadas las observaciones expuestas en el apartado IV, se aconsejan las siguientes medidas tendientes a mejorar la gestión:

- Redistribución del personal actual y la incorporación de nuevos recursos humanos.
- Departamentalización de acuerdo a una correcta segregación de tareas y delegación de autoridad, tomando como guías el organigrama y el manual de puestos y funciones recomendados.

- Destercerizar funciones administrativas desarrolladas externamente, a través de su anexión a la estructura interna de la empresa.
- Planificar la selección del personal y administrar el empleo de fuentes más eficientes y probadas para el reclutamiento de recursos humanos.
- Mantener los actuales esquemas administrativos para la incorporación y desvinculación de personal.
- Vigilar el clima laboral, a través de incentivos y reconocimientos que fomenten la satisfacción en los puestos de trabajo, que contribuirá a la regulación de los niveles de rotación y ausentismo del personal.
- Implementar programas de evaluación de desempeño, de actualización de haberes y salarios, y de capacitación del personal, que permitan la maximización de la calidad integral de los recursos humanos.

VI. OPINIÓN

En función de la naturaleza, el objeto y objetivos del informe, el alcance de las tareas y las limitaciones a las mismas, las aclaraciones previas y los procedimientos empleados, los Auditores Externos refieren su opinión a los comentarios, observaciones y recomendaciones incluidas en el presente informe, y ampliadas en el capítulo V de nuestro trabajo de Seminario FACE-UNT año 2013, sin perjuicio de reiterar la necesidad de corregir las deficiencias reveladas.

Ponemos a disposición de las autoridades, todos los papeles de trabajo y/o antecedentes que respaldan nuestra labor.

Es nuestro informe.

Se emite el presente informe, en la ciudad de San Miguel de Tucumán, a los 8 días del mes de octubre 2013.-

Atentamente, *Auditores Externos*

APÉNDICE

1| Propuesta de trabajo presentada a la empresa auditada

MEMORÁNDUM

Para: Sr. Gerente de OBRAS VIALES Y DE ARQUITECTURA S.R.L.

De: Auditores Externos.

Ubicación: Sede Central, San Miguel de Tucumán.

Fecha: 3 de septiembre de 2013.

Asunto: Revisión del área de dirección y administración del personal.

Por medio del presente le informo que el personal de auditoría operativa, estará el próximo jueves 12 de septiembre del corriente año en la sede central de la empresa, con el fin de proceder con las tareas de auditoría, que incluirán entrevistas informales al personal jerárquico, encuestas anónimas al personal contratado, observación de documentación, y recolección información y datos con fines evaluativos y estadísticos.

El tiempo estimado para su conclusión será de tres días, aproximadamente y como máximo.

Sin más por el momento, quedo a su disposición ante cualquier consulta o comentario que requiera y con relación al contenido del presente.

Atentamente, *Auditores Externos*

2) Guía utilizada en entrevista a la empresa auditada

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS A PERSONAL DIRECTIVO

Carácter general

1. ¿Cuáles diría que son los objetivos principales de su empresa?
2. Desde su punto de vista ¿cuáles son los cometidos principales del departamento de recursos humanos?
3. ¿Cuáles son algunos de los problemas o dificultades por los que atraviesa actualmente la empresa? ¿Cuáles son sus causas?
4. ¿Tiene algún objetivo concreto para este año respecto de los recursos humanos? ¿Y a largo plazo?
5. ¿Cómo ve el papel del departamento de recursos humanos en su empresa?

Análisis del puesto de trabajo

6. ¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?
7. ¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones y los requisitos de los puestos de trabajo?

Planificación de recursos humanos

8. ¿Qué planes tiene para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos en su propio departamento? ¿Qué grado de proyección futura tienen sus planes?
9. ¿Qué métodos, medios o modelos emplea para llevar a cabo la planificación de recursos humanos? ¿Y qué experiencia tiene en el uso de estos métodos o medios?

Dotación de recursos humanos

10. ¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados y cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?
11. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir? ¿Qué estrategias innovadoras ha utilizado para cubrir los puestos más difíciles?
12. ¿Qué políticas tienen marcha respecto del reclutamiento interno y externo? ¿Por qué? ¿Está satisfecho con la forma por hacerlo?

Retribución

13. ¿Cómo determina la evaluación de puestos de trabajo y los aumentos salariales?
14. ¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos?
15. ¿Cuál es su problema principal en la administración de salarios?

Evaluación del desempeño

16. ¿Evalúa el desempeño de sus empleados?
17. ¿Con qué modalidades y frecuencia evalúa el desempeño de sus empleados?
18. ¿Les gusta a los empleados el sistema de evaluación existente?

Capacitación y desarrollo

19. ¿Efectúa regularmente un análisis de la necesidad de capacitación? ¿Cómo lo hace y de

qué manera decide que empleados se formarán?

20. ¿Cómo evaluar la eficacia de los diferentes programas de formación?
21. ¿Qué cambios o mejoras piensa que deberían hacerse respecto a la formación del puesto de trabajo?

Planificación y gestión de la carrera profesional

22. ¿Existe alguna política en empresa sobre planificación de la carrera profesional?
23. ¿Existe alguna política para ayudar a los empleados que se encuentren en una meseta profesional en la empresa?

Calidad de vida en el trabajo y productividad

24. ¿Está en marcha algún programa concreto de mejora de la productividad (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de la calidad total, etc.)?
25. ¿Dispone de algún programa para los "empleados con problemas" (programas de asistencia de empleados, asesoramiento, etc.)? ¿En qué medida son efectivos estos programas?
26. ¿Cómo mantiene informados a los empleados sobre lo que sucede en empresa? ¿Realizan actividades de comunicación con regularidad?
27. ¿Cómo se planteaba la obtención de información sobre los empleados? ¿Qué canales y métodos emplea?

Seguridad e higiene en el trabajo

28. ¿Cuáles son los mecanismos principales que existen para mantener la seguridad y la higiene en la empresa?
29. ¿Qué políticas y de la empresa respecto de la prevención de accidentes y de las enfermedades laborales? ¿Está satisfecho con los sistemas actuales emplean?
30. ¿Quisiera hacer algún otro comentario sugerencia respecto de la seguridad e higiene en el trabajo?

Relaciones laborales

31. ¿Cómo caracterizaría las relaciones del departamento de recursos humanos con los sindicatos de la empresa? ¿Podría comentar que mejora considera que podrían hacerse de cara al futuro?
32. ¿Mantiene estadísticas sobre el número y naturaleza de las quejas?
33. ¿Encuentra algún problema concreto para hacer cumplir el convenio colectivo?
34. ¿Tiene dificultad para disciplinar a los empleados?

3) Glosario de términos y expresiones en el área de los RR.HH.

Análisis de necesidades del puesto: Estudio que proporciona información sobre las tareas que deberán realizarse en cada puesto, las habilidades necesarias para realizar dichas tareas y las normas mínimas aceptables de rendimiento.

Análisis de las necesidades de la organización: Estudio de los objetivos a corto y a largo plazo de la organización, de las necesidades de recursos humanos, de los índices de eficiencia y del clima de la organización en relación a las necesidades de formación de la organización.

Análisis FODA: Estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tiene una empresa.

Análisis funcional de los puestos: Es una tecnología que permite entender y comprender un puesto de trabajo teniendo en cuenta todo lo que se hace en él y la persona que lo hace, tratando de formalizar al máximo el vocabulario, el procedimiento y la codificación de los resultados. La unidad básica de análisis debe ser la tarea pues "mientras que los puestos de trabajo están constantemente cambiando en su identidad y en su composición, la tarea permanece, aparece y reaparece con otras tareas en una variedad de puestos".

Análisis del puesto de trabajo: 1.- Proceso que investiga, describe, analiza y descompone las diferentes funciones, tareas y operaciones, así como las condiciones de trabajo y de otros elementos, que en su conjunto configuran una actividad laboral concreta, o sea, un puesto de trabajo. 2.- Proceso de descripción y registro de los fines, características de las tareas y los cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, a fin de determinar el perfil de habilidades, experiencia, conocimientos y necesidades individuales. Proceso que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente información relativa a los diferentes puestos de trabajo. Método sistemático de recopilar y organizar la información relativa a las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo específico.

Aptitud: Capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo específico de trabajo.

Assessment Center: Consiste en la simulación de situaciones próximas a la realidad para identificar capacidad de liderazgo, competencias directivas, capacidad de solución de problemas o rasgos personales. La actuación del evaluado es observada con referencia a unos criterios sistemáticos por evaluadores que generalmente, son ejecutivos previamente entrenados o consultores externos. La valoración de los individuos no se realiza según lo que son en la actualidad, sino según lo que pueden llegar a ser, a su potencial en relación a las exigencias de un puesto o un determinado nivel de responsabilidad.

Auditoría de RR.HH.: Análisis y diagnóstico de los recursos humanos de una organización y de los sistemas de gestión y dirección de los mismos. Suele incluir también el aprovechamiento, uso y desempeño actuales y potenciales de tales recursos con el objetivo final de mejorar el rendimiento y desarrollo de cada uno de ellos y de la empresa ante los nuevos desafíos del entorno. Entre los ámbitos de actuación se encuentran el de evaluación y control

de la organización, selección, ubicación, formación y desarrollo de carreras, así como información sobre análisis de puestos, sistemas de compensación, etc.

Benchmarking: 1.- Proceso continuo, estructurado y sistemático de comparar los procesos de recursos humanos con las prácticas de otras empresas excelentes con el fin de aprender, identificar iniciativas válidas para la empresa y establecer objetivos. 2.- Proceso de comparación entre las prácticas que aplican empresas de la misma o distinta actividad.

Cambio organizacional: Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Clasificación del puesto de trabajo: Proceso mediante el cual se determina el valor o la contribución relativa que los diferentes puestos de trabajo aportan a la empresa.

Clima laboral: Estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de recursos, funcionamiento de la empresa.

Coaching: Aprendizaje o desarrollo tutelado por una persona interna o externa a la organización. Se utiliza principalmente para el desarrollo de *soft skills* (habilidades comúnmente denominadas “directivas”) en el *coachee* (tutelado). Puede decirse que el protagonismo corresponde al tutelado y que hay mucho de reflexión y experiencia práctica en el proceso.

Competencias: Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.

Diseño del puesto de trabajo: Proceso que da lugar a un conjunto de fines, características de las tareas y cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, basado en un conjunto único de aspectos organizativos y personales.

Empowerment: Aumento de la eficacia organizacional mediante la cesión del poder para tomar decisiones al primer nivel en que existe cualificación para ello. Cesión de autonomía a los trabajadores, en beneficio de su integración en el proyecto de empresa y de su contribución a resultados.

Feed-back 360°: Herramienta de desarrollo basada en la obtención de datos de comportamiento; supervisados, supervisor y colegas son la fuente de *feed-back*, que servirá al individuo para elaborar su plan de mejora.

Gestión por competencias: Sistema de gestión de las personas basado en sus perfiles competenciales y en los requerimientos de los puestos que ocupan. Normalmente se distingue entre competencias genéricas (precisas en casi todo el personal, o en el personal directivo) y competencias específicas, más vinculadas a las características “técnicas” de cada puesto.

Gestión por objetivos (GPO): Enfoque de la evaluación del rendimiento dirigido por objetivos, en el que trabajadores y supervisores establecen conjuntamente las metas para el siguiente período de evaluación. Enfoque según el cual se evalúa (normalmente) el rendimiento de los gerentes en función del logro de metas u objetivos establecidos previamente.

Habilidades/destrezas: Capacidad de un individuo para realizar con pericia, precisión, facilidad y economía de tiempo y esfuerzo.

Inteligencia emocional: Conjunto de atributos y habilidades intra e interpersonales que facilitan el éxito profesional y personal: autocontrol, flexibilidad, afán de logro, resistencia a la adversidad, comprensión de los demás, persuasión, etc.

Liderazgo: Habilidad para inspirar y dirigir grupos de personas. Constituye un aspecto importante de la función directiva, orientado a la obtención del mejor rendimiento y la satisfacción profesional de los seguidores.

Manual de funciones: Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. Específicamente, el Manual de organización, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

Medición del trabajo: Determinación de los tiempos estándar de todas las unidades de actividad de trabajo de cualquier tarea. Incluye la evaluación del “esfuerzo que de hecho se hace” y el “esfuerzo real requerido» para realizar la tarea”.

Motivación: Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito de los RR.HH. alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

Outdoor: Metodología de formación basada en el desarrollo de actividades lúdicas que sirven para practicar habilidades. Las explicaciones sobre lo aprendido en la experiencia sirven de autorreflexión y facilitan la interiorización del aprendizaje

Outdoor training: O formación fuera de las aulas. Es una formación no convencional. Lo que se pretende es desarrollar aspectos como la cohesión grupal del equipo. La formación consiste en sacar de su ámbito habitual al ejecutivo. Nada de llamadas telefónicas, móviles sonando, mesas de oficinas, ni corbatas. El aprendizaje es al aire libre, en donde el ejecutivo tiene una misión a realizar con su grupo. De su comportamiento individual o grupal se deducirán aspectos relacionados con su facilidad o dificultad en trabajar en equipo, liderarlo o suministrar información al resto de compañeros

Perfil profesional: Conjunto de competencias definidas en relación con una actividad profesional. Entre estas competencias se encuentran los saberes, las técnicas, aptitudes y actitudes sociales.

Planificación de los RR.HH.: El proceso que utiliza una empresa para asegurarse que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.

Planificación estratégica de los RR.HH.: El proceso de formular estrategias de RR.HH. y el establecimiento de programas y tácticas para su aplicación. Determinación de las estrategias y necesidades de recursos humanos con una perspectiva de planificación temporal de tres a cinco años.

Puesto de trabajo: Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes".

Representación de papeles o roles: Técnica de perfeccionamiento de la gerencia en la que los participantes adoptan el papel de un determinado director en una situación concreta. Formación fuera del puesto, donde se crea una situación realista y los sujetos aprenden desempeñando diferentes papeles en la situación. Juego de roles.

Requerimientos del puesto: Se refiere a las características o requisitos físicos, psicológicos, socioeconómicos o de algún otro tipo que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

Retribución por rendimiento: Sistema que recompensa a los empleados partiendo de tres suposiciones: 1) los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución a la empresa; 2) los resultados globales de la empresa dependen en gran medida del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa; 3) para atraer, retener y motivar a los mejores empleados y ser justo con el resto de los empleados, la empresa debe recompensar en función de su rendimiento relativo. Sistemas de retribución en los que se vincula el sueldo al rendimiento, que incluyen los planes de incentivos y los de retribución por méritos.

Talento: En principio, diríamos que se trata de una habilidad innata para hacer algo especialmente bien; pero solemos referirnos sobre todo al talento "directivo", es decir, al potencial de un individuo para ir asumiendo funciones de mayor responsabilidad.

Trabajo en equipo: Supone la colaboración entre dos o más personas que aportan sus conocimientos y esfuerzos para conseguir el mejor enfoque, análisis y solución a un problema o proyecto en el que todos se sienten implicados. Cooperación entre personas para resolver problemas y realizar el trabajo.

CONCLUSIÓN

Mediante el presente trabajo, hemos apuntado a una aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en gran parte de nuestra carrera universitaria, complementados con las herramientas aportadas por nuestras experiencias laborales. Fue nuestra intención encarar la temática desde un punto de vista más útil y con una visión real de poder brindar un servicio a la empresa objeto de estudio.

La gestión de los recursos humanos se auditó empleando una metodología mixta, que nos permitió evaluar de un modo cuantitativo, a través de ratios estadísticos, datos numéricos y antecedentes históricos, y también de un modo cualitativo, a través de valoraciones, apreciaciones, actitudes, análisis de conductas, etc.

Se evaluaron los puntos que consideramos claves en la administración del personal, indicando los puntos fuertes y las debilidades que motivaron nuestra principal hipótesis sobre esta empresa. En ese aspecto, se aportaron las recomendaciones para corregir las falencias en los procedimientos y se sugirieron las herramientas y técnicas que contribuirán con la eficiencia y eficacia operativa.

Es nuestra pretensión que el presente trabajo cumpla con su cometido y sea de verdadera utilidad.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

A| General

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.L., (México D.F., 2011).

LATTUCA, Antonio Juan, Compendio de auditoría, 3ª Edición, Editorial Temas, (Buenos Aires, 2008).

LADO, Mario, Introducción a la auditoría sociolaboral: una perspectiva desde los Recursos Humanos, 1º Edición, Editorial Bubok Publishing S.L., (España, 2013).

NEWTON, Enrique Fowler, Tratado de auditoría, Volumen II, 4ª Edición, Editorial La Ley, (Buenos Aires, 2009).

B| Especial

FRANKLIN, Enrique Benjamín, Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio, 2º edición, Editorial Pearson Educación, (México, 2007).

JIMÉNEZ, Daniel Patricio, Manual de Recursos Humanos, 2ª edición, Editorial ESIC, (Madrid, 2011).

PUCHOL MORENO, Luis, Dirección y gestión de Recursos Humanos, 7ª edición, Ediciones Díaz de Santos, (Madrid, 2012).

C| Otras Publicaciones

ECHEGUREN, Augusto, Enfoque Motivacional de la Auditoría de Recur-

Humanos, en el Boletín “Normaria” de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales Instituto de Auditores Internos de Argentina, N° 16, (Buenos Aires, Agosto 2004).

Consultas en Internet (Octubre 2013):

- <http://books.google.com.ar> - Biblioteca electrónica Google Libros.
- <http://www.facpce.org.ar> - Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- <http://www.iaia.org.ar> - Instituto de Auditores Internos de Argentina.
- <http://www.uocra.org> - Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina.
- <http://www.ieric.org.ar> - Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción.
- <http://www.srt.gob.ar> - Superintendencia de Riesgo del Trabajo depende de la Secretaría de Seguridad Social del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.
- <http://www.afip.gob.ar> - Administración Federal de Ingresos Públicos.
- <http://www.seguridadyaridos.org> - Asociación Nacional de Empresarios Fabricantes de Áridos en España.

ÍNDICE ANALÍTICO

RESUMEN	- 1 -
PRÓLOGO	- 2 -
INTRODUCCIÓN	- 4 -
CAPÍTULO I	
EL ENFOQUE DE LA AUDITORÍA EN EL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS	
1 El concepto de Auditoría	- 5 -
2 La Auditoría Operativa o de Gestión	- 7 -
3 Marco normativo y metodológico de una auditoría operativa	- 10 -
4 Programas e informe de una auditoría operativa	- 12 -
5 La administración de Recursos Humanos	- 14 -
6 El valor del departamento de Recursos Humanos	- 15 -
7 La Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos	- 21 -
CAPÍTULO II	
LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
1 Técnicas de investigación y herramientas del auditor	- 24 -
2 Indicadores de gestión	- 29 -
3 Capacitación laboral	- 31 -
4 Accidentabilidad laboral	- 32 -
5 Rotación del personal	- 34 -
6 Ausentismo laboral	- 41 -
7 Reclutamiento y selección de personal	- 45 -
CAPÍTULO III	
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ESTUDIADA	
1 Descripción de la empresa	- 50 -

2 Misión, objetivos y políticas	- 52 -
3 Marco legal de la actividad	- 53 -
4 Incursionando en la extracción de áridos	- 56 -
5 Objetivos, hipótesis y plan general acción de auditoría	- 58 -

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LAS TAREAS DE AUDITORÍA

1 Introducción	- 61 -
2 Organización y funciones	- 61 -
3 Gestión de nómina del personal	- 65 -
4 Niveles de rotación y ausentismo del personal	- 71 -
5 Satisfacción y clima laboral	- 75 -

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

1 Síntesis de la tarea desarrollada	- 82 -
2 Evaluación y sugerencias de los aspectos relevados	- 83 -
3 Pronóstico	- 94 -
4 Presentación del informe de auditoría de gestión	- 95 -

APÉNDICE

1 Propuesta de trabajo presentada a la empresa auditada	- 99 -
2 Guía utilizada en entrevista a la empresa auditada	- 100 -
3 Glosario de términos y expresiones en el área de los RR.HH.	- 102 -

CONCLUSIÓN	- 106 -
-------------------------	----------------

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	- 107 -
-----------------------------------	----------------

ÍNDICE ANALÍTICO	- 109 -
-------------------------------	----------------