Alba Alquezar Pitarch

AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PYMES

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Dirigido por el Dr. Mario Arias Oliva

Grado de Relaciones Laborales i Ocupación

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona

2014

CONTENIDO

1. Introducción 5

2. Marco teórico 7

2.1. Concepto, clasificación y objetivos de la Auditoría de la Gestión de RRHH 7

2.1.1. Concepto de auditoría 7

2.1.2. Clasificación de auditorías de los recursos humanos desde una perspectiva general. 16

2.1.3. Objetivos de una auditoría de RRHH 17

2.2. Beneficios, problemas y dificultades 18

2.2.1. Beneficios de la evaluación de la FRH 18

2.2.2. Problemas y dificultades en la evaluación de la FRH 19

2.3. Formalizaciones generales de una auditoría 21

2.3.1. Formalizaciones que se refieren a la competencia del auditor 21

2.3.2. Formalizaciones referentes a la realización del trabajo 22

2.4. Herramientas y técnicas para la realización del análisis 22

2.4.1. Herramientas y técnicas para la recogida de información. 23

2.4.2. Herramientas y técnicas para el análisis 25

2.4.3. Herramientas para la medición del valor de la función de RH 26

2.5. Métodos para la realización de auditorías 28

2.5.1. Método basado en los indicadores clave o de registro general del sistema de gestión de recursos humanos 29

2.5.2. Método basado en la reputación 32

2.5.3. Método analítico o de determinación de valor de los programas de gestión de Recursos Humanos 33

2.5.4. Método estratégico 34

2.6. Auditoría de las distintas políticas de recursos humanos 34

2.7. Diseño del plan de auditoría 37

2.8. El informe de auditoría 39

2.8.1. Tipos de informes 40

2.8.2. Contenido 40

2.8.3. Formalidades que debe cumplir el texto del informe 42
3. Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos en PYMES. 43
3.1. Concepto y objetivos 43
3.2. Variables a analizar 45
3.3. Herramientas para la recogida de información 45
4. Caso práctico 51
4.1. Presentación de la empresa 51
4.2. Informe de Auditoría. Caso Práctico. 53
A. Puesta en marcha 53
B. Adquisición 54
C. Estimulación 59
D. Desarrollo 65
E. Recomendaciones finales 67
5. Conclusiones 69
Bibliografia 72
Anexos 75
ANEXO 1. Ratios de las áreas de actuación en el modelo COP/IE 93 75
ANEXO 2. Esquema de la variables de análisis de la Auditoría de la GRH para PYMES: ..82
ANEXO 3. Tabla de observación 86
ANEXO 4. Compromiso de confidencialidad 87
ANEXO 5. Cuestionario dirigido a gerente. 88
ANEXO 6. Cuestionario dirigido a trabajadores. 91
ANEXO 7. Entrevista dirigida a gerente 95
ANEXO 8. Entrevista dirigida a supervisores. 97
ANEXO 9. Entrevista dirigida a trabajadores 98

Relación de abreviaturas utilizadas

ADRH	AUDITORÍA DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS
AEFRH	AUDITORÍA ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ARH	AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS
ASH	AUDITORÍA DEL SISTEMA HUMANO
CEASL	CENTRO EUROPEO DE AUDITORES SOCIOLABORALES
EPIS	EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL
FRH	FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
GFRH	GESTIÓN DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS
GRH	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ORSE	OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS
PDT	PUESTOS DE TRABAJO
PRH	POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS
PYMES	PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
RRHH	RECURSOS HUMANOS
RRLL	RELACIONES LABORALES

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, a lo largo de su trayectoria, se encuentran con diversos obstáculos y desafíos que ponen a prueba su resistencia. Éstos son superados por el empeño, creatividad y esfuerzo de sus trabajadores. Por ello, cada vez más empresas toman conciencia de los efectos positivos que produce un buena gestión de recursos humanos en los resultados, pues la motivación y la constancia son los factores determinantes del buen funcionamiento de una empresa.

Las auditorías de la gestión de recursos humanos tienen la función de analizar todas las acciones que realiza un departamento de RRHH, comprobando el cumplimiento de objetivos y cómo afecta las políticas que se aplican a sus trabajadores. Éste es el motivo por el que cada día más empresas realizan este tipo de auditorías con el fin de obtener una mayor competitividad frente al mercado y una mayor calidad en la organización.

Este tipo de auditorías tan solo se llevan a cabo en grandes empresas, factor que les permite seguir creciendo. En el caso de las PYMES, que en el año 2013 representan el 99.9% del total de empresas en España, al ser las que menos apoyo financiero presenta, no es posible la realización de estas auditorías. Con ello, no quiere decir que no cuenten con un personal de alto potencial, pero no tienen los medios para capacitarlos y motivarlos. Además, se suma el cambio constante en los mercados y los exigentes cambios tecnológicos que hacen que la gestión del personal pierda importancia a nivel organizacional.

Una forma de contribuir al crecimiento este tipo de empresas tan importantes en nuestro país, es brindándoles un modelo de auditoría de gestión de recursos humanos adaptado a pymes.

Este nuevo modelo se basa en las grandes teorías de los autores que estudian las auditorías de la GRH, es por ello, que en un primer apartado, en base a éstas teorías, se explican las pautas a seguir para realizar una auditoría de RRHH, se puntualizan los pros y los contras que suelen aparecer al realizarlas, también, las posibles herramientas a utilizar para la recogida de información y la metodología a llevar a cabo, y por último,

cómo se debe realizar el informe final de auditoría. Posteriormente, se lleva a cabo la explicación del nuevo modelo adaptado a pymes basado en dos grandes modelos explicados en el marco teórico. Para finalizar, el modelo de auditoría de la gestión de RRHH en pymes se ha realizado en una empresa de catorce empleados, para verificar el funcionamiento de este nuevo modelo, siguiendo cada uno de los pasos explicados y utilizando las herramientas de observación, cuestionarios y entrevistas realizados a los componentes de la organización analizada. Finalmente, se incluye un informe final de auditoría de la empresa con las recomendaciones oportunas.

La elección de este tema ha venido provocada por el interés de analizar las distintas políticas de recursos humanos y la posible aportación de ideas y opiniones de mejora que se puedan aplicar en una empresa. Además, durante la realización del grado de Relaciones Laborales y Ocupación, no se ha dado el estudio de auditorías de recursos humanos, por ello decidí realizar una pequeña investigación sobre este proceso para ampliar mi campo de conocimientos. Al realizar una primera búsqueda para saber de que trataban las auditorías de gestión de recursos humanos, me di cuenta que todos los grandes modelos de auditorías se relacionaba con las grandes organizaciones y consecuentemente, aparecían un gran número de variables que no podíamos aplicar en pymes. Así que, decidí crear este nuevo modelo dónde se pudiera analizar las mismas políticas pero ajustado a pymes.

Por último, el objetivo que me propongo es el conocimiento de la estructura de una auditoría y su aplicación a un caso real, comprender cada una de las funciones de recursos humanos, analizar una empresa real, tener la capacidad de establecer mejoras en ella y desarrollar mis capacidades obtenidas durante toda mi carrera formativa.

Agradezco a mi tutor, Dr. Mario Arias, por toda la dedicación y ayuda proporcionada en este último proceso de adquisición de conocimientos y al gerente de la empresa analizada por proporcionarme toda la información que he necesitado, ya que ha hecho posible la realización de este trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTO, CLASIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DE RRHH

2.1.1. CONCEPTO DE AUDITORÍA

El termino de auditoría proviene del latín 'audio' (oír) y nace como consecuencia de la separación de los conceptos de propiedad y administración dentro de una empresa, con el fin de cumplir con el objetivo económico periódicamente frente a los accionistas sobre la situación que presentan y los resultados obtenidos (Angulo González, 2008)

Según el Diccionario Manual de la Lengua Española (RAE, 2007) se entiende por auditoría:

> **auditoría** *s. f.*
> **1** Revisión de libros y cuentas de una empresa o de una institución realizada por especialistas ajenos a ella: *debido a su falta de claridad en la gestión, el club será sometido a una nueva auditoría.*
> **2** Tribunal u oficina que se encarga de la revisión de las cuentas de una empresa o de una institución: *llevaremos a la auditoría los libros y facturas que piden*

Como vemos nos da una definición completamente con sentido económico, y es que el concepto de auditoría surge desde la perspectiva financiera y contable, pues inicialmente consistía en un proceso de la información financiera demostrada por la administración de la empresa para conocer la posición patrimonial y sus resultados, es decir, un proceso de verificación de cuentas anuales.

De aquí el concepto que nos ofrece el manual de Harper & Linch (1992) con la definición de Ramón Tamames dónde define una auditoria como: *"La verificación de una empresa o de cualquier otra entidad pública o privada (que realiza un experto contable oficialmente reconocido, o una empresa de solvencia en el mercado de auditores), al objeto de llegar a formarse una opinión profesional sobre si sus cuentas expresan razonablemente la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados obtenidos por la entidad en un ejercicio económico determinado. La*

opinión profesional puede ser positiva o limpia, si muestra total conformidad con el contenido de las cuentas; con salvedades, si globalmente está de acuerdo con ellas, excepto en determinados extremos; o negativa cuando muestra su disconformidad".

Y es que el concepto de auditoría surge desde los años 80, dónde empezaba a tener el concepto de auditoría de RRHH teniendo presente estas 2 funciones básicas:

- Auditoria de RRHH como sistema de información directiva, conocer el estado objetivo, para facilitar el desarrollo de proceso de gestión y/o desarrollo de RRHH.

- Auditoria de RRHH como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos.

Posteriormente, el concepto fue ampliándose a través de la modificación de los procesos, enfocándolos hacia la funcionalidad, hasta llegar al concepto de auditoría funcional, que como bien dice Albizu Gallastegi, E.; Landeta Rodríguez, Jon. (2001) puede tratarse de una auditoría técnica, del sistema, del departamento comercial, de la gestión empresarial, financiera o de recursos humanos.

Figura 1. Evolución del concepto 'auditoria'.

Fuente: Cantera J. (1995:373).

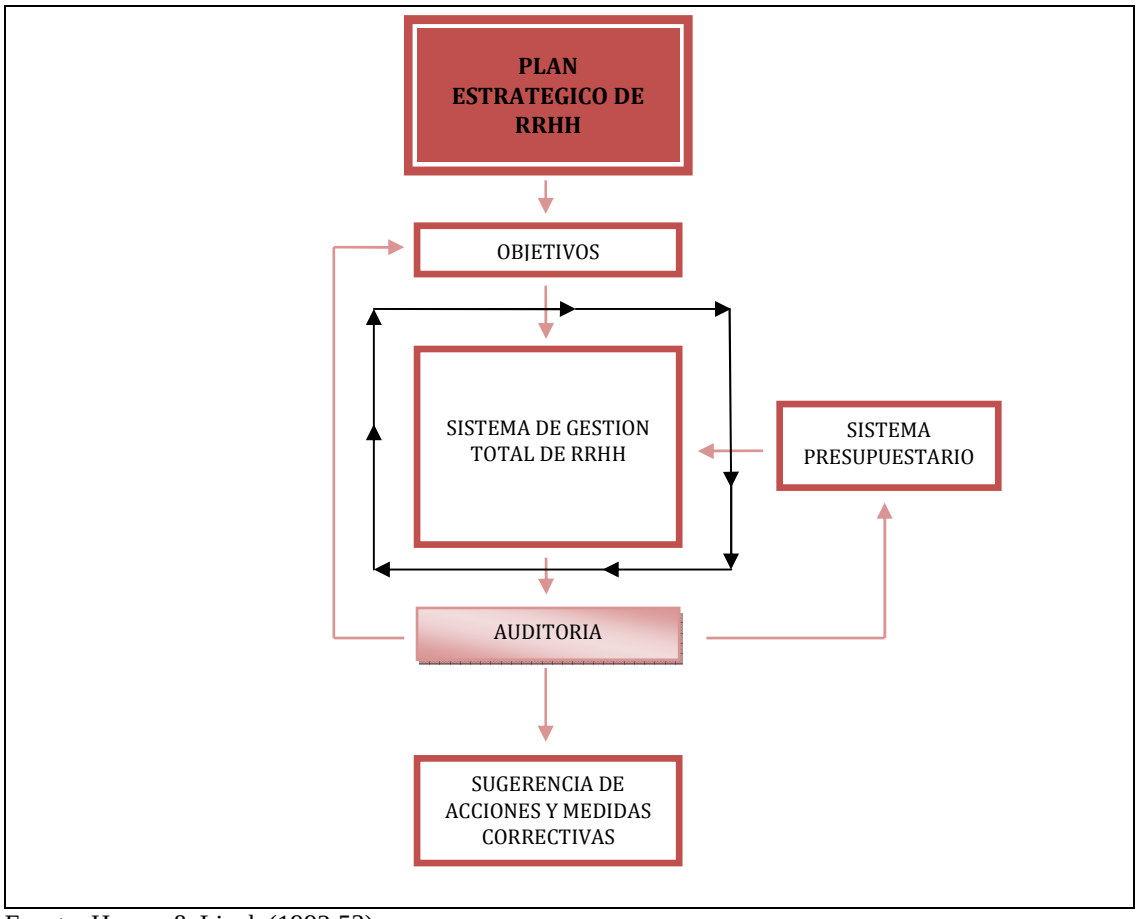
Un claro ejemplo, es que inicialmente encontrábamos a un 'director de personal' y posteriormente, encontrábamos a un 'director de recursos humanos' dónde ya se engloban un mayor número de acciones y actividades y una necesidad de mayor control dentro de la empresa. Desembocando finalmente en la idea de gestionar al personal como una inversión y evidentemente, esto nos llevará a connotaciones diferentes a la hora de evaluar, pues se hablará de eficiencia y control de las relaciones de coste-beneficio.

Desde esta base, encontramos diversos autores dónde dan su propia visión sobre la auditoría de gestión, como por ejemplo en el artículo de la Informatización y Auditoría

de los Recursos Humanos de Harper & Linch (1992) establece que la auditoria de la gestión es la realización de un análisis de aquellas políticas y prácticas de los colaboradores en una organización con la correspondiente evaluación del funcionamiento actual y la justificación de los gastos, para obtener una opinión profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos de un periodo concreto. Tal análisis debe sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y no se debe confundir con una indicación de fallos y problemas, sino que también se deben anotar sugerencias y soluciones, de aquí el sentido educativo que adquiere.

Igualmente, estos autores nos aportan el papel de la auditoria de la gestión de los recursos humanos de una forma esquemática a través de la Figura 2.

Figura 2. El papel de la auditoria en la gestión de los RRHH.



Fuente: Harper & Linch (1992:53).

En el mismo sentido, en el manual elaborado por Josep Oriol Prats, encontramos la definición de auditoría de gestión como la realización, a propuesta del empresario, de un examen sistemático e independiente de las informaciones, actos y objetivos existentes en la empresa, acerca de las contrataciones y de la manera de gestionar el trabajo. Además de expresar una opinión sobre la correspondencia del derecho laboral con las políticas establecidas o cualquier tipo de exigencia legal o voluntariamente aceptada.

En el manual de Nevado Peña (1999) se hace referencia a una auditoría con una perspectiva diferente a las anteriores, proponiendo una ramificación de la auditoria social con el fin de tener presente las consideraciones oportunas de cada una de las materias:

- Auditoría de las remuneraciones.
- Auditoría de la distribución de los tiempos de trabajo.
- Auditoría del empleo.
- Auditoría de la formación.
- Auditoría de riesgo laboral.
- Auditoría del clima social.
- Auditoría de la comunicación interna.
- Auditoria de la cultura de la empresa

Y por último, en el manual Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica, encontramos una definición que pretende englobar diferentes percepciones de distintos autores definiendo a la Auditoria de RRHH como el diagnóstico sobre el factor humano de la organización que permite evaluar la coherencia de las acciones entre sí y los objetivos estratégicos, establecer estrategias, políticas y objetivos dentro del marco de gestión, mejorar los resultados de la empresa y responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Se han definido la misión y estrategia de la organización de RRHH para lograr la estrategia de negocio de la organización?
- ¿La definición de la organización de RRHH favorece la capacidad de lograr esa estrategia?

- ¿Las personas que llevan adelante la FRH son una buena elección para las tareas que han de realizar?

Añadir que, Domínguez Bilbao y Revilla Castro (2002) agrupa las diferentes propuestas de los autores desde una concepción global y una concepción más específica.

La concepción global no se refiere a los miembros como un recurso si no que diferencia:

- **Balance Social.** Se refiere a un sistema de información que realizan algunas organizaciones para tratar de cubrir la relación de la empresa con su fuerza de trabajo, teniendo efecto sobre actores sociales externos o sobre su entorno social en general, sin dejarnos el impacto medioambiental que tiene su actividad. Por tanto, como señala Albizu Gallastegi, E.; Landeta Rodríguez, Jon. (2001) tan solo hace referencia al trabajo o al desempeño de éste (puesto, condiciones de trabajo, nivel de cumplimiento y productividad, etc.)

- **Auditoría Social.** Nevado Peña (1999:194) la define como 'el instrumento de gestión social que utilizando una metodología y herramientas parecidas a las aplicadas a otras auditorias permite una mejor administración gestión, eficacia y eficiencia de los recursos humanos de la empresa' y Albizu Gallastegi, E.; Landeta Rodríguez, Jon. (2001) añade que es la suma del Balance Social con otras preocupaciones sociales: intereses de los trabajadores, valoración y reconocimiento, responsabilidad de la empresa, etc.

- **Auditoria Socio laboral.** Debe cubrir todos los aspectos relevantes del sistema humano de las organizaciones para adecuarse a las exigencias, por ejemplo, de una agencia de calidad para la obtención de una determinada norma, o por una legislación para adecuarse al patrón de calidad de vida laboral que se quisiera imponer. Es decir, que analiza la situación social de la empresa en todos sus aspectos, fundamentándose en la política y estructura de la empresa y cuya base es el factor humano.

La concepción más específica, se refiere únicamente a las políticas de RRHH, proponiendo:

- **La Contabilidad de los Recursos Humanos.** Significa valorar estos recursos en términos monetarios, inscribir los montantes en los libros y presentar las cifras en el balance, al igual que los otros recursos financieros o materiales (Nevado Peña, 1999:45). Por tanto, este enfoque se limita a registrar los costes del proceso de contratación y de formación de los trabajadores, así como los beneficios atribuidos a ellos. Y con ello, Likert (1967) en el artículo de Domínguez Bilbao y Revilla Castro (2002) expone que se conseguirán decisiones óptimas en todos los niveles de gestión y de dirección.

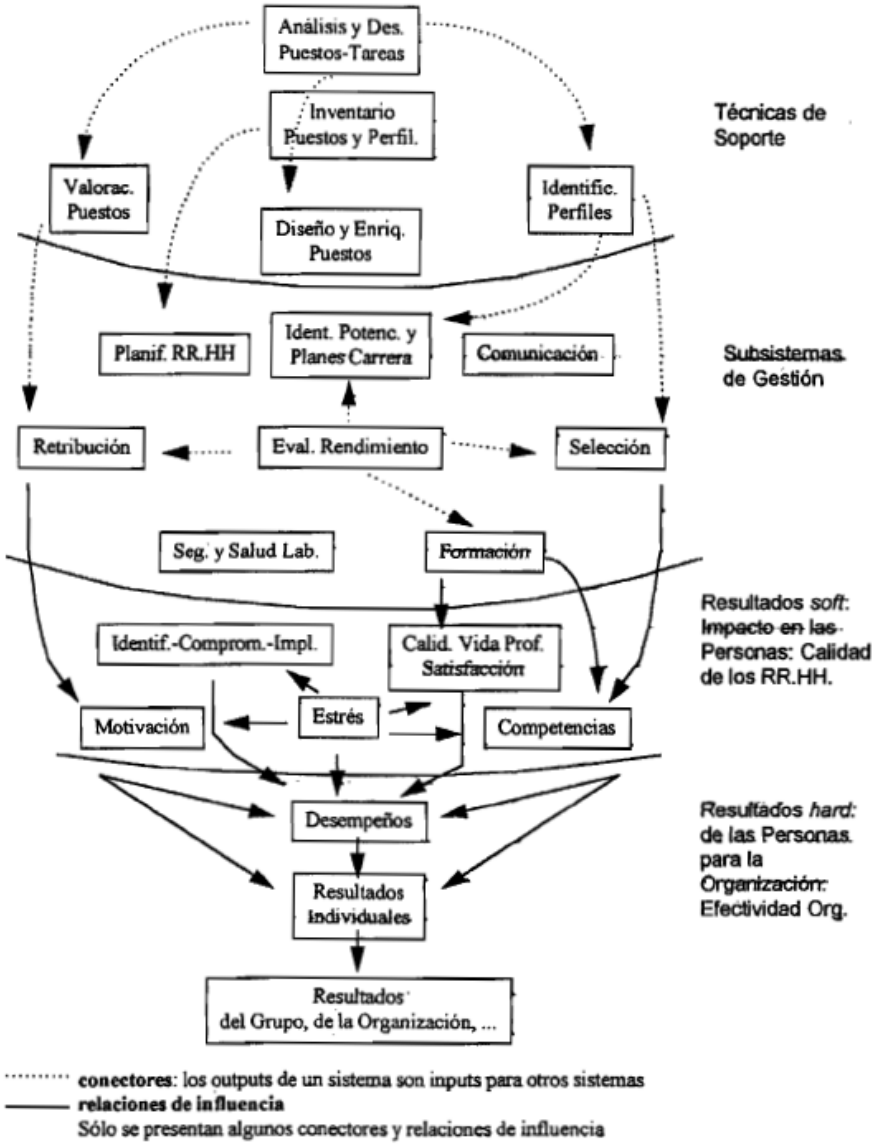
- **La Auditoria de los Recursos Humanos (ARH) y la Auditoria del Desarrollo de los Recursos Humanos (ADRH)** que se refieren a un sistema de evaluación de la efectividad de las políticas y prácticas desarrolladas en el departamento de recursos humanos, resaltando el efecto que tienen sobre el desempeño de los trabajadores. También pretende extender al ámbito de los recursos humanos los métodos de la auditoría financiera, definiendo a la ADRH como una evaluación comprensiva de las actuales estrategias, estructuras, sistemas, estilos y habilidades de Desarrollo de Recursos Humanos.

- **Modelo de Recursos Humanos Basado en Resultados.** Centra su actividad en la propuesta de medidas tanto a nivel de eficacia como desempeño tratando el retorno de la inversión. Digamos que se propone como una mezcla de auditoría, evaluación y contabilidad de recursos humanos.

- **ASH (Auditoria del Sistema Humano).** Propuesta por parte del Departamento de Psicología Social de la Universidad de Barcelona y Fundación Bosch i Gimpera (Quijano, 2006) que se apoya en un modelo de comportamiento organizativo. Una ventaja primordial del modelo es que relaciona las distintas variables que han sido estudiadas separadamente para explicar el comportamiento organizacional. Por otra parte, el modelo ASH contempla un análisis individual, grupal y organizacional y lo hace de forma sistemática, es decir, permite evaluar aspectos que consideramos fundamentales del capital humano a través de los siguientes campos (Figura 3): Los

sistemas de gestión de RRHH, los resultados/procesos en las personas o calidad de los RRHH, cinco procesos psicosociales (además del clima): cultura, desarrollo de los grupos formales, participación, liderazgo y factores facilitadores o entorpecedores de los procesos de cambio y la identificación de los criterios elegidos y medida de la Efectividad Organizativa. Además, en la Tabla 1 podemos ver reflejados los instrumentos de evaluación que propone.

Figura 3. Diagrama del sistema de gestión Integrada de Recursos Humanos



Fuente: Quijano S.; Navarro J. (1999:316)

Tabla1. De modelo de ASH

Fuente: Quijano S.; Navarro J. (1999:308)

De Haro García (2003), además añade a estos modelos un enfoque normativo, pues cree que la mayoría de los modelos relacionados con la auditoría de RRHH establecen una serie de normas o procedimientos para recibir algún tipo de reconocimiento o certificación que hacen que sean más afines con el enfoque normativo en vez que con el inductivo. Por ello, destaca los siguientes enfoques normativos:

- El **sistema de AENOR** en su norma ISO 9001:2000 que recoge la obligatoriedad de realizar algunas acciones en materia de recursos humanos por parte de las empresas que decide estar sometidas al sistema de gestión, como por ejemplo, determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, proporcionar formación, evaluar la eficacia de las acciones formativas o mantener registros apropiados.

- El **modelo EFQM**, de excelencia empresarial, entre los elementos que lo integran, destaca las personas, el liderazgo o los resultados en las personas. Así lo define

Maderuelo Fernández (2002) como que el modelo EFQM de Excelencia es compuesto por nueve criterios diferenciándose por dos partes: Agentes Facilitadores que se refiere a lo que hace la organización y como lo hace y el grupo de Resultados que se refieren a los logros obtenidos por la organización respecto a los clientes, los trabajadores y la sociedad y en relación a los objetivos globales. Es así como el modelo explica como los agentes facilitadores son los determinantes de los resultados alcanzados.

- Modelo británico **Investor In People** (1990), establece 10 indicadores repartidos en 4 elementos: planificación, acción, evaluación y compromiso.

- **Modelo de ASH**, de Quijano (2006), explicado anteriormente.

- **Modelo de COP/IE 93**, que es el modelo del Colegio Oficial de Psicólogos, de J. Cantera, sobre auditoría social, establece 20 indicadores en tres áreas: Adquisición, Estimulación y Desarrollo. Explicado más adelante.

- El sistema de **evaluación de riesgos psicosociales** del Instituto de Seguridad y Salud Laboral, que considera la carga mental, la autonomía temporal, el contenido del trabajo, la supervisión, la participación, la definición de rol, el interés por el trabajador y las relaciones personales.

- **Modelo de Edvinsson y Malone** (1999) incluye conceptos como el capital intelectual y la gestión del conocimiento, es decir, que incluye las capacidades individuales, conocimientos o destrezas dentro del capital humano.

- **Modelo 5 al cuadrado** de Friedman (2000), con el que intenta evaluar el valor de la función de RRHH, proponiendo medir dicho valor en cinco fases: clarificación, evaluación, diseño, implantación y seguimiento para cada uno de los 5 grupos de actividades que agrupan las tareas de recursos humanos: 1. Reclutamiento, retención y jubilación. 2. Compensación y gestión del desempeño. 3. Desarrollo de carreras, planificación de la sucesión y formación. 4. Estructura de la organización y 5. Facilitadores de RRHH: cumplimiento legal y contable, relaciones laborales, comunicación inter y sistemas de información de capital humano.

Por tanto, como decía de Haro García (2003) las organizaciones están más centradas en las personas para la obtención de resultados económicos, debido a que se trabaja más, mejor y con menos costes, pero esto no deja de ser una hipótesis formulada por el autor, ya que no existe ningún modelo que presente la relación de causalidad entre las prácticas de recursos humanos y los resultados económicos. Por ello, propone que se debería realizar un enfoque inductivo donde se determinasen las dimensiones clave teóricas de la buena gestión de los recursos humanos, medir los ratios organizativos (coste, calidad, tiempo y resultados) y dimensiones de valor, calcular las correlaciones entre dimensiones de valor y ratios y, por último, elegir las dimensiones más relevantes. Para ello, propone como enfoque inductivo el cuadro de mando integral complementándose con el uso de Best Practices, ya que éstos nos permite ir elaborando y validando hipótesis sobre las prácticas que verdaderamente proporcionan resultados en la organización.

2.1.2. CLASIFICACIÓN DE AUDITORÍAS DE LOS RECURSOS HUMANOS DESDE UNA PERSPECTIVA GENERAL.

La auditoría de recursos humanos al no tener una regulación específica, permite una mayor intervención del equipo a la hora de elegir el modo de su realización.

Albizu Gallastegi, E.; Landeta Rodríguez, Jon. (2001) hacen la siguiente clasificación tomando los siguientes puntos de referencia:

a) En función del objeto. La evaluación será:

   - Por Resultados: Se mide el producto final (lo que se obtiene).
   - Por procesos: Se analizan los comportamientos (como se llevan a cabo los comportamientos).

b) En relación con el ámbito. Se analizarán los resultados y procesos referentes a la FRH. Por tanto la evaluación será:

   - Amplia: Producción reclamaciones de salarios, etc.
   - Estrecha: Enfocada a los RRHH: selección, etc.

c) Según los niveles de la gestión a los que afecte:

- Estratégico: contrasta si los programas y políticas de RRHH se corresponden con los objetivos de la empresa.
- De gestión: controla y analiza la relación coste-beneficio de los programas.
- Operacional: verifica la calidad de los programas de RRHH.

d) En cuanto al enfoque de análisis, puede ser:

- Descriptivo: índices de personal o reacciones del servicio (absentismo, costes de reclutamiento, etc.).
- Analítico: control grupal, análisis coste-beneficio.

e) Los indicadores de medida:

- Cualitativos: menos operacionales.
- Cuantitativos: Énfasis en medir. Cuando sea excesivo puede ser disfuncional cuando los objetivos operacionales no ayuden a la estrategia.

f) Las fuentes de información. Tradicionalmente se utilizan:

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Todo tipo de documentación.

2.1.3. OBJETIVOS DE UNA AUDITORÍA DE RRHH

Harper & Linch (1992) proponen una larga lista de objetivos que debe conseguir una auditoría. Hemos escogido los que creemos que son más relevantes y debemos tener más presente a la hora de realizar una auditoría en RRHH.

- ✓ Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir, el número de sus componentes y sus características para el enfoque que se le debe dar a una auditoría.

- ✓ Evaluación de los procesos de recursos humanos (reclutamiento, selección, promoción, compensación…), incluyendo una buena administración de salarios y planes de incentivos, relación de accidentes y bajas laborales, índice de rotación de personal y coste del mismo, control de presencia e índice de ausentismo, evaluación de rendimiento (o resultados) y de potencia y las acciones consecuentes con ellas.

- ✓ Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa.

- ✓ Conocimiento de la realidad y la causa de los problemas, con el fin de comprobar si los problemas son consecuencia de una gestión social errónea y verificar la óptima dirección del trabajo hacia los objetivos establecidos.

2.2.BENEFICIOS, PROBLEMAS Y DIFICULTADES

2.2.1. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE LA FRH

Tal y como explica Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, Jon. (2001:326) en su manual muchos departamentos de recursos humanos son incapaces de evaluar su gestión por dos motivos concretos:

- No se contabiliza la gestión de recursos humanos, porque es difícil tomarla como una fuerza dentro de la organización.

- Se debe tener una base adecuada de información muy amplia para tomar las decisiones adecuadas, ya que si no, no se pueden identificar los puntos débiles.

Cannings A.; Hills T. (2012), añaden como beneficios de la realización de la auditoria de la gestión de recursos humanos:

- Una reducción en el problema y la situación de incertidumbre.

- Un aumento en el número de alternativas de solución disponibles.
- Un enfoque en las soluciones productivas - de modo que la aplicación va a resistir el paso del tiempo.
- La utilización eficiente de las capacidades individuales - mediante la mejora de los recursos humanos
- Eficacia de la gestión y la apertura de nuevas oportunidades para apoyar la estabilidad y la respuesta futura al cambio.
- Un aumento en la ventaja competitiva a través de una mejor gestión de fuerza de trabajo.
- Una mejora general en el rendimiento de la organización.

Simultáneamente, Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., y Cardy, R.L. (1997:570) creen que son variados los argumentos para realizar la evaluación de la GFRH, ya que:

→ Sitúa al departamento de Recursos Humanos como administrador de servicios y socio de la empresa. Acción que fomenta la idea de que todos los directores son directores de RRHH y que por ello deben examinar el sistema de gestión de RRHH en su conjunto.

→ Promueve el cambio, identificando los puntos fuertes y débiles.

→ Ayuda a la determinación y gestión de mínimos aceptables por la empresa.

→ Refuerza la medición del rendimiento de la FRH, como por ejemplo, el cumplimiento del logro de los objetivos de la empresa.

2.2.2. PROBLEMAS Y DIFICULTADES EN LA EVALUACIÓN DE LA FRH

A la hora de determinar los posibles problemas que pueden surgir a la hora de realizar una auditoría de RRHH, debemos tener en cuenta que cada organización está gobernada por un tipo de ideología/política, que además está rodeada y afectada directamente por un entorno diferente, aun hablando de un mismo sector. Es por esa razón que no se

puede enumerar estrictamente un seguido de problemas, ni encontrar una respuesta única para cada uno de los problemas.

En el manual citado anteriormente de los autores Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, Jon. (2001) propone la siguiente cuestión, que puede surgir antes de poner en marcha la auditoría y es que: ¿Se deben medir procesos o resultados? Para contestar a esta pregunta propone una diferenciación de conceptos. Cuando hablamos de procesos nos referimos a las actividades, programas, comportamientos o actitudes que se llevan a cabo para alcanzar un resultado. Y si hablamos de resultados, son los fines necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos. La opción que recomienda el manual es la siguiente: que procesos y resultados se interrelacionen como causa-efecto, de manera que definan, implementen y evalúen de forma paralela.

Y no debemos olvidarnos de la planificación temporal de las tareas, tanto de gestión como de evaluación, antes de llevarlas a cabo

Igualmente, a la hora de llevar a cabo la auditoría pueden aparecer ciertos riesgos, como que la información puede ser mal utilizada, ya que en lugar de supervisar y proponer mejoras, se pueden atribuirse culpas o fracasos o puede suponer una amenaza para el personal, ya que la palabra evaluación provoca ansiedad y resistencia ante la plantilla. Para evitar esta situación, proponen estas técnicas:

1. Explicar al personal el significado de el proceso y su eficacia.
2. Que dispongan de disponibilidad de la información obtenida y compartir los datos.
3. Estar abiertos a las debilidades.
4. Construir desde el consenso y mantener el sistema flexible.

Por tanto, en la evaluación nos deberemos asegurar de que el tiempo empleado al realizar la auditoria se considere en la empresa tiempo bien empleado, que se superen los posibles temores del departamento de Recursos Humanos y que los problemas que vayan surgiendo en el procedimiento de auditoría pueden estar motivados por varias causas y varios puntos de vista.

2.3.FORMALIZACIONES GENERALES DE UNA AUDITORÍA

Cuando nos referimos a las formalizaciones generales que deben tenerse en cuenta al realizar una auditoría, nos referimos a las pautas a seguir por el auditor y a las condiciones requeridas para ejercerla. Este apartado sigue los criterios de Oriol Prats, J. (1997).

Primeramente, el informe de auditoría deberá referirse a la información y a las actuaciones que se refieren al último ejercicio de la empresa. Y por ende, el auditor deberá requerir a la empresa cuanta información necesite, tanto el hecho de poder tener entrevistas con las personas que crea necesarias como realizar cualquier otro tipo de actos. En el caso de que encontrase impedimentos a la hora de llevarla a cabo, también se deberá plasmar en el informe final, así como la importancia que hubiera tenido a efectos de dar una opinión.

2.3.1. FORMALIZACIONES QUE SE REFIEREN A LA COMPETENCIA DEL AUDITOR

Una auditoria debe de ser realizada por una persona con una formación técnica adecuada, que tenga la capacidad profesional como auditor y la autorización del órgano pertinente.

Además, debería reunir las siguientes condiciones:

- Debe de ser independiente, íntegro y objetivo.
- Debe acreditar diligencia profesional, es decir, que debe cumplir las normas, hacer una revisión crítica, que cumpla con los compromisos establecidos, buscando asesoramiento y aplicando medidas de control.
- Debe de ser responsable de su propio trabajo y del de su equipo, supervisando su trabajo para que en el informe se llegue al cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Debe guardar el secreto profesional.

2.3.2. FORMALIZACIONES REFERENTES A LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO

La auditoría es un trabajo que obligatoriamente se debe planificar, porque como hemos dicho, cada empresa es diferente y tiene una problemática determinada.

Existe la posibilidad de que puede haber errores en la información auditada o anomalías en las actuaciones, y esto puede orientar todo el trabajo de auditoría en un determinado sentido. Y aunque la auditoria no es exactamente la detección de errores, si los hubiere, no serían responsabilidad del auditor.

Para llevar a cabo esta planificación previa hemos de conocer el negocio, es decir, propiedad, sector, evolución y dimensión. Asimismo, debemos formar una primera idea sobre su organización, sus sistemas de información y archivo, modos de realización de las actividades que se refieren al personal y del tipo de control de las informaciones, actividades y procesos, así como del grado de fiabilidad del mismo. Una vez formada esta idea, se aconseja la presentación de un programa en el que se estime la duración del procedimiento y en el que se expliquen las informaciones que se solicitarán y que pruebas se prevé realizar, pues se deberán analizar diferentes documentos y situaciones para luego contrastar con los principios de derecho y gestión de RRHH para poder hacer una evaluación y dar una opinión en el informe de auditoría.

En el mismo sentido, otro aspecto a tener en cuenta, es que en la auditoria se busca tener evidencia de las informaciones que traspasa el empresario, por ello se deberán realizar diversas pruebas de distinto nivel, tanto para evaluar los sistemas que se llevan a cabo, como para dar una opinión objetiva de esta información (documentación usada o elaborada en la auditoria), es propiedad del auditor y debe ser guardada hasta que pueda ser útil para satisfacer las exigencias legales o reclamaciones del empresario.

2.4. HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

Existen diversos autores que hablan sobre qué instrumentos y técnicas son las más adecuadas a la hora de realizar una auditoría de RRHH.

Oriol Prats, J. (1997) junto con Nevado Peña. D (1999) proponen las siguientes, diferenciándolas en aquellas que su objetivo es la recogida de información y otras para su análisis.

2.4.1. HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN.

1. Técnicas de muestreo

Desde principios del siglo XX, se ha tratado de controlar a la empresa mediante datos estadísticos. Y es que el muestreo es un método estadístico que tiene el objetivo de conocer las características de un colectivo concreto a partir del análisis de un reducido número de sus componentes. Por ello, el departamento de recursos humanos debe generar unas estadísticas y unos índices para poder gestionarse. Aunque, Nevado Peña,D (1999) cree que el auditor no debería recurrir a esta técnica, salvo que no tenga tiempo o medios para llevar a cabo un análisis más exhaustivo de la información que dispone.

Para realizar tal técnica, primeramente se deberá especificar que colectivo se va a analizar, que información se quiere conseguir y el nivel de confianza que exige.

Tal y como indica Oriol Prats, J. (1997), al elegir la muestra hay que tener en cuenta tres conceptos: representatividad de la muestra, es decir que la muestra sea un conjunto parecido a toda la población, manera de elegir los componentes y si es aleatoria o discrecional y tamaño.

2. Observaciones

Es la Doctora Margarita Pino (2002) quién nos explica en su artículo que la observación se constituye como un instrumento imprescindible para poder comprobar las actuaciones, pero también con el inconveniente de la no naturalidad del informante al ser observado en un primer momento, de ahí que han surgido otro tipo de de técnicas para evitar el riesgo de la pérdida de rigor, validez y fiabilidad de esas observaciones, como la grabación.

El objetivo de tales observaciones es realizar un análisis cualitativo de la realidad teniendo en cuenta la comprensión del contexto en el que se desarrolla la acción.

Además, la observación ofrece la posibilidad de obtener datos que pueden pasar desapercibidos por los protagonistas.

Se deben desarrollar en el lugar donde se producen los hechos, sin modificar en absoluto ese entorno, ya que se pretende describir de forma sistemática las conductas dentro de su ambiente real y cotidiano.

En la fase de recogida y catalogación de datos, existen dos tipos de registros:

- Registro Narrativo: texto que informa paso a paso de lo observado. Tiene un carácter informal y aporta información básica para la delimitación del problema, la formulación de hipótesis y la elección de técnicas de registro.
- Registro Descriptivo: más estructurado, utiliza frecuentemente la grabación y finalmente, se pasa a la interpretación de los resultados, realizando primero una autocrítica metodológica sobre las fases del proceso y la revisión del empleo. Seguidamente se leen varias veces esas trascripciones para clasificar posibles categorías, temáticas, actitudes, comportamientos de importancia para la investigación.

3. Entrevistas

La entrevista es un método para obtener la opinión o información de los componentes de una muestra. En el caso de la auditoría, Oriol Prats, J. (1997) señala que se deberá coger a la persona entrevistada en razón de su importancia en la organización.

Las entrevistas pueden ser libres o dirigidas, es decir, dejando hablar al entrevistado de una forma general o pidiendo que se responda a unas preguntas que el auditor ha fijado anteriormente. En todo caso, se debe tener muy claro que es lo que se quiere obtener de esta entrevista y se deberá formar un clima de confianza entre entrevistador y entrevistado para que realmente este método sea útil, generando anteriormente la idea de que la auditoria es algo positivo para toda la empresa.

Además, tendremos en cuenta, que las críticas por los trabajadores pueden poner en duda aquellas acciones que el departamento debe llevar a cabo con el objetivo de satisfacer las necesidades de los mismos. Igualmente las sugerencias que hacen los

gerentes, también nos pueden dar información sobre las zonas en las que es posible suministrar un servicio mejor.

4. **Encuestas.**

A partir de cuestionarios, se puede obtener información sobre la situación real u opinión de la muestra escogida y además, permite que se opine sobre puntos importantes que en una entrevista se pueden omitir.

Pero debemos estar atentos a la hora de elaborar los cuestionarios, ya que las preguntas deben ser claras y concisas para obtener y procesar un número de respuestas en menos tiempo. Aun así, las preguntas podrán ser abiertas o cerradas. Las abiertas las utilizaremos en aquellos casos que queramos saber la opinión de la persona de una forma más libre, y todo lo contrario para las preguntas cerradas, dónde tan solo se tendrá que marcar una casilla.

Otros autores, como son M. Hyland y A. Verreault (2003) proponen introducir los cuestionarios en una página web para obtener los datos automáticamente y poder hacer tablas de respuestas mucho más fácilmente.

2.4.2. HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS

1. **Diagnóstico de responsabilidades o cuadro de repartición de atribuciones.**

También, llamados organigramas que se utilizan para obtener una expresión gráfica de las relaciones de dependencia que hay en una organización. Se tendrá en cuenta si se habla de una dependencia jerárquica o funcional.

Se deberá solicitar a la empresa, y en caso de no aclararnos con las relaciones, se realizará uno, preguntándonos en cada puesto de trabajo de quien dependen y a quienes mandan las personas que ocupan los puestos de trabajo que analizamos.

2. **Flujogramas**

Es un procedimiento gráfico que sirve para comprender el sistema de circulación de órdenes y documentos en una organización a través de representaciones gráficas o

simbólicas del encadenamiento de las diferentes operaciones. Se suele utilizar para dar unas conclusiones, ya sea en el informe como en los anexos.

Oriol Prats, J. (1997) explica el procedimiento para realizarlo. Se debe atribuir un signo a cada documento y a cada uno de los pasos que sigue, uniendo estos pasos por un trazo que se llama la línea de flujo, por ejemplo, si queremos saber qué pasa con el salario de un empleado, desde que se le asigna hasta que va a su cuenta corriente, iremos poniendo unidos por una línea distintos signos que indiquen que se trata por ejemplo de un documento general o de una inclusión en el programa de nóminas en el mismo departamento.

El autor, recomienda claridad y simplicidad, de modo que se indique que significa cada signo y cuáles son los principales pasos que sigue.

2.4.3. HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DEL VALOR DE LA FUNCIÓN DE RH

Además hemos añadido este apartado ya que De Haro Garcia (2003) junto con Gómez Mejía (1997) y Sánchez-Runde (2000) proponen las siguientes herramientas que ofrecen una valoración concreta de la función de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones:

1. **Contabilidad de Personal**. Se centra principalmente en cuantificar los costes de selección, formación, desarrollo, etc., y calcular posteriormente su amortización de acuerdo con el tiempo que los empleados figuran en la empresa. Es decir que su principal utilidad es calcular la repercusión de cada practica de recursos humanos sobre los resultados de la empresa. Aunque su principal desventaja es el hecho de no poder realizar comparaciones internas o externas de dichas prácticas.

2. **Análisis de la Utilidad.** Esta herramienta requiere poseer alto nivel de conocimiento en estadística e informaciones, como la desviación típica del rendimiento de los empleados o el valor monetario de la conducta de los empleados, entre otros. La evidente dificultad aleja a muchos profesionales de su uso.

3. **Retorno de la Inversión (ROI).** Se debe calcular la relación entre costes y beneficios de las prácticas de RRHH. Prácticas que tienen la dificultad de delimitar

las cuantificación de los beneficios, por ello, deberíamos responder en caso de que queramos medir un curso de formación: ¿Cuál es el valor monetario de la mejora de los comportamientos que se producen tras realizar un curso?

4. **Calcular el Ajuste-Coste-Valor.** Consiste en medir el grado de ajuste del programa de RRHH de que se trate, con respecto a la estrategia de la empresa, utilizando dos tipos de medidas: descriptivas y monetarias.

   Una claro ejemplo se expone en la tabla 2.

Tabla 2. El cálculo del coste de las prácticas de RH.

Reclutamiento y selección.	
Medidas descriptivas:	**Medidas monetarias:**
- Tiempo en cubrir vacantes y tipo de vacantes a largo plazo. - Tiempo medio de duración de un empleado en un puesto. - Porcentaje de vacantes cubiertas por minorías. - Ratio de ofertas realizadas por ofertas aceptadas por los candidatos.	-Coste de los anuncios para atracción de candidatos. - Coste de agencias de empleo, cazatalentos y otros. - Costes incurridos directamente a causa del proceso de selección (tiempo de entrevistas, chequeo de referencia, etc.) - Asignación de gastos generales del departamento - Gastos de viaje y asociados.

Fuente: Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (2001:351)

5. **Validez externa.** Esta validez se consigue observar mediante la comparación o benchmarking[1] con las prácticas de otras empresas, mejorando y enriqueciéndose de las experiencias valiosas de otras prácticas de otras empresas. Con este análisis se permite saber en qué situación estamos, dónde hemos estado antes y dónde están el

[1] El benchmarking es un proceso con el objetivo de comparar las prácticas y los resultados de las distintas unidades de la empresa o entre diferentes empresas

resto de empresa con las que nos comparamos. Se utiliza en auditorias en las que siempre queramos asegurar la planificación, análisis, integración y la mejora de las prácticas de gestión de RRHH.

6. **Capacidad de Generar Valor.** Para comprobar que el departamento de RRHH genera valor se deberá demostrar que sus programas generan resultados. Para saberlo nos tendríamos que plantear la siguiente pregunta: Si la empresa tuviera que pagar o comprar fuera los servicios de personal, ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por ellos?.

7. **Calcular la Satisfacción del Cliente Interno**. Si el cliente interno no está satisfecho con los servicios de RRHH que proporciona la empresa, ésta tiene un problema.

8. Averiguar las **Relaciones de Causalidad** entre determinadas prácticas y sus resultados en términos económicos. Esto se puede llevar a cabo mediante un cuadro de mando integral, o de recursos humanos.

9. **Medición del Impacto de las Prácticas de RRHH en los resultados de la empresa.** Siempre será necesario calcular la relación de costes y beneficios, por ello, Sánchez Runde (2000), nos aporta la siguiente fórmula para calcula el retorno de la inversión de un programa de prevención de accidentes:

   RI = CA (t+1)-CA (t-1)/Costes del programa

   En la que CA (t-1) representa el coste de accidentes antes del programa y CA (t+1) refleja ese coste, un año después de la implantación del programa.

2.5. MÉTODOS PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997) proponen cuatro métodos para la puesta en marcha de la Auditoria dependiendo de los objetivos que se pretendan al realizar la evaluación del sistema de recursos humanos de una empresa.

2.5.1. MÉTODO BASADO EN LOS INDICADORES CLAVE O DE REGISTRO GENERAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Éste es el más conocido y utilizado de todos. Consiste en la utilización de un conjunto de medidas cuantitativas con el fin de mantener un registro del estado general del sistema de GRRHHy poder evaluarlo.

Los pasos son los siguientes:

1. Identificar los indicadores clave de la eficiencia del sistema de GRH que resulten significativos para la empresa.
2. Crear fórmulas para medir cada uno de los indicadores.
3. Formar al personal para que recoja la información requerida y que la transmita en los índices deseados.
4. Presentar los resultados de cada indicador de manera que sean fáciles de comprender, por ejemplo, mostrándolos en un gráfico.

Las ventajas que presenta éste método es que si buscamos objetividad y cuantificación de los datos, es el más adecuado. Pero por contra, la fuente de la información no es suficiente por sí misma, ya que se centra en los síntomas y no aporta información sobre las causas de las puntuaciones (altas y bajas) de los indicadores.

Dentro de este enfoque, el Colegio Oficial de Psicólogos y el Instituto de Empresa han creado el modelo de auditoría de recursos humanos llamado COP/IE 93, que estructura la intervención de los recursos humanos para posibilitar una visión rápida y concisa de la adecuación de la gestión a los principios de economía, estratégicos y culturales de la empresa. Por tanto, engloba la adquisición, estímulo y desarrollo de competencias, el análisis de las consecuencias objetivas de estas prácticas (estructura de los puestos y de los efectivos, estructura de las retribuciones, tipos de formación, etc.) y un análisis de las consecuencias subjetivas de estas prácticas (comunicación interna, nivel de implicación, clima laboral, etc.).

Según los autores del COP/IE 93, el tener tales competencias ofrece una visión más operativa y cuantificable de los recursos humanos, establecen tres perspectivas de gestión:

a) Adquisición: Consiste en proporcionar a las empresas las competencias necesarias a través de prácticas como la descripción de las funciones, evaluación y clasificación de éstas, el precio de las mismas y los procesos de contratación.

b) Estimulación: Trata de movilizar y motivar las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos mediante sistemas de retribución, apreciación de los resultados, mejora de la calidad de vida en el trabajo, etc.

c) Desarrollo: Evolucionar las competencias para adecuarse a los cambios estratégicos. Proponen prácticas como la formación profesional del personal, la promoción y la gestión de carreras, la información y la comunicación en la empresa, etc.

Así, en el modelo COP/IE 93 encontramos 20 áreas de actuación (Tabla 3) con diferentes ratios que permitirá la realización de un diagnóstico, para establecer planes de acción de cambio constante a través de un mismo esquema que se aplicará a cada una de las áreas:

Tabla 3. Áreas de actuación en el modelo COP/IE 93

Adquisición	Estimulación	Desarrollo
1. Estructura organizativa. 2. Análisis de los puestos de trabajo. 3. Valoración del puesto de trabajo. 4. Análisis de la planificación de RH. 5. Análisis de la selección. 6. Análisis de la contratación. 7. Análisis de la administración de personal.	8. Análisis de la estructura salarial. 9. Evaluación rendimiento/potencial. 10. Análisis de salud laboral. 11. Productividad y condiciones de trabajo. 12. Análisis de calidad de vida laboral. 13. Análisis ergonómico. 14. Análisis económico de RH. 15. Análisis estructura de RH.	16. Análisis de la formación. 17. Análisis de las promociones. 18. Planes de carrera o sucesión. 19. Análisis de la comunicación interna. 20. Análisis del clima laboral.
= 7 áreas	= 8 áreas	= 5 áreas

Fuente: Cantera, J. (1995:384)

Para la determinación de las ratios, podríamos seguir el esquema que propone Thibaut (1994) en Cantera (1995:386), que se encuentra en Anexos 1. No debemos olvidar, que el esquema del modelo COP/IE 93, debe contextualizarse a cada empresa, en cada momento y en cada situación.

Por el contrario, tenemos a Nevado Peña (1999) que cree que este modelo puede servir más como cuadro de mando que como un auditoría de recursos humanos.

Harper & Linch (1992) proponen otros indicadores que se podrían establecer de forma común para todo tipo de empresas y sectores, serían los siguientes:

- El análisis y la descripción de puestos.
- Estudio de la estructura humana.
- Selección/Reclutamiento.
- Formación.
- Análisis del clima laboral.
- Sistemas de comunicación-
- Salud y seguridad.
- Mantenimiento de personal.
- Administración de salarios.
- Acuerdos colectivos.

No debemos olvidar que la cobertura y profundidad de la auditoria, y por tanto el análisis de sus indicadores, depende de las acciones y funciones de cada departamento y de cada organización.

2.5.2. MÉTODO BASADO EN LA REPUTACIÓN

Este método consiste en la evaluación del valor o la contribución de los servicios proporcionados por el departamento de recursos humanos a sus clientes, llamados grupos de interés (directores de línea, empleados y altos cargos sindicales, principalmente) (Gómez-Mejía (1997)).

Para llevarlo a cabo, se deberán identificar a los clientes más importantes del departamento de RRHH, recabar la información sobre satisfacción de éstos respecto a los servicios proporcionados por el departamento de RRHH (mediante cuestionarios, entrevistas, debates, etc.), y para finalizar, se analizarán y resumirán los datos obtenidos con el objetivo de utilizar ésta información para mejorar la calidad de los servicios del departamento de RRHH.

Como todos, este método presenta ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas encontramos que, alude a la misión del departamento de RRHH, es decir, que se centra en la prestación de servicios a otros departamentos e indica el grado en que los directores reciben asesoramiento de calidad sobre la gestión de recursos humanos.

Además, si se realiza correctamente, los datos son fáciles de interpretar. Por el contrario, se centra excesivamente en el departamento de recursos humanos, en lugar de hacerlo en la eficacia con que la empresa está utilizando sus recursos humanos. Tampoco está directamente vinculado a los resultados de gestión de RRHH y por último, comenta que los estudios a gran escala pueden resultar caros y llevar mucho tiempo.

2.5.3. MÉTODO ANALÍTICO O DE DETERMINACIÓN DE VALOR DE LOS PROGRAMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como su propio nombre indica trata de determinar el valor o beneficio neto de los programas y actividades específicos de la GRH, tanto en términos monetarios como no monetarios, para determinar la influencia de los programas en el tipo de resultados que se desee.

Para llevarlo a cabo, se especificará el programa o actividades GRH que se desee evaluar, se determinará la medida de resultado que se utilizará para evaluar el programa, y por último se analizará estadísticamente el grado en el que un programa o actividad de GRH ha influido en la medida de resultados deseada.

Las ventajas que propone Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (2001:346) son las siguientes: muestra los beneficios del programa o actividad de GRH en cuestión, siendo monetarios o no monetarios, además, de ser probable que la Alta Gerencia apoye a este método por tener una aplicación práctica en términos de inversión y rendimiento. Por otra parte, algunos de los inconvenientes pueden ser que se enfoque desde un punto de vista muy restringido, ya que solo se evalúan aquellos programas que utilicen un número limitado de medidas de resultados, también pueden ignorarse costes y beneficios potencialmente importantes, se centra demasiado en el departamento de RRHH y lleva a cabo la evaluación que requiere un gran conocimiento técnico.

Gómez-Mejía (1997:584) presenta dos categorías principales en este método:

a) Procedimientos experimentales. Establecen el efecto que una determinada práctica o programa especifico de GRH ha tenido en los resultados o criterios deseados a través

de medidas de eficacia después del programa, medidas de eficacia del sistema de GRH antes y después con grupo de control y comparación de las medidas de eficacia del sistema de GRH.

b) Procedimientos de valoración monetaria. Consisten en convertir las ventajas y los inconvenientes de los programas de DRH y de los indicadores de eficacia del sistema de GRH en dinero. Utiliza los métodos ya comentados anteriormente como la contabilidad de RRHH o el análisis de la utilidad.

2.5.4. MÉTODO ESTRATÉGICO

Trata de determinar hasta qué punto los objetivos planes y actividades de la gestión de los recursos humanos derivan de las estrategias empresariales y las apoyan.

Este método es el menos utilizado porque es más subjetivo y crítico que los anteriores, ya que aborda cuestiones más de filosofía de empresa.

Entre las ventajas que ofrece este método encontramos que, prioriza las razonas básicas a la hora de adoptar políticas y procedimientos de GRH y fomenta una estrecha relación de trabajo entre la Alta Gerencia y el departamento de RRHH. Por el contrario, además de ser subjetivo y crítico, la estratégica empresarial puede cambiar a lo largo del tiempo y este cambio puede perjudicar a la adaptación de las políticas de GRH. También el departamento de RRHH puede no estar en una situación jerárquicamente necesaria en la empresa como para exigir la confianza y el compromiso requeridos.

2.6. AUDITORÍA DE LAS DISTINTAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

En los manuales de Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (2001:359-365) y Nevado Peña, D. (1999:235-246), proponen una segregación de auditorías en base a las distintas políticas de RRHH. En la tabla 4, encontramos un breve resumen, dónde se especifican tipos y objetivos de todas ellas.

Tabla 4. Auditoría de las distintas políticas de RRHH

Tipo de auditoría según PRH:	Tipos:	Objetivos
Compensación.	• Auditoría de la conformidad o de cumplimiento.	- Garantizar la calidad de la información. - Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales. - Asegurar la aplicación de las instrucciones de la Dirección.
	• Auditoría de la eficacia.	- Verificar si cada una de las decisiones que tome la empresa en materia de remuneraciones permite alcanzar los objetivos propuestos.
	• Auditoría estratégica.	- Debe responder: ¿existe una sinergia entre las políticas de remuneración y otras políticas de la empresa?¿Hay una adecuación entre la política de remuneraciones y las expectativas de los trabajadores?
Distribución de los tiempos de trabajo.	• Auditoría de cumplimiento.	- Aumentar la competitividad. - Favorecer el empleo en tiempos de crisis, reducción de la actividad o aumento de las ganancias de productividad. - Mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.
	• Auditoría de la eficacia.	
	• Auditoría estratégica.	
Empleo.	• Auditoría de cumplimiento.	- Analizar el aspecto jurídico: contratos de trabajo, normas sobre condiciones de trabajo, higiene y seguridad.
	• Auditoría de gestión provisional de RRHH y de potenciales y	- Prever necesidades de efectivos cualificaciones en un plazo determinado. - Comprender la planificación de efectivos y la

	competencias.	gestión de la carrera profesional.
	• Auditoría de reclutamiento.	- Inscribir todas las peticiones de contratación dentro de los objetivos definidos. - Definir todos los puestos y perfiles.
	• Auditoría de diagnóstico de dirección.	- Responder al siguiente interrogante: ¿está el equipo directo en condiciones de afrontar los cambios que se avecinan?
	• Auditoría estratégica.	- Debe responder: ¿Cuáles serán los empleos para el futuro?
Formación	-	- Se deben plantear: ¿se han definido objetivos y proyectos o planes de formación?¿cuáles son los diferentes tipos de formación que se imparten? - Analizar la eficacia de los planes de formación que están en marcha.
Riesgo Laboral	-	- Comprobar cómo se ha llevado a cabo la evaluación inicial y periódica de los riesgos realizada por la empresa. - Verificar que el sistema de gestión de la prevención se ajusta a la normativa vigente. - Analizar la adecuación entre procedimientos medios requeridos para realizar las actividades preventivas y los recursos disponibles.
Clima social	-	- Estudiar las percepciones y opiniones de los empleados a partir de un análisis cuantitativo y/o cualitativo. - Analizar los resultados para observar la evolución y comparar con otras empresas.

		- Conocer las motivaciones y percepciones del personal sobre las prácticas, estrategias sociales de la empresa. - Establecer un dialogo social.
Comunicación interna	• Auditoria de cumplimiento y eficacia centrada en los flujos de la información	- Comunicación descendente: Asegurar la calidad de la información, analizar si la información escrita paternalista, etc. - Comunicación ascendente: Asegurar que las informaciones se reciban en la Dirección, así como las opiniones o reclamaciones. - Comunicación horizontal: Estudiar y ejecutar las decisiones, que los trabajadores adquieran formación, se desarrolle el espíritu de equipo, etc.
	• Auditoría operacional y de carácter estratégico	- Verificar si la política de comunicación es un instrumento de política de concertación, si es compatible con la estructura de poder y si está pensada como un medio de servicio de los fines de la organización.
Cultura empresarial	-	- Dar una visión global y concreta de los valores, creencias, actitudes y expectativas.

Fuente: Elaboración propia. Información extraída: Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (2001:359-365) y Nevado Peña, D. (1999:235-246).

2.7. DISEÑO DEL PLAN DE AUDITORÍA

Para iniciar el proceso de auditoría Cantera (1995:376) propone un procedimiento resumido que consiste en:

1. Observar las prácticas de RRHH

2. Comparar acciones con patrones

3. Proponer acciones preventivas.

Tabla 5. Proceso metodológico para auditar la GRH.

RETROALIMENTACIÓN	**EXPLORACIÓN**	→ Alcance → Objetivos → Procedimientos
	PLANIFICACIÓN	→ Planes y/o programas → Presupuesto
	EJECUCIÓN	→ Evaluación → Obtención de los datos → Informe de la auditoría
	CONTROL	

Fuente: Raida Alicia Pérez Marimón (2007:7)

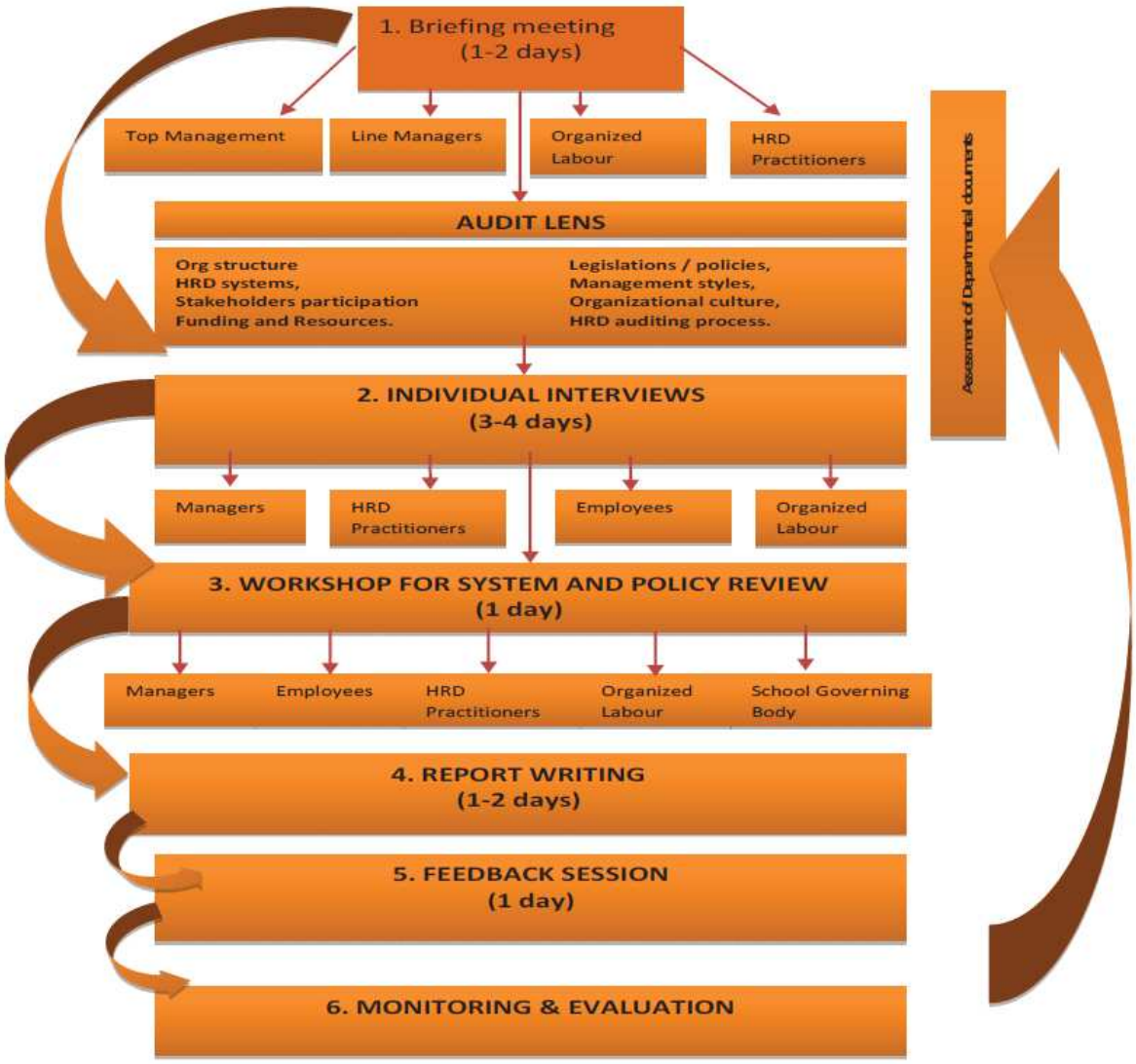
Para iniciar el proceso deberemos: establecer prioridades, conseguir una orden del director general, conseguir compromiso y desarrollo del personal, marcar la estratégica de trabajo para clientes y usuarios e implantar un plan de desarrollo para la organización, dónde defina la misión, tareas, estructura formal, personas y procesos. Con el objetivo de llegar a: un diagnóstico lo más global posible, la obtención de las variables relacionadas con los objetivos de la organización, una óptima elección de ratios objetiva y representativa, la cuantificación de los costes y beneficios de los problemas de GRH, el mantenimiento de un registro de los datos recabados y la interpretación adecuadamente la información recopilada durante la evaluación del sistema de RRHH.

Sin olvidarnos de indicar: el tipo de industria o sector de actividad, el ciclo de vida de la empresa y la estrategia de negocio.

A su vez, se han de determinar los siguientes parámetros (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J., 2001): el objeto de la auditoria, el ámbito, ya sea general o específico, los niveles a los que afecta, las fuentes de información, y por último, los

indicadores y las unidades de medida que faciliten análisis estadísticos organizados. Así se resume en la siguiente figura:

Figura 4. Proceso de auditoría.



Fuente : Letsoalo, B.; Coetzee, J.; Ukpere, W. (2014:749)

2.8.EL INFORME DE AUDITORÍA

Según Josep Oriol Prats (1997), el informe de la auditoria es el documento que expone la opinión razonada del auditor al finalizar el trabajo de auditoría. Por tanto, es el reflejo y síntesis de los que son los objetivos de la auditoria, verificando si la información correspondiente a los recursos humanos ofrece una imagen fiel y razonable de la

situación de la plantilla y de su gestión en el período auditado. Además de verificar si dicha gestión se ajusta a los principios de derecho y a los principios de gestión más comúnmente admitidos.

2.8.1. TIPOS DE INFORMES

Nevado Peña (1999:247) presenta dos tipos de informes:

a) Según el grado de terminación:

   1. Informes intermedios. Incorporan resultados parciales, dónde el auditor debe comunicar rápidamente a la dirección en caso de detectar una anomalía. Además, recoge las reacciones de los responsables de la empresa con el objetivo de mejorar sus investigaciones futuras.

   2. Informe final. Es la síntesis de los informes intermedios. Aporta las conclusiones de éstos y contiene recomendaciones con el fin de mejorar las acciones de la empresa.

b) Según el modo de expresión del auditor:

   1. Oral

   2. Escrito.

   Lo más frecuente, es que se presente de forma escrita y se explique de forma oral.

2.8.2. CONTENIDO

Primeramente, como indica Nevado Peña (1999:247), se deben respetar las reglas de comunicación, como la oportunidad, claridad, objetividad, relevancia, razonabilidad y seguridad. Y seguidamente, deberemos seguir las indicaciones que propone Oriol Prats, Josep. (1997).

1. En el informe siempre debe constar el ámbito de actuación establecido con el empresario, es decir, el periodo de tiempo, centros de trabajo o categorías profesionales considerados.

2. Debe figurar toda la documentación e información que se ha reunido y estudiado para redactar su opinión sobre:

   - La suficiencia y calidad de esta información.

   - La conformidad de la misma con la realidad a la que la información se refiere.

   - La conformidad de dicha realidad con los principios de derechos y los principios normalmente aceptados de gestión de los RRHH.

   - Debe suministrar informaciones fiables, distinguiendo entre constataciones y simples opiniones. (Nevado Peña (1999:247).

3. Debe exponer qué situaciones, procesos o circunstancias se han analizado y estudiado, y consecuentemente la realización de la opinión del auditor sobre la oportunidad y calidad de dichos procesos y su conformidad con los principios de derecho o gestión de los RRHH.

4. Debe indicar el grado de fiabilidad que han significado para el auditor los sistemas de control de la información y de los procesos existentes en la misma empresa.

5. Debe recoger la explicación de las pruebas practicadas para obtener evidencia y los documentos consultados.

6. Debe decir si se han encontrado facilidades o resistencias a la hora de reunir la documentación necesaria o practicar las pruebas.

7. Debe de ser preciso y consagrarse únicamente a los puntos más importantes observados por el auditor (Nevado Peña (1999:247)).

8. Si finalmente, el auditor no puede expresar su opinión, debe quedar constancia de ello y los motivos de esta situación.

2.8.3. FORMALIDADES QUE DEBE CUMPLIR EL TEXTO DEL INFORME

Igualmente, es Oriol Prats, Josep. (1997) y Nevado Peña (1999) quien propone las siguientes formalidades:

1. El informe ha de tener un título que permita identificar la actividad realizada.
2. Al comienzo del informe debe constar el nombre de la empresa auditada, el de la persona que ha encargado la auditoria y el nombre de auditor.
3. Deben constar las fechas de comienzo y de terminación del procedimiento de auditoría.
4. El alcance de la auditoría: los documentos auditados y las normas aplicadas y procedimientos usados.
5. La opinión clara del auditor sobre la conformidad de las informaciones y situaciones con los principios de derecho y los principios de gestión de los RRHH.
6. Las restricciones por parte de la empresa al pedir información o al realizar pruebas, en el caso de que las haya.
7. El texto debe finalizar con la fecha de entrega y con la firma del auditor.
8. En el anexo debe figurar información de los documentos que el auditor juzgue oportunos, quedando bajo su custodia aquellos que a su criterio no deban acompañar al informe, por razones de confidencialidad u otras.

3. AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PYMES.

En base a la teoría expuesta, hemos creado un modelo de auditoría adaptado a pequeñas y medianas empresas, pues como hemos visto, los modelos expuestos comprenden unas variables a analizar y a evaluar que por su extensión están enfocadas a grandes empresas.

Así pues, se desarrollará un modelo de auditoría aplicable a cualquier PYME con la expresa indicación de todos los pasos a seguir para el correcto estudio empresarial. Es por ello que a continuación se desarrollará el concepto de este tipo de auditoría, los objetivos a alcanzar, las variables a analizar y las herramientas que se deben utilizar.

3.1.CONCEPTO Y OBJETIVOS

Una auditoría de la gestión de recursos humanos enfocada a las PYMES estaría englobada en la perspectiva de *'Auditoría Social'* que define Nevado Peña (1999), pues se incluyen los intereses de los trabajadores, el reconocimiento y la valoración por parte de la empresa y además incorpora a su análisis la perspectiva del *'Balance Social'* de Albizu Gallastegi, E.; Landeta Rodríguez, Jon. (2001), evaluando el puesto de trabajo, las condiciones laborales, el nivel de cumplimiento y productividad.

Por tanto, la auditoría de Gestión de Recursos Humanos para PYMES se podría definir como el análisis y la posterior evaluación de la gestión empresarial en relación a las políticas de recursos humanos, como la comprobación de la coherencia de las acciones y objetivos establecidos por la empresa, que se lleva a cabo mediante herramientas concretas con el fin de obtener un informe objetivo y con las recomendaciones oportunas por el auditor.

Así mismo, a través de los parámetros que indica Albizu Gallastegi, E.; Landeta Rodríguez, Jon. (2001) será una auditoría:

- De procesos, ya que se evalúa los comportamientos de la empresa y como se llevan a cabo.
- De ámbito amplio, pues se pretende evaluar los recursos humanos en su conjunto.
- Estratégica y operacional por contrastar las políticas y los objetivos que propone la empresa y verificar la calidad de éstos a través de la opinión de sus trabajadores.
- Descriptiva, ya que realiza un análisis de las acciones empresariales.
- Con índices cualitativos y cuantitativos, a través de los instrumentos aplicables, como son el cuestionario y la entrevista.

Y por ello, a través de este tipo de auditoría, aspiraremos a los siguientes objetivos:

- ✓ Conocimiento de las características específicas de la plantilla y de los puestos de trabajo.
- ✓ Conocimiento de la realidad empresarial mediante la evaluación de las acciones que repercuten a los recursos humanos.
- ✓ Conocimiento de la satisfacción de la plantilla con tales acciones.

Tales objetivos son parecidos a los que propone los autores del grupo Harper & Linch (1992), ya que los objetivos de esta auditoría son prácticamente iguales a los objetivos de los modelos expuestos anteriormente, y lo único que varia es que se incluye la evaluación de la satisfacción de los trabajadores, como lo incluye Quijano (2006), el volumen de trabajadores evaluados y el menor nivel de complejidad de la aplicación de las políticas de RRHH al haber normalmente un contacto directo entre empresario y trabajador.

3.2.VARIABLES A ANALIZAR

Antes de empezar la evaluación debemos indicar las áreas de análisis. Para este tipo de auditoría he considerado que de los modelos expuestos anteriormente, los más adecuados para este tipo de empresas serian el que proponen el Colegio Oficial de Psicólogos con el modelo COP/IE 93 y el modelo de Quijano (2006) de Auditoría del sistema humano (ASH). Todos ellos se aplicarán con particularidades, pues como hemos dicho su enfoque no es el adecuado para empresas de este tamaño.

Para empezar, el modelo COP/IE 93, como vimos separa tres módulos de análisis: adquisición, estimulación y desarrollo (Anexo 1). Tales módulos se conservarán prescindiendo de algunos subapartados, para la correcta adaptación del modelo PYME y así conseguiremos un esquema de los principales puntos de análisis de ésta teoría (Anexo 2).

Además, dentro de este esquema se incorporan variables del modelo de ASH de Quijano (2006) porque con el modelo COP/IE 93 tan solo se obtiene un análisis cuantitativo y a través de ASH obtenemos, también, un análisis cualitativo.

Quedándose el siguiente esquema para el análisis (Anexo 2), en el que se indican cursiva las variables añadidas del sistema ASH.

3.3.HERRAMIENTAS PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN

En el marco teórico, hemos podido observar las diferentes herramientas que se suelen utilizar en las auditorias de gestión de recursos humanos. En este caso, hemos considerado que las más adecuadas son: la observación, el cuestionario y la entrevista, ya que como explican los autores Oriol Prats, J. (1997) junto con Nevado Peña. D (1999), Pino Juste (2002) y Velázquez Zaldívar (2009) son los métodos más eficaces a la hora de reunir información.

Siempre teniendo en cuenta la posterior tabla presentada en el Anexo 2 porque se deberá utilizar también como un esquema para obtener la información de la estructura y de la gestión empresarial.

A) Observaciones.

Las observaciones, como hemos visto en el marco teórico, deberá realizarlas el auditor, que debe desplazarse al lugar de trabajo dónde realizará el análisis durante los distintos días que se realice la auditoría y a las distintas horas de trabajo. Allí, deberá estar atento a los sucesos que vayan ocurriendo y deberá apuntar en el cuadro de observación (Anexo 3) los hechos que estén relacionados con el análisis que está realizando.

Tal cuadro es de elaboración propia y contiene una leyenda donde se plasman todas las políticas que deben ser observadas y analizadas. Además, tal y como indica la Dra. Margarita Pino se deben efectuar una vez realizados los cuestionarios y entrevistas, pues así, si algo le ha llamado la atención al auditor a la hora de realizar los cuestionarios o las entrevistas, podrá contrastarlo mediante la observación.

B) Cuestionario

El cuestionario es la mejor herramienta para obtener información cuantitativa, siempre que se cree mediante unas reglas establecidas que hagan del cuestionario una herramienta de lo más útil, tratando de extraer la información más real posible de los evaluados (Solana Alonso, 1989).

Es por ello que se han creado dos cuestionarios que van dirigidos uno al gerente y otro a los trabajadores (Anexos 5 y 6) siguiendo las siguientes reglas: la mayoría de las preguntas tienen las respuestas tipificadas (si, no, nunca, frecuentemente…) y algunas de ellas permiten escribir al encuestado su opinión con el fin de obtener una mínima información cualitativa a través del cuestionario. Además, comentar que también figuran preguntas dónde el encuestado debe puntuar del 1 al 4 situaciones concretas, respuestas que se han tipificado de ésta forma para evitar puntuaciones neutras, por lo que hemos escogido un número para que no tengan mucho margen de respuesta.

La estructura de los cuestionarios están basadas en el Anexo 4 pero hemos invertido los apartados empezando por el apartado de adquisición, siguiendo con el de desarrollo y acabando con el de estimulación para seguir la regla de no comenzar el cuestionario con preguntas demasiado agresivas o personales.

Antes de entregar el cuestionario, al ser la primera toma de contacto entre el auditor y el trabajador, se debe entregar un compromiso de confidencialidad (Anexo 4) que es de elaboración propia y tiene el objetivo de hacer sentir a los trabajadores lo más a gusto posible, evitando miedos que puedan aparecer a la hora de contestar las preguntas, consiguiendo así, la máxima sinceridad por parte de ellos. En este documento el auditor se compromete a utilizar la información extraída única y exclusivamente para el análisis y no evidenciar a ninguno de los trabajadores frente al gerente.

Los cuestionarios también son de elaboración propia, basándose en los cuestionarios de Oriol Prats (1997) y de Nevado Peña (1999), juntamente con modelo COP/IE 93 y ASH.

En lo que respecta al cuestionario del gerente, el objetivo que tenemos es la obtención de información más concreta de los aspectos relacionados con la gerencia de la gestión de los recursos humanos y la eliminación de las preguntas más fáciles de contestar de la entrevista posteriormente a realizar, ya que supondrían demasiada demora en el tiempo. El cuestionario consta de 23 preguntas y se encuentran las siguientes variables:

1. Cumplimiento legal.
2. Planificación de RRHH.
3. Selección.
4. Formación.
5. Comunicación interna.
6. Clima laboral.
7. Evaluación.
8. Calidad de vida laboral.

Primeramente, introducimos el apartado de cumplimiento legal para hacer una breve revisión de aquellos aspectos más formales que jurídicamente se deben llevar a cabo. Como ya se ha visto, en esta auditoría no queremos hacer una comprobación única y exclusivamente de si el empresario está cumplimento las normas referidas a las relaciones laborales. Aun así, en este apartado, también le dedicamos una pregunta a los sindicatos, ya que Oriol Prats (1997) hace una larga lista de preguntas sobre la actividad empresarial de éstos, por tanto, creemos oportuno que figure en el cuestionario una pregunta, pues normalmente en las PYMES la actividad sindical es mínima, así lo dice el Informe de 2013 sobre Iniciativas de RSE en el ámbito de las PYMES del

Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas (ORSE) y Unión General de Trabajadores.

Siguiendo el esquema anteriormente citado, en el apartado de Planificación de RRHH queremos cuantificar el absentismo existente y el grado de aceptación al cambio tecnológico presente en la gerencia.

El siguiente apartado, habla de la política de Selección. Aquí pretendemos saber básicamente los puestos de trabajo más difíciles de cubrir y el coste de tales selecciones.

Posteriormente, se habla de la política de Formación y Comunicación Interna. Con estos apartados, queremos saber si realiza análisis de formación del personal y si la empresa comunica los objetivos anuales y como los comunica.

Por último, tenemos las variables de Clima Laboral, Evaluación y Calidad de Vida Laboral. Aquí valoraremos bajo el punto de vista de el gerente, el grado de motivación que cree que tienen sus trabajadores, la productividad, el compañerismo existente en ellos y la supervisión realizada por los superiores.

Respecto al cuestionario de los trabajadores, que también lo realizarán los mandos intermedios, ya que están bajo la misma tutela del empresario, se tratan aspectos muy parecidos al del cuestionario del gerente, pues se busca el punto de conexión y no conexión entre éstos. Éste consta de 29 preguntas y aunque pueda parecer algo largo, debemos de tener en cuenta que se está haciendo un análisis de todos los RRHH y entran muchas variables a analizar entre ellas:

1. Cumplimiento legal.
2. Planificación de RRHH.
3. Formación.
4. Comunicación interna.
5. Clima laboral.
6. Administración de personal.
7. Evaluación.
8. Promoción.
9. Seguridad y Salud.
10. Calidad de vida laboral.

Como vemos, las variables son prácticamente las mismas, y las que no están incluidas en el cuestionario del gerente es porque se tratarán de forma más específica en la entrevista.

Abrimos el cuestionario recogiendo información personal del trabajador (edad, sexo, nivel formativo, etc.). El objetivo de este cuestionario es, aparte de comprobar si coinciden las respuestas con las del gerente, prever si existe algún tipo de problema dentro de la empresa que el gerente no quiera comunicar al auditor. Por último, para cumplir con el tercer objetivo de ésta auditoría, es interesante comentar que se han introducido cuestiones que tratan sobre las aspiraciones que tiene el trabajador dentro de la empresa, el grado de motivación y de satisfacción dentro de la empresa y el grado de vigilancia al que están sometidos por parte de los superiores.

C) Entrevista

Las entrevistas tienen el objetivo de obtener el máximo de información cualitativa posible, ya sea por el tipo de preguntas o por la obtención, oral y visual, de las respuestas. Es por ello que, para obtener la máxima información posible, se recomienda grabar todas las entrevistas con la finalidad que el auditor no pierda el mínimo detalle (Solana Alonso, 1989).

Se han elaborado tres tipos de entrevistas: una para el gerente, otra para los supervisores y otra para los trabajadores. Las entrevistas dirigidas a los trabajadores tan solo se deberán realizar a dos trabajadores (según el volumen de la plantilla) que serán escogidos aleatoriamente o por un criterio objetivo, como por ejemplo, la antigüedad en la empresa. En caso de haber más de tres supervisores, caso extraño en PYMES, se utilizará la misma regla.

La fuente de información para la creación de estas entrevistas ha sido igualmente, los cuestionarios de Oriol Prats (1997) y de Nevado Peña (1999), juntamente con los modelos COP/IE 93 y ASH, e igualmente se han seguido las formalidades para la creación de una buena entrevista, según el manual sobre Técnicas de investigación en ciencias sociales: datos, observación, entrevista, cuestionario.

La entrevista del gerente (Anexo 7) es la más extensa, ya que incluye aspectos sobre procesos o formalidades dentro de la empresa de los que el auditor debe de ser conocedor para llevar a cabo el análisis. Ésta consta de 27 preguntas y refleja las políticas de Relaciones Laborales, Selección, Formación, Comunicación interna, Clima Laboral, Administración de Personal, Evaluación, Seguridad y Salud y Calidad de Vida Laboral.

La entrevista a los supervisores (Anexo 8) consta de 11 preguntas, que se han extraído de la entrevista del gerente y de la entrevista a los trabajadores, ya que como hemos dicho, queremos llegar a un punto de conexión o no conexión entre todos ellos. Así pues, tratamos cuestiones sobre Selección, Formación, Clima Laboral, Evaluación, Seguridad y Salud y Calidad de Vida Laboral. Con esta entrevista se busca la comprobación de algunas informaciones obtenidas en la entrevista del gerente y el punto de vista que presentan los supervisores.

Y respecto a la entrevista de los trabajadores (Anexo 6), ésta consta de 11 preguntas y el objetivo es que nos den una perspectiva de la opinión que tienen aquellos a quien se les aplica las políticas habladas con los mandos intermedios y gerencia. Se formulan preguntas totalmente de opinión, ya que con el cuestionario anteriormente realizado, el auditor ya puede extraer mucha información cuantitativa, y por tanto lo que se busca es la obtención de la valiosa información cualitativa. En tal entrevista, se discutirán temas sobre Formación, Clima Laboral, Administración de Personal, Evaluación, Seguridad y Salud y Calidad de Vida Laboral, e igualmente muchas de las preguntas están relacionadas con las contestadas por los supervisores y gerente.

4. CASO PRÁCTICO

Como hemos visto, en base a la teoría de los grandes autores que estudiaron la auditoria de la gestión de recursos humanos, hemos creado un modelo específicamente para PYMES. Este modelo analiza las diferentes políticas de recursos humanos con el fin de analizar y evaluar si su aplicación es la correcta respecto a los resultados y las consecuencias en los trabajadores. A diferencia de otros tipos de auditoría, incluidas también las de gestión de recursos humanos, en esta no se cuantifica en términos monetarios los resultados de la gestión, pues como hemos dicho, el seguimiento de esta auditoría tiene el objetivo de valorar si se está llevando a cabo un buen ejercicio o no de las políticas de recursos humanos.

Para comprobar la efectividad de este modelo, lo vamos a llevar a cabo en aplicación a una PYME que por cuestiones de confidencialidad no vamos a desvelar su nombre.

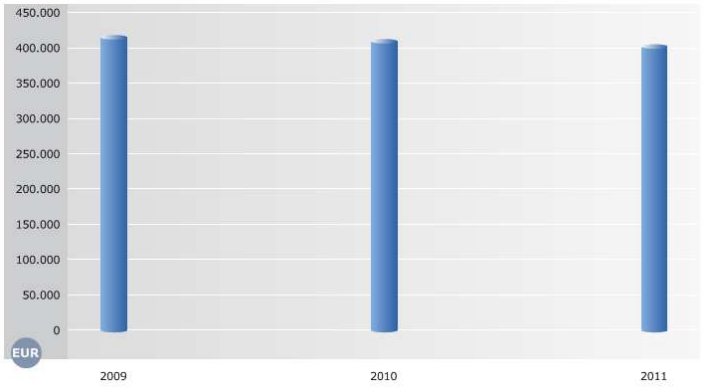
4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Empresa Sociedad Limitada situada en la provincia de Tarragona

Tabla 5. Información de la empresa.

Número de empleados	14
Empresas en el grupo corporativo	2
Núm. Accionistas	1
Descripción actividad: servicio de comidas, catering, bocadilleria y restauración en general, así como la gestión, explotación empresarial y administración de locales destinados a restauración a domicilio, etc.	
Auditores de cuentas: No hay auditores para esta empresa.	

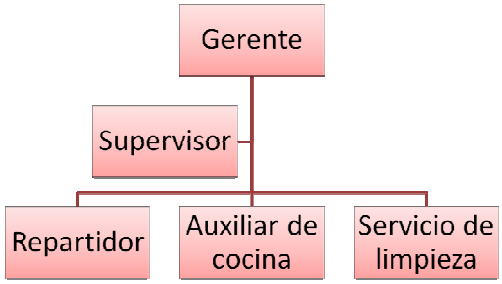
Evolución de una variable clave: Ingresos de explotación (2009 - 2011). (Gráfico 1).



Fuente: Base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

Que presenta el siguiente organigrama:

Figura 4. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, comentar que la gestión financiera y de administración personal se externaliza a una asesoría.

4.2. INFORME DE AUDITORÍA. CASO PRÁCTICO.

Auditoria de la gestión de Recursos Humanos en PYMES

Empresa: **Administración de locales destinados a restauración a domicilio servicio de comidas, catering, bocadilleria y restauración en general,**
Gerente: **Anónimo.**
Auditor/a: **Alba Alquezar Pitarch.**
Fechas de comienzo y de terminación del procedimiento de auditoría: 03/02/2014-08/05/2014
Alcance de la auditoría: Área de recursos humanos.

Se nos presenta una empresa dedicada al sector servicios situada en la provincia de Tarragona que se le realiza una auditoría en la gestión de recursos humanos sobre el período de abril del 2013 hasta abril del 2014.

Para la realización de tal auditoría se ha procedido a la utilización de los instrumentos de cuestionario y entrevista, además de utilizar la observación y la recogida de documentación (nóminas, política de prevención de riesgos, contratos, horarios, entre otros).

El periodo de visitas para realizar estas observaciones se han concentrado en la semana del 7 al 13 de abril, una vez ya realizadas las entrevistas y los cuestionarios.

A. PUESTA EN MARCHA

A la hora de ponerme en contacto con la empresa y explicarles nuestro proyecto no me pusieron ningún tipo de problema para llevarlo a cabo.

Primeramente, me cité con el gerente un primer día para que me proporcionara todo tipo de información respecto a la empresa, para así llevar a cabo la recogida de información que requiere el Anexo 4.

Posteriormente, reuní a todos los trabajadores antes de empezar su jornada y les expliqué el motivo de mi presencia, los objetivos que queríamos conseguir respecto a esta investigación y si estarían dispuestos a formar parte de ésta. Ninguno puso ningún

problema, aunque al presentar el documento de 'Compromiso de Confidencialidad' (Anexo 6) me dio la sensación que se quedaron algo más tranquilos y posiblemente comprometidos. Cuando les entregué el cuestionario pocos me presentaron dudas, cosa que me hizo estar más tranquila porque me indicaba que la formulación de las preguntas había sido acertada y que las preguntas eran concretas y concisas, al mismo tiempo que no les llevó más de 15 minutos realizar el cuestionario.

Posteriormente, me cité en horas distintas con los supervisores y con el gerente en una cafetería para llevar a cabo las entrevistas. Con el gerente aproveché y rellenó el cuestionario y, por cuestión de horarios, me cité otro día con dos trabajadores, también individualmente para realizar las entrevistas. En este caso, escogí al auxiliar de cocina que llevaba más tiempo en la empresa, y al repartidor que lleva menos tiempo en la empresa, para así intentar obtener dos puntos de vista en lo que respecta en el tiempo trabajando en la empresa y en las funciones. Comentar también, que a la hora de realizarlas los vi comprometidos y me intentaron proporcionar la mayor información que les fue posible en todos los casos.

Por último, durante una semana me fui presentando en varias horas de trabajo, sobretodo mediodías y noches, en las que se acumula más trabajo, para comprobar todo tipo de información que me habían proporcionado en las entrevistas y cuestionarios.

B. ADQUISICIÓN

La **Estructura** que presenta la empresa es la siguiente:

1. **Plantilla total a fin de año por niveles jerárquicos:**

a. Gerente: 1 b. Supervisores: 2 c. Plantilla: 13

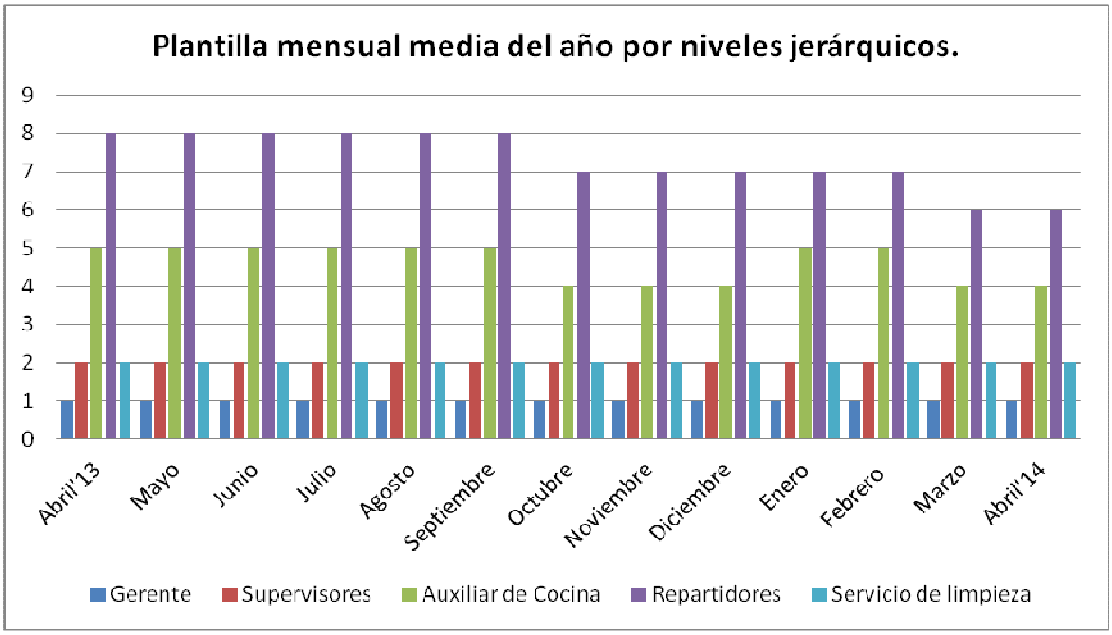
2. **Plantilla fija a fin de año por niveles jerárquicos.**

a. Gerente: 1 b. Supervisores: 2 c. Plantilla: 13

3. **Plantilla temporal a fin de año por niveles jerárquicos.**

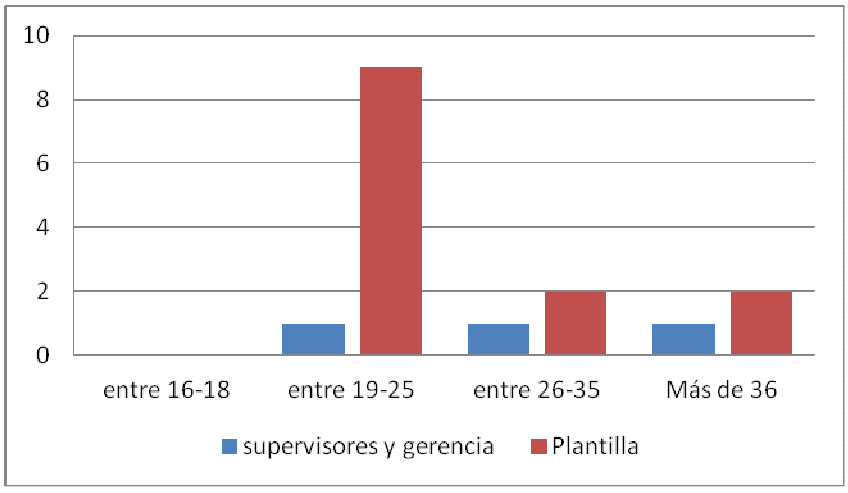
a. Gerente: - b. Supervisores: - c. Plantilla: 1

4. **Plantilla mensual media del año por niveles jerárquicos (Gráfico 2).**



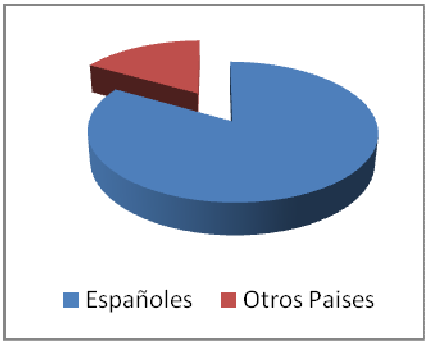
Fuente: Elaboración propia.

5. **Reparto por edad y niveles jerárquicos (Gráfico 3).**



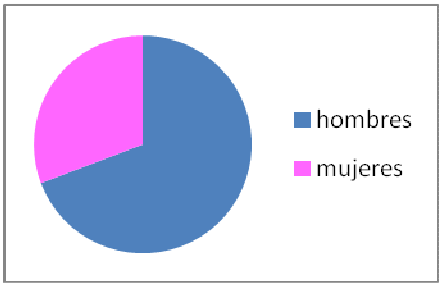
Fuente: Elaboración propia.

6. **Reparto por nacionalidad (Gráfico 4).**



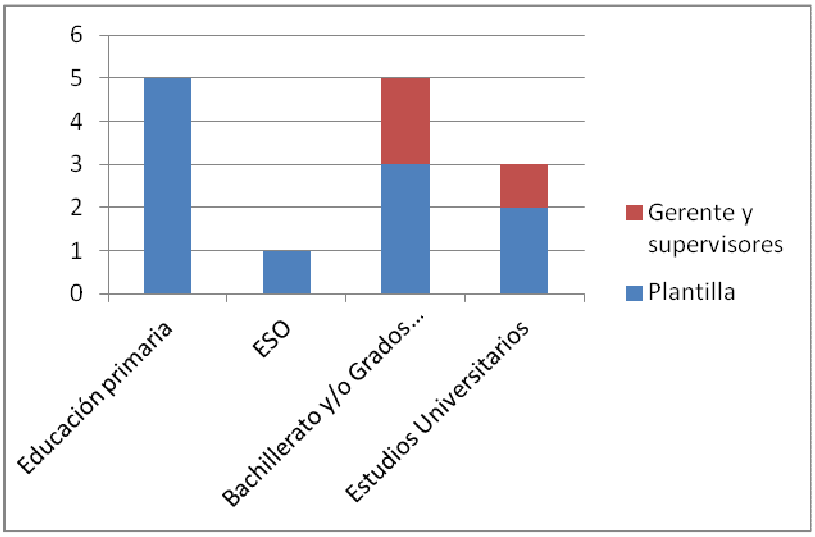
Fuente: Elaboración propia.

7. **Reparto por sexo (Gráfico 5).**



Fuente: Elaboración propia.

8. **Reparto personal por nivel de formación (Gráfico 6).**



Fuente: Elaboración propia.

9. **Número de empleados de empresas de trabajo temporal: -**

10. **Número de becarios:** Uno en todo el año.

11. **Duración media en horas de contratos temporales:** 180h

12. **Número de disminuidos físicos-psiquicos:** 0

En lo que respecta al análisis de **puestos de trabajo**:

1. **Número de puestos de trabajo/plantilla**

- Repartidores
- Auxiliares de cocina
- Servicio de limpieza
- Supervisores

2. **Nivel medio de ocupantes por puestos**

- Repartidores: 7
- Auxiliares de cocina: 4
- Servicio de limpieza: 2
- Supervisores: 2

Tras los datos obtenidos, vemos que tenemos una plantilla de 14 trabajadores dónde prácticamente la mitad de ésta se ocupa del puesto de trabajo de repartidor. La edad oscila entre los 19 y 25 años, la mayoria varones con nacionalidad española y el nivel de estudios está bastante repartido, ya que tenemos el mismo nivel de plantilla con educación primaria y que están cursando o ya tienen estudios universitarios o de grado superior. Respecto al año pasado la plantilla se ha reducido en dos trabajadores (véase el gráfico 2).

El siguiente punto de análisis sería la **Planificación de RRHH** que uno de los primeros puntos que engloba es el cumplimiento legal de las cuestiones más formales que debe realizar el empresario en su organización. En esta empresa está presente el calendario laboral, como así lo indican los trabajadores. Por otra parte, muchos de ellos no sabían que tenian a su disposición el convenio colectivo o no sabian lo que era, y la parte contraría, que si tenían constancia de la existencia de éste lo han consulado alguna vez.

A su vez, el gerente en la entrevista me explicó que en fechas de muchos festivos agrupados como son la semana santa o navidades le es dificil cumplir la fiesta semanal correspondiente a cada trabajador. Y por último, en esta empresa no esta presente en el tablón de anuncios el escalafón de la clasificación de puestos de trabajo ni la figura de los sindicatos.

Otras cuestiones son las que figuran en el cuestionario, como el nivel de aceptación al cambio tecnológico que el gerente puntuó con un 4 el nivel, siendo un gran nivel de aprobación. Respecto al absentismo de este último año el gerente lo cataloga en un 90% y la rotación en un 86%, ya que se fueron dos trabajadoras en este último año. Y por último, en lo que respecta al horario, el gerente me proporcionó uno durante la entrevista y posteriormente, en las observaciones lo pude contemplar en el tablón de anuncios. Efectivamente, tal y como me comentó, el tiempo de trabajo se concentra sobre todo en las horas claves como són de la una del mediodia hasta las cuatro y por la noche, desde las ocho de la tarde hasta las once de la noche. A partir de las once, se queda un nivel de plantilla elemental para recoger todos los alimentos y hacer una limpieza básica de la cocina.

En lo que respecta a la politica de recursos humanos de **Selección**, el gerente explicaba en la entrevista que con los tiempos que corren hoy en día, el método que utilizaba para el reclutamiento era el boca a boca, ya que todos tienen algun amigo/conocido que busca trabajo y que en caso de no poder hacerlo así, tiene una gran cantidad de currículums de gente que se ha acercado al establecimiento para entregarlo. Respecto a estas selecciones, tanto el gerente como los supervisores revelan un dato bastante positivo: el éxito de las selecciones se sitúa entre el 80%-90%, aunque creen que también acompaña la situación, ya que en anteriores años el índice de rotación era bastante alto.

A la hora de realizar la selección, el gerente se centra en buscar una persona joven, entre 18 y 25 años, a poder ser estudiante e intenta buscar referencias, como por ejemplo, el informe de vida laboral. Respecto al período de prueba, sitúa un 99% de superación de este proceso. También afirma que el puesto de trabajo más difícil de cubrir sería el de los repartidores, pues es en el que existe un riesgo mayor respecto a la seguridad y salud

en el puesto de trabajo y, consecuentemente, tiene las peores condiciones laborales. Por último, valoró el coste de tales selecciones en unos 70€ aproximadamente, teniendo en cuenta el coste que tiene la contratación de un trabajador en la asesoria más el curso de manipulador de alimentos.

C. ESTIMULACIÓN

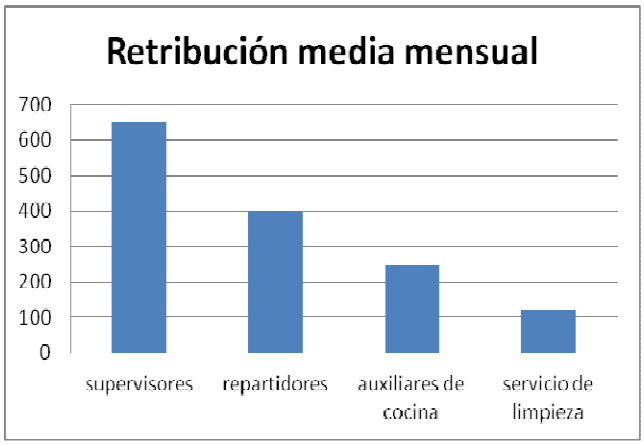
En el siguiente apartado, primeramente hemos de analizar la **Estructura Salarial** dentro del apartado de administración de personal. La nómina se paga mediante transferencia bancária y los trabajadores califican el cumplimiento de pago con un 3, es decir, que casi siempre se cumple la fecha de pago que normalmente suele ser el día 6 de cada mes.

La nómina de los auxiliares de cocina se compone de lo siguiente:

- Salario base.
- Parte proporcional vacaciones.
- Paga de verano.
- Paga de navidad.
- Descansos legales.
- Completo puesto: limpieza de ropa y desgaste de ropa.
- Horas complementarias.
- Plus transporte.
- Descuentos en la seguridad Social.

La nómina de los repartidores tiene la misma estructura en lo que respecta al sueldo base pero los complementos tan solo se mantienen el de limpieza de ropa y desgaste, a los que se únen el plus cantidad y calidad, el plus repartidor, quebranto de moneda y plus de efectividad. El caso de la nómina de los supervisores no tuve ocasión de analizarla ya que no me la proporcionaron, aunque si que tengo constancia de la remuneración mensual media de todos los niveles jerárquicos. En el siguiente gráfico veremos auxiliares y repartidores separados aunque por la diferencia notable es interesante señalarla.

Gráfico 7. Retribución media mensual.



Fuente: Elaboración propia.

La diferencia de salarios, sobretodo en repartidores y auxiliares de cocina, como hemos dicho es notable pero es debido al nivel de horas trabajadas pues el salario base es el mismo. Los repartidores hacen una media de veinticinco horas semanales por contrario de las dieciocho horas semanales de los auxiliares de cocina.

Para el cálculo de la retribución media hemos escogido 4 nóminas aleatoriamente de repartidores, auxiliares y personal de limpieza. En el caso de los supervisores, el gerente me dijo el sueldo medio de ellos. Por tanto, podemos comentar que existe una diferencia salarial de 530€.

Por último, mientras realizaba el análisis a las distintas nóminas prestadas pude comprabar que no constaba ningún pago de horas extras y que en el cuestionario de los trabajadores figuraba que alguna vez han tenído que hacer horas extras.

El siguiente punto de análisis es el de la **Evaluación** redimiento/potencial. Evidentemente, al ser una empresa pequeña existen los ascensos de muy vez en cuando y siempre cuando se presencia una baja en los supervisores, como podemos ver en el organigrama que anteriormente hemos visto. Aunque el dato curioso es que el 100% de los trabajadores no se ven como candidatos a ser ascendidos y el motivo por el que responden esto es que no están muy interesados en ascender pese a haber un incremento importante de sueldo.

Además, todos se sienten bastante valorados por la empresa y comentar que el grado de supervisión es muy alto. El modo de hacer esta supervisión es revisando constantemente el trabajo que realizan, ya sea en tiempos de reparto o de limpieza, como en ingredientes utilizados o productos vendidos. Por último, los trabajadores han cofesado en la entrevista que alguna vez los superiores son demasiado insistentes y que les agota la poca confianza que depositan en ellos.

En lo que respecta el análisis de la **Seguridad y Salud Laboral** de la empresa, los trabajadores en el cuestionario han reflejado que se sienten bastante seguros dentro de la empresa. También han expresado juntamente con los supervisores como aspectos a mejorar de las instalaciones: el suelo es bastante resvaladizo y por otra parte, los repartidores remarcan como punto más peligroso del puesto trabajo: la carretera. El gerente cree que en general la seguridad de los trabajadores está bastante cubierta y quizá necesitarian algun curso sobre seguridad vial o en la cocina.

También comentar que la empresa dispone de una politica de prevención realizada en el 2008 expuesta en el tablon de anuncios, dónde básicamente se expone una declaración de compromisos por parte de la empresa, comprometiéndose a cumplir con la legislación aplicable, promover la mejora continua de los comportamientos y niveles de prevención, involucrar a todo el personal, fomentar la participación, información, formación y consulta de todo el personal y que el empresario deberá aplicar las medidas que integran el deber general de prevención sujeto a los principios de evitar y combatir los riesgos, adaptar el trabajo a la persona, planificar la prevención, adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual y dar las instrucciones a los trabajadores. La politica, además, consiste en la fijación de objetivos anuales de prevención alcanzables, medibles y que se deberán regir por la politica, los resultados, requisitos legales y opciones tecnológicas, entre otros.

Los EPIS que reciben los trabajadores, en el caso de los repartidores, cuando entran en la empresa les proporcionan un casco para la moto y en el caso de los auxiliares tienen a su disposición guantes para evitar el contacto directo con los alimentos. También comentar que a principios de este año se ha proporcionado a los trabajadores unos pantalones para la jornada de trabajo, ya que antes traian unos de casa.

Si hablamos de accidentes de trabajo, éstos han sido mínimos y los que han sucedido han sido leves. Por ejemplo, la mayoría son quemaduras leves por culpa del horno. Los repartidores en el último año no han tenido ningún accidente, ni de coche ni de moto, dato muy positivo ya que la tasa de frecuencia de accidentes laborales es 0.

Por otro lado, las enfermedades profesionales que aparecen en el oficio son los quemaduras por las altas temperaturas del horno, molestias en la espalda a la hora de coger peso y fracturas o esguinces de algun hueso a la hora de haber tenido un accidente de tráfico.

Por último, comentar que uno de los trabajadores de limpieza está en situación de Incapacidad Temporal pero por causas totalmente ajenas al trabajo.

Otro punto del análisis es la **Calidad de Vida Laboral**. Para empezar las horas de trabajo semanales se indican en la siguiente tabla separada por niveles jerárquicos[2]:

Gerencia y supervisores	Auxiliares de cocina	Repartidores	Servicio de limpieza
30h	18h	25h	14h

Como hemos dicho el horario se concentra en las horas de más cargar de trabajo, pero los trabajadores gozan completamente de una flexibilidad de horarios dentro de las necesidades de la empresa.

Los trabajadores disfrutan de 30 días de vacaciones que se las irán disfrutando en packs de siete días con un máximo de 15 días seguidos. Respecto a los días de permiso, éstos son los que figuran en convenio.

El horario nocturno se considera a partir de las diez de la noche, pero al tener este trabajo naturaleza noctura no se le ha aplicar el plus de nocturnidad (Artículo 37 del

[2] Repito: separamos repartidores, auxiliares de cocina y servicio de limpieza por qué es interesante la diferencia entre ellos.

Convenio Colectivo aplicable) y la jornada suele terminar como máximo a las doce y media de la noche.

Pasando ahora al análisis de las competencias que asumen los trabajadores tras lo que he podido contemplar mediante las observaciones y los cuestionarios son las siguientes:

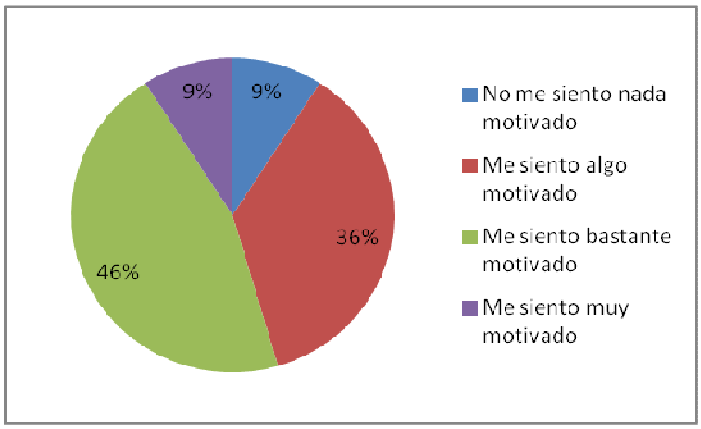
Tabla 6. Competencias adquiridas por puesto de trabajo.

Supervisores:	Repartidores:	Auxiliares de cocina:	Servicio de limpieza:
-Máxima responsabilidad en lo que respecta llevar personas a cargo. - Cálculo matemático. -Trato con el cliente. -Organización. -Gestión empresarial.	- Responsabilidad en lo que respecta mantener el pedido en buen estado hasta el cliente. - Rapidez. - Trato con el público. - Nociones en tráfico. - Orientación.	- Responsabilidad en lo que respecta coger nota y hacer los pedidos correctamente. - Trato con el cliente. - Nociones en cocina. - Audacia. - Auto-rganización.	- Responsabilidad en lo que respecta tener la tienda a cargo. - Nociones en limpieza. -Auto-organización.

Fuente: Elaboración propia.

En este apartado también cabe el análisis de la motivación de los trabajadores, habiendo obtenido la información a través de los cuestionarios realizados. Como vemos en el siguiente gráfico prácticamente la mitad de la plantilla se siente bastante motivada en la empresa y el gerente a la hora de valorar la motivación de sus trabajadores la puntuó con un 2, es decir, cree que se sienten algo motivados.

Gráfico 8. Grado de motivación por puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

En la misma línea, el 72% de la plantilla se siente identificada con su puesto de trabajo y satisfecha al trabajar dentro de la empresa dando motivos como la existencia de buenos compañeros o el disfrute en la atención al público, entre otros, y este debe ser uno de los motivos por el que a ninguno le genera estrés el trabajo que realiza.

Por último, en lo que respecta en la calidad de vida laboral, los propios trabajadores debían puntuar a calidad de su trabajo en el cuestionario y es así que puntúan con un 3 (mi trabajo es de bastante calidad) el 72% de la plantilla, el 10% es de excelente calidad y el 18% de poca calidad. Comparando con la opinión del gerente, que puntúa con un 2, como un trabajo de muy poca calidad el de sus trabajadores y es que puede influir el hecho de que los trabajadores tan solo cumplan con el 50% de los objetivos el que tenga esa opinión.

El último apartado de estimulación es el de análisis **Ergonómico.** Al visitar las instalaciones pude comprobar que el espacio es muy reducido pero que aún así todos tienen su sitio y se organizan en base a esa reducida movilidad.

En el caso de los auxiliares de cocina que trabajan dentro de la cocina, tienen un teléfono asignado para atender a los pedidos a domicilio menos uno de ellos que siempre se queda en la mesa de preparación de alimentos. Los auxiliares también deben realizar el producto en ella y una vez finalizado se debe introducir al horno para su cocción, pero si mientras la realización del producto suena un teléfono se debe acudir

inmediatamente para atender al teléfono. Igualmente un auxiliar se encarga del local, que en tiempo de mucho trabajo suelen salir dos auxiliares, y se encargan de tomar el pedido, cobrarlo y entregarlo.

En el caso de los repartidores ellos prácticamente se sitúan a la salida del horno junto a uno de los supervisores que se encarga de extraer los productos del horno y proporcionarle a los auxiliares encargados del local los productos que van dirigidos allí o de empaquetar aquellos que sean a domicilio, que los depositarán en la mesa de calor hasta reunir todo el pedido. Una vez reunido, el supervisor le asignará un cliente y el repartidor se deberá encargar de no dejarse ningún producto. Los repartidores en los casos de mucho trabajo en cocina o de poca faena en reparto van a ayudar a los auxiliares ya sea cogiendo teléfonos o elaborando el producto.

Por tanto, el auxiliar tiene una función muy cerrada, y es el repartidor quien es más polivalente y puede estar tanto repartiendo como elaborando el producto.

Por último, el gerente y los encargados, uno se encarga de dirigir los productos ya realizados y otro se encarga de realizar el producto para el consumo de éste y generalmente, el tercero está de descanso semanal.

En el caso del personal de limpieza, no he podido asistir a su jornada laboral pero por lo que me explicaron deben limpiar todo el establecimiento, es decir, tanto la cocina como el local.

D. DESARROLLO

En este último apartado el primer punto de análisis es el de la **Formación**. El gerente en la entrevista nos explicó que su política de formación resulta estar bastante correcta, ya que a los trabajadores les ha proporcionado varios cursos sobre manipulador de alimentos y seguridad y salud en la cocina, pero confiesa que quizá sí que haría falta la realización de algún curso, como por ejemplo, de formación comercial o a los supervisores el curso de formación de gerencia. Respecto a la eficacia de estos cursos cree que a largo plazo si que resultan ser efectivos porque cree es cuando los trabajadores finalmente asumen las competencias asumidas en el curso. Frecuentemente

utiliza diagnósticos de necesidades, pero que a causa de la situación económica no siempre puede aplicar aquellas mejoras formativas que cree que necesitan sus trabajadores.

Esta formación no suele ser retribuida, por tanto, los trabajadores reciben un total de 6 horas al año de formación no retribuida, cogiendo la media de antigüedad existente en la empresa y las horas de los dos cursos formativos que poseen. Añadir que, justamente en este momento, uno de los supervisores va a recibir varios cursos sobre gerencia del establecimiento, que igualmente no va ser retribuida. Con esto, podríamos afirmar que los mandos intermedios reciben más formación que los trabajadores, aun los trabajadores confesando en las entrevistas que necesitarían algún curso de marketing para la venta de productos que exige el gerente.

A la hora de desarrollar capacidades los supervisores reciben una charla constructiva por parte del gerente una vez a la semana y, en el caso de los trabajadores, son los supervisores quienes revisan el trabajo de éstos e intentan explicar, en caso de no realizarlo bien, como lo harían ellos en su lugar.

Respecto a la **Comunicación Interna**, el propio gerente afirma que no comunica los objetivos anuales que presenta la empresa, pero que diariamente en la jornada laboral comunica antes de empezar los productos que deben ser más vendidos o promociones a aplicar, en el caso de los auxiliares, y a los repartidores les animan a que no tarden mucho en sus repartos. Así, me explicó en la entrevista que la mayoría de las cosas las comunica oralmente, exceptuando algún comunicado oficial que sí que lo hace por escrito o normalmente una vez al año cuelga en los vestuarios de los trabajadores un comunicado recordándoles su función en la empresa y las responsabilidades que deben asumir.

Por último, en cuanto a la política de **Clima Laboral,** por lo que reflejan los trabajadores en los cuestionarios existe un buen trato entre los compañeros de la empresa, confesando que alguna vez ha aparecido algún conflicto entre ellos. Pero en lo que respecta el trato gerente-trabajador la mayoría de los trabajadores, tanto en las entrevistas como mis puntualizaciones en el cuadro de observaciones, han anotado que

la manera de comunicar que tiene el gerente que en situaciones de mucho de trabajo sea algo brusca.

E. RECOMENDACIONES FINALES

Tras lo analizado se le recomienda al gerente lo siguiente:

1. El horario de los supervisores se debería elaborar mensualmente con una antelación mínima de dos semanas a su entrada en vigor, tal y como indica el artículo 26.3.2. del Convenio Colectivo Aplicable.

2. Igualmente al resto de trabajadores, aunque no figure en convenio, muchos de ellos se han quejado de tener el horario de una semana para la otra y es más difícil la conciliación entre la vida personal y la laboral.

3. Urgentemente añadiría sobre todo a la figura de auxiliar un complemento de calidad o de cantidad en el trabajo (art. 34.II.c del convenio colectivo) para que los trabajadores se acerquen más al 100% del cumplimiento de objetivos. Realmente creo que proporcionará beneficios a la empresa porque aportará un plus de motivación en ellos importante.

4. El pago de las horas extras realizadas. Y con ello, para llevar un mejor control de la hora de inicio y final de la jornada laboral, le recomiendo la instalación de un aparato para fichar la entrada y salida de los trabajadores.

5. Respecto a la seguridad y salud de los trabajadores, ya que el coste del cambio del suelo muy resbaladizo puede suponer ahora mismo un coste no asumible por la empresa, recomiendo que proporcione calzado adecuado al puesto de trabajo con una suela totalmente adherente al suelo para evitar este tipo de accidente que puede resultar grave por el reducido espacio del establecimiento.

6. Los supervisores me comentaron junto al gerente, que el nivel formativo de la plantilla era el correcto ya que al tratarse de un empleo temporal, los trabajadores no tienen expectativas de quedarse mucho tiempo en su puesto de trabajo y el hecho de invertir en ellos supone una pérdida de dinero. Pero yo quiero indicar que la mayoría de trabajadores tienen una media de antigüedad

entre 4 y 6 años y esto se deba quizá por la situación económica que no invita a prescindir de un contrato indefinido, pero igualmente, creo que se debería proporcionar un curso de formación de nociones en marketing, ya que el objetivo no cumplido por los trabajadores es el de la venta de productos o aplicación de promociones. Comentar que, en el caso de que el curso tenga un coste muy elevado, proponerle al trabajador la aportación de un porcentaje para la puesta en marcha de este curso formativo.

7. Muchos trabajadores se han quejado que la forma de comunicar del gerente cuando existe una cantidad de trabajo importante o a la hora de resolver algún conflicto es algo brusca, con lo que le invito a que haga una reflexión personal.

Por otra parte, felicito al gerente de la empresa por llevar una gestión de los RRHH bastante correcta pese a la puntualizaciones comentadas. Le invito que siga proporcionando la flexibilidad horaria que proporciona a sus trabajadores que parece estar muy bien aceptada entre todos ellos, la comunicación de objetivos a la hora de empezar la jornada laboral ,que siga manteniendo la buena política de planificación de recursos humanos y de selección que sigue actualmente y mantener un buen clima laboral entre todos sus trabajadores organizando dos veces al año al convite a una comida.

Además, felicitarle por participar activamente en este proceso de investigación proporcionándome todo tipo de información necesaria para la realización de este informe y la amabilidad de todos los trabajadores por dedicarme una parte de su tiempo a este trabajo.

7 de mayo de 2014

Alba Alquezar Pitarch

5. CONCLUSIONES

La elección de este tema me llevó a pensar que sería un tema actual por la importancia que creo que tiene la aplicación de una auditoría de la GRH en una empresa, pero al realizar una criba exhaustiva de libros y artículos que me explicaran de que tratan este tipo de auditorías, me encontré con un número importante de información desactualizada, pues la mayoría ronda los años 90 y principios del siglo XXI. Este hecho que me ha llamado mucho la atención pues parece que los estudios e investigaciones sobre este tema se han detenido y no entiendo muy bien por qué motivo, si sabemos que cada vez este tipo de auditorías figuran un papel más importante en las empresas. Por otra parte, me hace estar más satisfecha de esta investigación, pues se ha contribuido al desarrollo de las auditorías en la gestión de recursos humanos.

El motivo por el que no existe información para la aplicación de una auditoría de recursos humanos en las pymes creo que está fundamentado en el tamaño de la empresa a analizar, pues existe un pensamiento de que al tener una plantilla pequeña se tiene todo controlado, pero hemos podido comprobar que siendo una empresa de 14 trabajadores, como es el caso práctico que hemos realizado, se puede recoger muchísima información y finalmente extraer unas conclusiones y unas recomendaciones, con esto nos referimos a que por muy pequeña que sea la empresa siempre aparecen situaciones o actuaciones a las que se le puede aplicar alguna mejora que consecuentemente conllevará a la empresa a una mejor posición en el mercado.

Este modelo ofrece un análisis íntegro de la gestión de los recursos humanos y está pensado para realizarse a través de un profesional. A diferencia de otros modelos de auditorías de la GRH, en este modelo concretamente son las actuaciones del empresario las que queremos analizar y como repercuten a los trabajadores, analizando las políticas de Planificación de recursos humanos, Administración de Personal, Evaluación, Seguridad y Salud, Calidad de Vida Laboral, Ergonomía, Formación, Comunicación Interna y Clima Laboral. Pero aclarar que el objetivo de esta auditoría no es cuantificar los costes que generan los recursos humanos, con el fin de eliminar gastos innecesarios o como poder reducirlos a través de otras acciones, si no que, con esta auditoría lo que

se ha pretendido es cómo obtener un mayor beneficio empresarial a través del análisis de las actuaciones entre empresario-trabajador, para obtener un mayor rendimiento de los trabajadores mediante un mayor índice de motivación de éstos. Por tanto, tiene un enfoque muy parecido al modelo de Quijano (2006) de Auditoría del Sistema Humano (ASH) al basarse en el comportamiento organizativo.

Otro aspecto a comentar, es que se intenta obtener las opiniones de las distintas categorías profesiones que presenta la empresa sobre una misma cuestión para obtener todos los puntos de vista y así poder valorar más objetivamente.

Por otro lado, habréis podido comprobar que algunas preguntas de las que se han realizado en las entrevistas no se han visto reflejadas a modo de análisis en el informe final, pues esperábamos que las respuestas a éstas preguntas tuvieran una mayor importancia a la hora de realizar el análisis, es por ello que quizá si posteriormente utilizáramos este modelo de auditoría recomendaría suprimir la siguiente pregunta: ¿Qué esperas de los trabajadores? ¿Y del gerente?, en cada una de las entrevistas que se han realizado.

Respecto al informe final, puntualizar que ha seguido el orden que proporciona la tabla del Anexo 2, y no el de los cuestionarios o las entrevistas, ya que como dijimos anteriormente, en los cuestionarios y en las entrevistas habíamos invertido el orden del apartado de estimulación y el de desarrollo para que las preguntas no empezaran siendo demasiado bruscas o muy intimidatorias para el encuestado/entrevistado.

También comentar que, a la hora de realizar las entrevistas y los cuestionarios, no he presenciado ningún problema y pese a tener bastantes preguntas los cuestionarios o, concretamente la entrevista al gerente, han transcurrido en un tiempo razonable y han entendido el porqué de su extensión.

En la introducción comentaba los objetivos que me proponía, ahora puedo afirmar que he asumido el concepto de auditoría, los tipos de auditorías que existen respecto a los recursos humanos y como se deben llevar a cabo. Además, he podido contemplar el funcionamiento de un departamento de recursos humanos en una PYME y analizarlo e

incluso poder dar aportaciones de mejora, hecho que para mí ha sido lo más interesante y beneficioso de todo el trabajo.

Por último, aportar una reflexión, recuerden que los recursos humanos son el activo más valioso de una empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Albizu Gallastegi, E.; Landeta Rodríguez, Jon. (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica.* Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.).

- Angulo Gonzales, D. (2008*): La auditoría en la Gestión de los Recursos Humanos como método de control integral*. Recuperado el 3 de marzo del 2014, des de http://www.degerencia.com.

- Besseyre des Horts, Ch. H. (1989): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao: Aedipe/Deusto.

- Cannings A.; Hills T. (2012): A framework for auditing HR: strengthening the role of HR in the organisation. *Emerald Group Publishing Limited*, 44.3, 139-149.

- Cantera J. (1995): *Del control externo a la auditoría de recursos humanos, en La nueva gestión de recursos humanos.* Madrid: Gestión 2000.

- Convenio colectivo estatal de elaboradores de productos cocinados para su venta a domicilio. Resolución de 10 de septiembre de 2013. *BOE*: Núm. 228 Sec. III. Pág. 76631

- De Haro Garcia, JM. (2003): Gestionando el valor de la función de los recursos humanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 19, nº 3, 293-305.

- De la Poza, J.M. (1993). *Principios de auditoría sociolaboral*. Bilbao: Editorial Deusto.

- Dominguez Bilbao R. y Revilla Castro JC. (2002): La auditoría sociolaboral como ámbito para un psicología social crítica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, nº 1, 75-94.

- Donald H Taylor y G William Glezen. (1987). *Auditoría, integración de conceptos y procedimientos.* México: Limusa.

- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (1997): *Gestión de los Recursos Humanos.* Madrid: Pretice-Hall.

- Grupo Harper & Lynch (1992). *Informatización y Auditoría de los Recursos Humanos.* Madrid: La Gaceta de los Negocios.

- Letsoalo, B.; Coetzee, J.; Ukpere, W. (2014): Stakeholders. Perceptopms pf a Human Resources Development Intervention. *Mediterranean Journal of Social Sciencies*, 5.1, 740-751.

- M. Hyland; A. Verreault (2003): Developing a strategic internal audit-human resource management relationship: a model and survey. *Managerial Auditing Journal*, 18/6/7, 465-477.

- M. Hyland; A. Verreault (2005): Evidence for increasing the focus on strategic risk in HRM audits. *Managerial Auditing Journal*, 20.5, 524-543.

- Maderuelo Fernández (2002): Gestión de la Calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12, 631-640.

- Nevado Peña, D. (1999). *Control de gestión social: La auditoría de los Recursos Humanos.* Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

- Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas (ORSE) y Unión General de Trabajadores (2013): *Informe de 2013 sobre Iniciativas de RSE en el ámbito de las PYMES.* Recuperado el 15 de marzo del 2014, des de http://www.observatorio-rse.org.es.

- Oriol Prats, Josep. (1997). *La auditoría Laboral y de los Recursos Humanos.* Barcelona: Fundación ESADE y Fundación Privada CÍCLOPES.

- Pérez Marimón, R., Alfonso Porraspita S., Canivell Crúz, G. (2007): Proceso para auditar la gestión de recursos humanos. Una propuesta metodológica. *CIGET Pinar del Rio*, Vol.9, No.3.

- Pino Juste (2002): *Algunos métodos y técnicas de recogida y análisis de datos.* Universidad de Vigo: Facultad de Ciencias de la educación, Campus

Ourense. Recuperado el 28 de marzo del 2014, des de http://webs.uvigo.es/mpino/tecnicasdeinv.pdf.

- Quijano S.; Navarro J.(1999): El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Rev. de Psicol. Gral y Aplic.*, 52 (2-3), 301-328.
- Quijano S.; Navarro J.; Yepes M.; Berger R.; Romeo M. (2008): Auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 92-106.
- Quijano, Santiago. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema Humano).* Barcelona: Icaria editorial, S.A.

- RAE (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española* Vox. Larousse Editorial, S.L.

- Sánchez-Runde, C. (2000): La medición de las prácticas de recursos humanos. *Capital humano*, 134, 22-32.
- Solana Alonso (1989): *Técnicas de investigación en ciencias sociales : datos, observación, entrevista, cuestionario*. Madrid : Narcea.

- Velázquez Zaldívar (2009): Auditoria como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. *Dimens. Empres.*, 7.1, 6-10.

ANEXOS

ANEXO 1. RATIOS DE LAS ÁREAS DE ACTUACIÓN EN EL MODELO COP/IE 93

A)ADQUISICIÓN	
1.ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 1. Plantilla total a fin de año por niveles jerárquicos. 2. Plantilla fija a fin de año por niveles jerárquicos. 3. Plantilla temporal a fin de año por niveles jerárquicos. 4. Plantilla mensual media del año por niveles jerárquicos. 5. Reparto de plantilla total a fin de año por antigüedad y por niveles jerárquicos. 6. Reparto … por edad y niveles jerárquicos. 7. Reparto … por nacionalidad.	8. Reparto … por sexo. 9. Reparto … según estructura de cualificación. 10. Número de empleados de empresas de trabajo temporal. 11. Número de becarios. 12 Plantilla mensual media de trabajadores temporales. 13 Duración media en horas de contratos temporales. 14. Numero de disminuidos físicos-psíquicos. 15. Reparto de personal por nivel de formación.
2.ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO 1. Número de puestos/plantilla. 2. Nivel medio de ocupantes por puestos.	3. Nivel de definición de la valoración del puesto. 4. Nivel de actualización en la valoración. 5. Nivel de utilización de la valoración.
3.VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO 1. Tiempo de duración en valorar un puesto.	3. Nivel de definición de la valoración del puesto. 4. Nivel de actualización en la valoración.

2. Relación puestos valorados / puestos no valorados.	5. Nivel de utilización de la valoración.
4.ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE RH 1. Nivel de cálculo de plantilla en función de previsiones. 2. Nivel de aceptación al cambio tecnológico.	3. Relación absentismo/rotación en la planificación. 4. Relación cartera de pedidos/planificación. 5. Relación horario/carga de trabajo.
5.ANÁLISIS DE SELECCIÓN 1. Nivel de planificación de la selección. 2. Nivel de uso del análisis de puestos para la selección. 3. Nivel de utilización de fuentes de reclutamiento. 4. Tasa de selección: núm. de candidatos/núm. de puestos. 5. Razón de selección: candidatos válidos/totales	6. Nivel de utilización de pruebas de selección. 7. Nivel de utilización de criterios de decisión en selección. 8. Número de empleados rechazados/presentados. 9. Núm. de personas que no superan el período de pruebas. 10. Relación de criterios de selección/rendimiento.
6.ANÁLISIS DE CONTRATACIÓN 1. Número de contratos fijos/temporales. 2. Número de personas que no superan el periodo de prueba. 3. Número de empleos con contrato indefinido. 4. Número de empleos con contrato temporal.	5. Número de empleos para trabajos estacionales. 6. Número de empleos en empresas de trabajo temporal. 7. Número de empleos para menores de 25 años. 8. Número de empleos para mayores de 45 años.

7.ANÁLISIS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. Nivel de utilización del inventario de RH.
2. Composición del inventario de RH.
3. Nivel de coherencia contrato/tipo de puesto.
4. Nivel conocimientos sobre el reglamento interno.
5. Nivel de actualización del reglamento interno.
9. Nivel de control en el cálculo de la paga variable.
10. Nivel de confirmación pago de nóminas.
11. Nivel de comprobación de anticipos.
12. Nivel de protección de los sistemas informáticos.
13. Nivel de cumplimiento fecha de pago.
14. Nivel de cumplimiento de pagos en los plazos legales.

B) ESTIMULACIÓN

8.ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

1. Remuneración mensual de todo el personal.
2. Tasa de evolución: remuneración media año 2/año 1.
3. Comparación con tasa de inflación.
4. Remuneración mensual media por niveles jerárquicos.
5. Reparto de núm. empleados por escalas de remuneración.
6. Diferencia de salarios (relación entre la media del 10 por 100 de los empleados con remuneración más elevada y el 10 por 100 de los empleados con salarios más bajos).
7. Top-Salary: más total de las 10 más elevadas.
8. Porcentaje total fijo/variable.
9. Porcentaje total de la remuneración que depende de forma total o parcial de su rendimiento.
10. Suma media anual de la participación de la empresa adquirida por el empleado.

9.ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN RENDIMIENTO/POTENCIAL 1. Nivel de la utilización de una evaluación formalizada. 2. Niveles jerárquicos de utilización. 3. Número de personas/plantilla total con evaluación.	4. Nivel de periodicidad de la evaluación. 5. Nivel de feedback de los resultados para el personal. 6. Nivel de participación con sus apreciaciones. 7. Nivel de utilización para promoción/carrera.
10.ANÁLISIS DE SALUD LABORAL 1. Núm. de accidentes de trabajo por niveles jerárquicos. 2. Núm. de jornadas perdidas por accidentes de trabajo. 3. Núm. de accidentes durante el trayecto. 4. Núm. jornadas perdidas por accidentes durante el trayecto. 5. Núm. incapacidades permanentes resultado de accidentes. 6. Núm. enfermedades profesionales declaradas en el año.	7. Núm. de empleados con afecciones patológicas de carácter profesional. 8. Tasa de frecuencia de accidentes laborales: núm. de accidentes con paro del trabajo/miles de horas de trabajo. 9. Tasa de gravedad: núm de hirbadas perdidas por accidentes laborales/miles de hora de trabajo. 10. Índice de gravedad: total tasa de IPP/total horas trabajadas x 1.000.000.
11.PRODUCTIVIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO 1. Número de huelgas. 2. Número de días de huelga. 3. Tasa de importancia de la huelga: núm. de huelguistas/plantilla total.	4. Tasa de intensidad de la huelga: número total de días de huelga/núm. de huelguistas. 5. Tasa de propensión a la huelga: número de jornadas de huelga/total plantilla de la empresa. 6. Indicador específico: plantilla huelguista de A/plantilla total de A.

12.ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL 1. Horas de trabajo semanales por niveles jerárquicos. 2. Núm. de trabajadores en sistema de horario variable. 3. Número de trabajadores a tiempo parcial.	4. Número de días de vacaciones. 5. Número de días de permiso. 6. Número de horas extras. 7. Número de horarios nocturnos.
13.ANÁLISI ERGONÓMICO 1. Número de máquinas por persona. 2. Nivel de polivalencia media: número de máquinas que gestiona una misma persona. 3. Núm. de accidentes por una mala utilización de la máquina.	4. Nivel de obsolescencia maquinaria. 5. Nivel de frecuencia de cambios. 6. Nivel de reconocimiento médico: duración/período.
14.ANÁLISIS ECONÓMICO DE RECURSOS HUMANOS 1. Productividad. 2. (Gasto de personal + cargas sociales)/valor añadido.	3. Valor añadido/plantilla productiva. 4. Valor añadido/total plantilla. 5. (Conj. Salarial + cargas año n)/(Conj. Salarial + cargas año n – 1) 6. Producción año n/producción año n-1.
15.ANÁLISIS ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS 1. Coste de servicio personal por empleado: total de costes de servicio de personal/núm de empleados. 2. Gastos en servicios médicos.	3. Gastos en transporte de personal. 4. Nivel de medios materiales en la fundación de personal. 5. Número de personas de RH/número de empleados.
C) DESARROLLO	

16. ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN 1. Porcentaje masa salarial. 2. Nivel de planificación de la formación. 3. Nivel de utilización de un diagnóstico de necesidades. 4. Núm. de horas de formación/plantilla total. 5. Núm. de horas de formación por niveles jerárquicos. 6. Núm. de horas de formación por estructura cualificación. 7. Núm. horas formación por área funcional/jerárquica.	8. Núm. de empleados con formación retribuida. 9. Núm. de empleados con formación sin retribuir. 10. Porcentaje hora dentro/fuera de jornada. 11. Nivel de planificación en la evaluación de la formación. 12. Núm. de horas por tipología de formación. 13. Porcentaje formación externa/formación interna. 14. Nivel de innovación en el diseño de cursos.
17. ANÁLISIS DE LA PROMOCIÓN 1. Empleados promocionados durante el año a una categoría superior. 2. Núm. de cambios (traslados). 3. Número de promociones.	4. Número de promociones/núm. selección externa. 5. Número de promociones/núm. amortización puestos. 6. Número de empleados de una promoción trianual.
18. ANÁLISIS DE LOS PLANES DE CARRERA O SUCESIÓN 1. Número de candidatos por promoción. 2. Porcentaje de promocionados en carrera.	3. Tiempo medio de promoción en carrera. 4. Nivel de formación en proceso de carrera. 5. Nivel de utilización de plan de carrera/selección externa.
19. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 1. Nivel de información periódica a todo el personal.	4. Tipos de medios de comunicación descendente. 5. Tipos de contenido informativo. 6. Nivel de información en reuniones

2. Nivel de información puntual sobre estrategia de empresa. 3. Tipos de medios de comunicación ascendente.	periódicas. 7. Nivel de sugerencias a la Dirección.
20.ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL 1. Tasa general de absentismo: días de ausencia/total días trabajados. 2. Tasa de plantilla masculina. 3. Tasa de plantilla femenina. 4. Tasa de absentismo por niveles jerárquicos. 5. Absentismo (núm. de días por cada causa). 6. Tasa general de rotación.	7. Tasa de rotación masculina. 8. Tasa de rotación femenina. 9. Tasa de rotación por niveles jerárquicos. 10. Análisis de despidos (núm. por casa causa). 11. Prestaciones complementarias (enfermedades/vejez). 12. Tasa de actividad en obras sociales internas.

ANEXO 2. ESQUEMA DE LA VARIABLES DE ANÁLISIS DE LA AUDITORÍA DE LA GRH PARA PYMES:

A)ADQUISICIÓN	
1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 1. Plantilla total a fin de año por niveles jerárquicos. 2. Plantilla fija a fin de año por niveles jerárquicos. 3. Plantilla temporal a fin de año por niveles jerárquicos. 4. Plantilla mensual media del año por niveles jerárquicos. 5. Reparto … por edad y niveles jerárquicos.	6. Reparto … por nacionalidad. 7. Reparto … por sexo. 8. Reparto de personal por nivel de formación. 9. Número de empleados de empresas de trabajo temporal. 10. Número de becarios.. 11. Duración media en horas de contratos temporales. 12. Numero de disminuidos físicos-psíquicos.
2. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO 1. Número de puestos/plantilla.	2. Nivel medio de ocupantes por puestos.
3. ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE RH 1. Nivel de aceptación al cambio tecnológico. 2. Relación absentismo/rotación en la planificación.	3. Relación horario/carga de trabajo. 4. Nivel de cumplimiento legal básico.
4. ANÁLISIS DE SELECCIÓN 1. Nivel de planificación de la selección. 2. Nivel de utilización de fuentes de	3. Número de empleados rechazados/presentados. 4. Núm. de personas que no superan el

reclutamiento.	período de pruebas.
B) ESTIMULACIÓN	
5.ANÁLISIS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	1. Nivel de cumplimiento fecha de pago
6. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SALARIAL 1. Remuneración mensual media por niveles jerárquicos.	2. Diferencia de salarios (relación entre la media del 10 por 100 de los empleados con remuneración más elevada y el 10 por 100 de los empleados con salarios más bajos).
7.ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN 1. .Nivel de utilización para promoción/carrera	2. Nivel de supervisión al personal.
8.ANÁLISIS DE SALUD LABORAL 1. Núm. de accidentes de trabajo por niveles jerárquicos. 2. Núm. de jornadas perdidas por accidentes de trabajo. 3. Núm. de accidentes durante el trayecto. 4. Núm. jornadas perdidas por accidentes durante el trayecto.	5. Núm. incapacidades permanentes resultado de accidentes. 6. Núm. enfermedades profesionales declaradas en el año. 7. Tasa de frecuencia de accidentes laborales: núm. de accidentes con paro del trabajo/miles de horas de trabajo.
9.ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL 1. Horas de trabajo semanales por niveles jerárquicos. 2. Núm. de trabajadores en sistema de horario	7. Número de horarios nocturnos. *8. Competencias* *9. Motivación* *10.Identificación y compromiso*

variable. 3. Número de trabajadores a tiempo parcial. 4. Número de días de vacaciones. 5. Número de días de permiso. 6. Número de horas extras.	*11.Actitud hacia el cambio* *12. Estrés* *13. Satisfacción laboral* *14. Trabajo bien realizado* *15. Resultados objetivos*
12.ANÁLISI ERGONÓMICO 1. Número de máquinas por persona.	2. Nivel de polivalencia media: número de máquinas que gestiona una misma persona. 3. Nivel de frecuencia de cambios.
C) DESARROLLO	
13. ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN 1. Nivel de utilización de un diagnóstico de necesidades. 2. Núm. de horas de formación/plantilla total. 3. Núm. de horas de formación por niveles jerárquicos. 4. Núm. horas formación por área funcional/jerárquica.	5. Núm. de empleados con formación retribuida. 6. Núm. de empleados con formación sin retribuir. 7. Porcentaje hora dentro/fuera de jornada. *8. Cualidades* *9. Productividad* *10. Evaluación*
14. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 1. Tipos de medios de comunicación ascendente.	2. Tipos de medios de comunicación descendente. 3. Tipos de contenido informativo.

15.ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL

1. Tasa general de absentismo: días de ausencia/total días trabajados.
2. Tasa de absentismo por niveles jerárquicos
3. Tasa de rotación masculina.
4. Tasa de rotación femenina.
5. Análisis de despidos (núm. por casa causa).

6. Liderazgo

7. Cultura

8.Participación

9. Visión Compartida

10. Poder y autoridad

11.Gestión del conflicto y negociación

ANEXO 3. TABLA DE OBSERVACIÓN

DIA	HORA	PDT	T. IMPLICADOS	POLITICA A ANALIZAR	OBSERVACIÓN

1. La estructura organizativa
2. Análisis de puestos de trabajo
3. Análisis de la planificación de RH
4. Análisis de selección
5. Análisis de la estructura salarial
6. Análisis de la evaluación rendimiento/potencial
7. Análisis salud laboral
8. Análisis de la calidad de vida laboral
9. Análisis ergonómico
10. Análisis de la formación y promoción
11. Análisis de los planes de carrera o sucesión
12. Análisis de la comunicación interna

ANEXO 4. COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

El siguiente cuestionario tiene el propósito de obtener información relacionada con el funcionamiento de la gestión de recursos humanos de su empresa, asimismo se busca tener una base que permita formular sugerencias constructivas para mejorar el funcionamiento de éste.

Para ello,

La auditora se compromete a:

- Utilizar la información que obtiene por parte de la empresa y de los trabajadores de forma unipersonal y única y exclusivamente para el informe de auditoría.
- Cualquier información percibida no se utilizará en contra de ningún trabajador ni de la empresa.
- Guardar anonimato de toda información.

El trabajador se compromete a:

- Comprometerse con el proceso de auditoría mediante su plena sinceridad a la hora de dar informaciones.

A continuación se le presentan una serie de preguntas, las cuales debe responder de manera objetiva, ya que los datos que se obtengan se usarán estrictamente para la investigación que se está llevando a cabo.

Usted debe marcar con una (X) la opción de acuerdo con su opinión.

El instrumento es anónimo con el objeto de preservar su carácter científico.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Alba Alquezar Pitarch	Nombre del trabajador

ANEXO 5. CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTE.

CUESTIONARIO: Evaluación de la gestión de RRHH.Gerente.

CUMPLIMIENTO LEGAL

1. **¿Tiene expuesto el calendario laboral?**

☐ Si ☐ No ☐ No sabe/No contesta.

2. **¿Y la clasificación y escalafón de puestos de trabajo?**

☐ Si ☐ No ☐ No sabe/No contesta.

3. **¿Tiene a disposición de los trabajadores el convenio colectivo?**

☐ Si ☐ No ☐ No sabe/No contesta.

4. **En caso de responder que sí, ¿con qué frecuencia lo utilizan?**

☐ Nunca ☐ Alguna vez ☐ Casi siempre ☐ Frecuentemente

5. **¿Cuánta actividad presentan los sindicatos en su empresa?**

☐ Nunca ☐ Alguna vez ☐ Casi siempre ☐ Frecuentemente

PLANIFICACIÓN DE RH

6. **Cuantifique en porcentaje el nivel de absentismo en su empresa:**_____

7. **Indique el grado de aceptación que tiene a la hora de introducir cambios tecnológicos.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

SELECCIÓN

8. **¿Cuáles son los puestos más difíciles de cubrir?**

☐ Auxiliar de cocina

☐ Repartidores

☐ Supervisores

☐ Servicio de limpieza

9. **¿Sabría decirme por qué?**_____

_____

10. **¿Qué coste comporta el procedimiento de selección?(Indique un valor monetario)**_____€

11. **¿Qué valores ha apreciado para estimar este coste?**_____

_____

FORMACIÓN

12. **¿Efectúa análisis de necesidad de formación?**

☐ Si ☐ No ☐ No sabe/No contesta.

13. **¿Demuestran interés los trabajadores en recibir instrucción, capacitación y formación al personal?**

☐ Nunca ☐ Alguna vez ☐ Casi siempre ☐ Frecuentemente

COMUNICACIÓN INTERNA

14. **¿La empresa comunica los objetivos anuales que presenta?**

☐ Nunca ☐ Una vez al año ☐ Más de una vez al año

15. **En caso de comunicarlos, ¿Qué canales y métodos emplea?**

☐ Oral

☐ Escrito

☐ Ambos

☐ Otros:_____

CLIMA LABORAL

16. **Indique el grado de compañerismo presente en su empresa. Dónde 1 es muy poco y 4 es mucho.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

17. **¿Con qué frecuencia suelen aparecer conflictos entre sus trabajadores?**

☐ Nunca ☐ Alguna vez ☐ Casi siempre ☐ Frecuentemente

18. **Podría indicar el motivo de los más frecuentes:**

☐ Falta de confianza

☐ Mala comunicación

☐ Demasiada presión

☐ Otros:_____

EVALUACIÓN

19. **¿Indica la frecuencia que supervisa a sus trabajadores?**

☐ Nunca ☐ Alguna vez ☐ Casi siempre ☐ Frecuentemente

CALIDAD DE VIDA LABORAL

20. **Indica el grado de motivación que crees que sienten los trabajadores dentro de la empresa. Dónde 1 es muy poco motivados y 4 es muy motivados.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

21. **¿Por qué así lo considera?**

☐ Políticas retributivas

☐ Clima laboral

☐ Identificación con el puesto de trabajo

☐ Otros:_____

22. **Valore la calidad del trabajo de sus trabajadores. Dónde 1 es de muy poca calidad y 4 es excelente.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

23. **Indique el grado de cumplimiento de sus trabajadores con los objetivos propuestos, dónde 1 es nunca los cumplen y 4 siempre los cumplen.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Observaciones:

MUCHÍSISMAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

ANEXO 6. CUESTIONARIO DIRIGIDO A TRABAJADORES.

CUESTIONARIO: Evaluación de la gestión de RRHH.Trabajadores.

DATOS PERSONALES DEL TRABAJADOR/A.

- **Puesto de trabajo: _____**
- **Sexo:** ☐M ☐ F
- **Edad Trabajador/a:**

  ☐Entre 16-18 años ☐Entre 19-25 años ☐Entre 26-35 años ☐Más de 36 años
- **Nivel de formación:**

  ☐Educación Primaria ☐ ESO ☐ Bachillerato y/o Grados ☐ Estudios Universitarios Medios o Superiores. o superiores.
- **Media de horas semanales trabajadas:_____**
- **Antigüedad en la empresa:**

  ☐Menos de 1 año ☐Entre 1-3 años ☐Entre 4-6 años ☐Más de 6 años

CUMPLIMIENTO LEGAL

1. **¿Tiene localizado el calendario laboral?**

   ☐Si ☐No ☐No sabe/No contesta
2. **¿Sabe que tiene a su disposición el convenio colectivo?**

   ☐Si ☐No ☐No sabe/No contesta
3. **En caso de responder que sí, ¿con qué frecuencia lo utiliza?**

   ☐Nunca ☐Alguna vez ☐Casi siempre ☐Frecuentemente

PLANIFICACIÓN DE RH

4. **Valore la flexibilidad de horarios que le proporciona la empresa, dónde 1 es nada flexible y 4 muy flexible.**

   ☐1 ☐2 ☐3 ☐4

FORMACIÓN

5. **¿Demuestra interés la empresa en proporcionar instrucción, capacitación y formación al personal?**

   ☐Nunca ☐Alguna vez ☐Casi siempre ☐Frecuentemente

COMUNICACIÓN INTERNA

6. **¿La empresa comunica los objetivos anuales que presenta?**

   ☐ Nunca ☐ Una vez al año ☐ Más de una vez al año

7. **¿Tiene dificultades a la hora de comunicar alguna situación a la empresa?**

   ☐ Nunca ☐ Alguna vez ☐ Casi siempre ☐ Frecuentemente

8. **¿Qué tipo de dificultades?(En el caso de no tener nunca dificultades no responda).**

   ☐ El encargado/a o superior nunca tienen tiempo.

   ☐ No son receptivos a la hora de comunicar mi situación.

   ☐ Otros:_____

CLIMA LABORAL

9. **Indique el grado de satisfacción que siente con sus compañeros/as. Dónde 1 es poco satisfecho/a y 4 es muy satisfecho/a.**

   ☐1 ☐2 ☐3 ☐4

10. **¿Con qué frecuencia suelen aparecer conflictos entre sus compañeros/as?**

    ☐ Nunca ☐ Alguna vez ☐ Casi siempre ☐ Frecuentemente

11. **Podría indicar el motivo de los más frecuentes:**

    ☐ Falta de confianza

    ☐ Mala comunicación

    ☐ Demasiada presión

    ☐ Otros:_____

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

12. **En relación a sus funciones, ¿está de acuerdo con su salario? Dónde 1 es poco de acuerdo y 4 es muy de acuerdo.**

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4

13. **¿La empresa aplica planes de incentivos salariales?**

    ☐ Si ☐ No ☐ No sabe/No contesta

14. **¿Se realizan horas extras?**

    ☐ Nunca ☐ Alguna vez ☐ Casi siempre ☐ Frecuentemente

15. **Valore el cumplimiento de pago de la nómina, dónde 1 nunca cumple la fecha de pago y 4 siempre cumple la fecha de pago.**

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4

EVALUACIÓN

16. **¿Su trabajo es supervisado?**

☐ Nunca ☐ Alguna vez ☐ Casi siempre ☐ Frecuentemente

17. **¿Qué grado de valoración siente por parte de la empresa? Dónde 1 es me siento muy poco valorado/a y 4 es me siento muy valorado/a.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

PROMOCION

18. **¿Con qué regularidad la empresa proporciona ascensos a sus trabajadores/as?**

☐ Nunca ☐ Alguna vez ☐ Casi siempre ☐ Frecuentemente

19. **¿Cree que es candidato/a a ser ascendido/a?**

☐ Si ☐ No

20. **¿Por qué?**_____

_____

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

21. **Respecto al nivel de seguridad y salud, indique del 1 al 4, dónde 1 significa no me siento nada seguro/a y 4 me siento muy seguro/a, cuánto de seguro/a se siente en la empresa.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

22. **Podría indicar alguna mejora, respecto a la seguridad y salud, que la empresa pueda aplicar:**_____

_____

CALIDAD DE VIDA LABORAL

23. **Indique brevemente las competencias que usted cree que ha adquirido en su puesto de trabajo:** _____

_____

24. **Indique el grado de satisfacción que siente dentro de la empresa. Dónde 1 es poco satisfecho/a y 4 es muy satisfecho/a.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

25. **¿Se siente identificado/a con su puesto de trabajo?**

☐ Si ☐ No

26. **En caso de responder no, ¿Por qué?**_____

_____

27. **Indica el grado de motivación que siente dentro de la empresa. Dónde 1 es muy poco motivado/a y 4 es muy motivado/a.**

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

28. **Valore la calidad de su trabajo. Dónde 1 es de muy poca calidad y 4 es excelente.**

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

29. **Valore el grado de estrés que le genera la empresa, dónde 1 me siento muy poco estresado/a y 4 me siento muy estresado/a.**

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

Por favor, le agradecería que indicase algún aspecto que no se haya visto reflejado en este cuestionario, ya sea a modo de queja o mejora de la empresa, ya que estará participando de forma positiva en este proceso.

Recuerde que este cuestionario guarda totalmente el anonimato.

¡MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

ANEXO 7. ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE

ENTREVISTA A GERENTE

1. **¿Qué objetivos tiene para este 2014? Concretamente, ¿Alguno especifico respecto a los RH?**
2. **Me podría hablar de las mejoras últimamente aportadas. ¿Costes y ventajas? (condiciones de trabajo)**

CUMPLIMIENTO LEGAL

3. **¿Qué problemas surgen a la hora de hacer cumplir el convenio?**
4. **¿Mantiene algún registro sobre las quejas?**

SELECCION.

5. **Método que se utiliza.**
6. **¿Cuánto éxito tiene las selecciones?**
7. **Cuando busca a un candidato, ¿en qué se basa?**
8. **¿Se efectúa alguna investigación sobre sus antecedentes laborales?**

FORMACIÓN

9. **¿Qué cambios o mejoras piensa que deberían hacer respecto a la formación de PDT?**
10. **¿Cómo evalúa la eficacia de ésta formación?**
11. **¿Existe algún sistema para animar a los supervisores ayudar a los empleados a desarrollar sus capacidades?¿Cuál?**

COMUNICACIÓN INTERNA

12. **A la hora de comunicar instrucciones a los trabajadores ¿Cómo lo hace? ¿Y a la hora de hacer una comunicación oficial?**

CLIMA LABORAL

13. **¿Cómo gestiona los conflictos que pueden aparecer entre sus trabajadores?**

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

14. **¿Qué reglas establece para fijar los salarios de los diferentes trabajadores?**

15. **¿Existe algún sistema de retribución por méritos o de incentivos? ¿En qué se basa su uso? ¿Por qué no? ¿Dan resultados?**

16. **Si se produce algún cambio en el PDT o salario, ¿Cómo se lo comunica al trabajador?**

17. **¿Qué método se utiliza para proporcionar la nómina?¿Cuando la ingresa?**

EVALUACIÓN

18. **¿Existen informes periódicos sobre las diferentes actividades de la función de personal?**

SEGURIDAD Y SALUD

19. **¿Qué políticas tiene la empresa respecto a la prevención de riesgos y enfermedades laborales?**

20. **¿Qué EPIS reciben los trabajadores?**

21. **¿Cree que se podría aportar alguna mejora en lo que respecta a la prevención de riesgos?**

22. **En el último año, ¿Algún trabajador ha sufrido algún accidente laboral?**

CALIDAD DE VIDA LABORAL

23. **Explíqueme que metodología se lleva a cabo para hacer uso de las vacaciones y días de permiso.**

24. **Y el horario ¿Qué metodología utiliza para realizarlos? ¿Proporciona flexibilidad a sus trabajadores?¿**

25. **En caso de aparecer conflictos entre los trabajadores, ¿Cómo los gestiona?**

26. **¿Qué cree que aporta la empresa a sus trabajadores?**

27. **¿Qué esperas de los trabajadores? ¿Y del gerente?**

ANEXO 8. ENTREVISTA DIRIGIDA A SUPERVISORES.

ENTREVISTA A SUPERVISOR/A

1. **La empresa en el último año, ¿Ha mejorado algo en lo que respecta a las condiciones laborales?**

SELECCIÓN

2. **¿Cuánto éxito tienen las selecciones de personal?**

FORMACIÓN

3. **¿Qué cambios o mejoras piensa que deberían hacerse respecto a la formación de los trabajadores**
4. **¿Cómo ayuda a los empleados a desarrollar sus capacidades?**

CLIMA LABORAL

5. **¿Cómo gestiona los conflictos que pueden aparecer entre sus trabajadores?**

EVALUACIÓN

6. **¿Cómo te evalúan los mandos intermedios y la gerencia? ¿Crees que deberían mejorar algún aspecto en lo que respecta?**

SEGURIDAD Y SALUD

7. **¿Aportaría alguna mejora al sistema de prevención de riesgos de la empresa?**

CALIDAD DE VIDA LABORAL

8. **En caso de aparecer conflictos entre los trabajadores, ¿Cómo los gestiona?**
9. **¿Cuál cree que es el grado de motivación del personal en la empresa?**
10. **¿Crees que la calidad de producción puede ser mejorada con el esfuerzo personal? Si responden que si, ¿Qué medidas aplicarías para mejorar tal producción?**
11. **¿Qué esperas de los trabajadores? ¿Y del gerente?**

ANEXO 9. ENTREVISTA DIRIGIDA A TRABAJADORES

ENTREVISTA A TRABAJADORES/AS

FORMACIÓN

1. **¿Sientes que la gerencia te ayuda a desarrollar tus capacidades dentro de la empresa?**
2. **¿La empresa te ha proporcionado algún curso? ¿Cuál? ¿Crees que te ha servido de ayuda? ¿Crees que necesitarías algún curso de formación?**

CLIMA LABORAL

3. **¿Cómo gestiona el gerente los conflictos que pueden aparecer entre los compañeros?**

ADMINISTRACION DE PERSONAL

4. **Dime tu opinión respecto a tu salario.**

EVALUACIÓN

5. **¿Cómo te evalúan los mandos intermedios y la gerencia? ¿Crees que deberían mejorar algún aspecto en lo que respecta?**

SEGURIDAD Y SALUD

6. **¿Crees que la empresa es consciente a la hora de evitar posibles accidentes dentro de la profesión?**

CALIDAD DE VIDA LABORAL

7. **La empresa en el último año, ¿Ha mejorado algo en lo que respecta a las condiciones laborales?**
8. **A modo personal, ¿Qué te aporta la empresa?**
9. **¿Crees que la calidad de producción puede ser mejorada con el esfuerzo personal? Si responden que si, ¿Qué medidas aplicarías para mejorar tal producción?**
10. **¿Qué esperas de los supervisores? ¿Y del gerente?**
11. **Pongámonos en la situación que eres gerente de la empresa ¿Qué mejorarías/cambiarias en la empresa?**