UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Tutor: Prof. Servio Tulio Ferrer

Línea de Investigación: Gestión de Personas

Autores (a):
Calanche Perez, Angela D.
C.I. 21.154.219
Mora Mora, Solanye Y.
ºC.I. 19.107.934
Gragirena Medina, Angel V.
C.I. 18.956.379

Bárbula, abril de 2016.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autores (a):
Calanche Perez, Angela D.
C.I. 21.154.219
Mora Mora, Solanye Y.
C.I. 19.107.934
Gragirena Medina, Angel V.
C.I. 18.956.379

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciadas en Relaciones Industriales

Bárbula, abril de 2016.

NOMBRAMIENTO DEL TUTOR

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

TUTOR

PROF. SERVIO TULIO FERRER

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Prof. Servio Tulio Ferrer

Bárbula, abril de 2016.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado **"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO"** presentado por los Bachilleres Calanche, Angela C.I. 21.154.219, Mora, Solanye C.I. 19.107.934, Gragirena, Angel C.I. 18.956.37, para optar al Título de: Licenciados en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido C.I Firma

DEDICATORIA

A Dios, por acompañarme siempre, en cada momento de lucha y situaciones difíciles.

A Mis Padres, mi papá que me guía desde el cielo, mi mamá que me anima desde casa.

A mi familia, sobrinos, a mi compañero de vida, dedico este logro, que no es más que una muestra de constancia y perseverancia.

Angela Calanche

DEDICATORIA

Para mí es un honor dedicarle este logro a mi hermosa madre mujer ejemplar, abnegada, con un amor incondicional a la cual admiro por su hermoso corazón por su endereza, su fortaleza, por creer en mí, por brindarme su apoyo y sobre todo por esa palabra de aliento que siempre me decía "No te rindas".

A mi padre hombre luchador y con un orgullo inmenso hacia mí por verme siempre esas ganas de luchar y de triunfar, si papi me gradué y a ti también te dedico esta meta alcanzada.

A mí porque aunque parezca extraño soy la que conozco todos los obstáculos, todas las barreras que tuve que superar para alcanzar este logro, si me pregunto ¿fue fácil? No, pero si valió la pena.

Termino mi dedicatoria con un lema que ha sido célebre en mi vida.

Aunque se vea mal, saldrá bien!!!

Solanye Mora

DEDICATORIA

Para mi madre que con mucho esfuerzo me apoyo económica y moralmente en la trayectoria de lo que fue la realización de dicho trabajo de grado.

Para toda mi Familia que con mucho entusiasmo me apoyaron desde el inicio de este trabajo de investigación y a todos mis compañeros de vida que con mucho entusiasmo vieron transcurrir mi carrera Universitaria.

Para mi padre que aunque no se encuentre físicamente, sigue cuidando de mí y de mis familiares desde arriba.

Angel Gragirena

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios, por darme la fortaleza, siendo mi fe en él, lo que mantuvo mi corazón alerta, mi oído atento, mis manos y mi mente abierta y el pie siempre dispuesto, preparada para emprender el camino.

Agradezco enormemente a mis padres, mi viejo Pablo Calanche, mi más grande inspiración, a mi madre, Olga de Calanche, mi mejor amiga y única compañera, a ustedes debo los valores que me formaron en la mujer de hoy, y en un futuro serán las bases de mi humilde hogar.

A mi familia, mis hermanos; Minda, Mery. Pablo y Esney, y sobrinos; Noheli, Roxangel, Pablo José y Diego, fuente de alegría, en lo bueno y en lo malo, siempre unidos, siempre a mano, sin pedirnos nada a cambio, familia en lo dulce y en lo amargo, a todos mis más sinceros agradecimientos.

La vida es un vaivén de experiencias, hoy estás conmigo y te agradezco enormemente Luis Enriques Herrera por tu apoyo incondicional, tu bondad y constancia me hacen sentir orgullosa de poder compartir este logro contigo, que eres el hombre que me acompaña por el resto de mi vida.

Profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales , mi respeto por tan ardua labor, siempre constantes en la formación de profesionales, son tantos nombres que vienen a mi mente, pero a todos les doy mil gracias por su tiempo y dedicación, gracias al alma mater Universidad de Carabobo máxima casa estudio, hacedora de sueños, y creadora de éxitos. Por siempre mis agradecimientos de todo corazón.

Angela Calanche

AGRADECIMIENTO

A Dios por mantenerme firme en todo momento recordarme que sus fuerzas son mayores que las mías y que su apoyo es incondicional, a Ti mi Dios gracias por permitirme lograr esta meta tan añorada.

A mis padres por la confianza, el apoyo que me brindaron a lo largo de mi carrera y siempre estar pendiente de mí,

A mis hermanas por brindarme siempre una palabra de aliento.

A mi gran amiga y ahora colega Ángela por tolerarme y siempre contar con su amistad.

A mi amor por llegar en esta recta final y brindarme su apoyo y comprensión que tanto necesitaba y tanto bien me ha hecho, te amo Jorge Enrique y gracias por estar allí para mí.

A nuestro tutor Servio Tulio Ferrer por dedicarnos su tiempo, sus conocimientos y su orientación.

Solanye Mora

AGRADECIMIENTOS

Primeramente gracias a dios por darme salud y voluntad para seguir avanzando en mis metas académicas ya que estas son las bases primordiales para seguir avanzando en mi proyecto de vida.

Gracias a mis compañeros de estudio porque nos sobrepusimos ante las adversidades y cumplimos el objetivo de culminar el presente trabajo de grado.

Gracias a todas aquellas personas que de manera directa e indirecta aportaron y colaboraron en la realización del presente trabajo.

Angel Gragirena.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autores (a): Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel
Tutor: Prof. Ferrer Servio Tulio
Fecha: Marzo, 2016.

RESUMEN

Esta investigación plantea evaluar la gestión del departamento de servicios al personal en una empresa manufacturera ubicada en Valencia, edo. Carabobo. Para desarrollar el estudio se empleó una metodología documental con enfoque descriptivo y se realizó un cuadro de operacionalización de los objetivos específicos establecidos. El cual se llevó a cabo con la revisión de documentos escritos susceptibles a ser utilizados en procedimientos del departamento de servicios al personal, también fue empleado la técnica de la encuesta aplicando el cuestionario como instrumento, compuesto de preguntas dicotómicas que fue lo más apropiado para recolectar la información y aproximarse a la realidad que constituye el objeto de estudio. La población correspondiente a la modalidad de esta investigación fue de (7) siete personas que laboran en el departamento, convirtiéndose así en una muestra censal, lo que proporcionó los datos que sirvieron de base para el análisis e interpretación de los resultados. En este caso, los resultados obtenidos se presentan de manera porcentual, lo que permitió comparar la revisión existente en la gestión del departamento dentro de la empresa manufacturera, y partiendo de ello, el acompañamiento a proponer una herramienta de gestión "*auditoría*" que desde una perspectiva moderna se posiciona como técnica de mejora interna con efectos externos.

Palabras Claves: Gestión, Servicios al Personal, Auditoría Administrativa.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autores (a): Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel
Tutor: Prof. Ferrer Servio Tulio
Fecha: Marzo, 2016.

ABSTRACT

This research raises assess management personnel services department in a manufacturing company located in Valencia, edo. Carabobo. To develop the study methodology was used documentary with descriptive approach and a box operationalization of the specific objectives set was performed. Which it was conducted by reviewing written documents likely to be used in procedures Services Department staff, was also employed the technique of the survey using the questionnaire as a tool, composed of dichotomous questions was the most appropriate to collect information and closer to the reality that is the object of study. The population corresponding to the mode of this research was seven (7) people working in the department, thus becoming a census sample, which provided the data that formed the basis for the analysis and interpretation of results. In this case, the results are presented on a percentage basis, allowing compare the existing review in managing the department within the manufacturing company, and based on this, the accompaniment to propose a management tool "audit" that from a modern perspective is positioned as internal improvement technique with external effects.

Keywords: Management, Personnel Services, Management Audit.
.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	ix
Resumen	xii
Índice General	xiv
Índice de Cuadros	xvi
Índice de Gráficos	xvii
Índice de Figuras	xviii
Índice de Anexos	xix
Introducción	xx
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	22
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	25
Justificación	25
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	27
Análisis de Calidad de Servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: Dpto. Empaque. Bárbula. Estado Carabobo.	27
Evaluación Mediante la Técnica de Auditoría Operacional de la Gestión del Capital Humano de la Empresa Inversiones Mar C.A. Punto Fijo, Estado Falcón.	28
Bases teóricas	30
Teoría Clásica de la Administración según Henry Fayol	30
Gestión	36
Gestión de Recursos Humanos	38
Gestión del Departamento de Servicios al Personal	39
Auditoría: su Metodología y aplicación en la Gestión de Personal.	41
La Auditoría: Concepción, Criterios	43
Tipos de Auditorías	45
Técnicas e instrumentos para obtener información	49
Auditoría Administrativa	50
Objetivos de la Auditoría Administrativa	51
Modelo de W.P Leonard	53
Indicadores de Gestión	57
Las Encuestas Mediante Cuestionario	60

Cuestionario de Auditoría Administrativa 61

Bases Legales
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 62
Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras 65

Auditoría como Gestión de Recursos Humanos. 71
Auditoría de Relaciones Industriales en Venezuela. 71
Proceso de Auditoría en la Gestión de Recursos Humanos. 73
Las Auditorías de Relaciones Industriales: Controversia y Especificidad. 74

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO
Naturaleza de la Investigación 76
Tipo de Investigación 76
Estrategia Metodológica 76
Población y Muestra 81
Población 81
Muestra 81
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos 81
Técnica 81
Instrumento 81

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 84

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
Conclusiones 102
Recomendaciones 105

LISTA DE REFERENCIAS 109

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº	**pp.**
CUADRO No 1 Criterios de Evaluación y Control de Auditoría	44
CUADRO No 2 Cuadro Técnico Metodológico	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº	Descripción	pp.
1	¿Se trabaja bajo una planificación previa al realizar las actividades en el departamento de servicios al personal?	86
2	¿Se proponen cambios y alternativas de solución cuando se necesitan?	87
3	¿Se cumplen de manera organizada las actividades asignadas?	88
4	¿Se documentan los procesos claves en el área?	89
5	¿Aparecen claramente delegadas la autoridad y la responsabilidad?	90
6	¿Constan claramente las obligaciones y responsabilidades de cada cargo, y a quien se ha de rendir cuentas?	91
7	¿Se trabaja bajo un cronograma que se cumple a cabalidad?	92
8	¿Existe descripción escrita de las atribuciones y responsabilidades de cada cargo?	93
9	¿Existe una estructura organizacional del departamento de servicios al personal?	94
10	¿Se podría mejorar la estructura de dicho departamento??	95
11	¿Se realiza seguimiento de los procesos a cargo en el área?	96
12	¿Se mantiene al día un expediente a cada trabajador?	97
13	¿Se cumple con las exigencias legales y políticas requeridas en los procesos del área?	98
14	¿Se verifican que sean efectivos los procesos de control interno?	99
15	¿Coincide el número de expedientes de trabajadores activos, con los que aparecen en nómina?	100
16	¿Permite el historial de cada trabajador evaluar su trayectoria dentro de la empresa?	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	**pp**.
FIGURA No 1 Cuestionario según Gómez, F.	61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos	**pp.**
ANEXO A Cuestionarios	114
ANEXO B Organigrama de Servicios al Personal	116
ANEXO C Organigrama General de Recursos Humanos	117
ANEXO D Formato Solicitud de Vacaciones	118
ANEXO E Manual de Normas y Procedimientos	119

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, como entes que influyen en la sociedad, están conformadas por un conjunto de procesos, estrategias, políticas y estructuras de acuerdo a la naturaleza de sus actividades, por tal motivo es de gran importancia una gestión administrativa impecable, que apunte hacia la eficiencia y eficacia de la organización, valiéndose en herramientas de control y evaluación que le permitan orientar los procesos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Toda empresa necesita aplicar una metodología de sus actos, y el proceso de administración en cualquier subsistema de recursos humanos, es sin duda esa metodología que exige la acción de planificar, organizar, dirigir y controlar, lo que permite la solución a problemas que surgen en cualquier entidad de trabajo.

Esta universalidad se manifiesta no solo en el concepto de estructura social, sino también en la estructura interna de la organización. En las empresas el control es universal, y nos permite comprobar y verificar lo planeado contra los resultados, para determinar los logros en todos los niveles de la entidad de trabajo.

Por lo que se facilita la uniformidad de políticas y prácticas en cualquier departamento o unidad de la entidad de trabajo, destacando problemas latentes y garantizando el cumplimiento de disposiciones legales vigentes, de la misma manera se promueven los cambios necesarios en la organización, y se reducen los costos mediante prácticas mejoradas. Todo esto se verá reflejado en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se enmarca el problema, que se enfoca principalmente en la necesidad de evaluar la gestión del departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia estado Carabobo. El presente capítulo contiene, los objetivos específicos, y la justificación de la investigación,

como aporte importante a la organización.

El Capítulo II, hace énfasis en el marco teórico y consta de los antecedentes, tomando como referencia las siguientes investigaciones: Solórzano, Fernando y Meza Ali (2010) Análisis de Calidad de Servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: Dpto. Empaque, ya que su objetivo guarda relación al objeto de estudio de nuestra investigación, al igual que el antecedente tomado de Brett, Lisbeth (2007) Evaluación Mediante la Técnica de Auditoría Operacional de la Gestión del Capital Humano de la Empresa Inversiones Mar C.A. El Capítulo II soporta fundamentos teóricos muy específicos, los cuales aportan un marco referencial a la presente investigación.

El Capítulo III hace referencia al tipo de investigación la cual es de carácter documental–descriptivo, y las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recoger la información suministrada, y así poder describir la metodología aplicada.

El Capítulo IV expone el análisis y presentación de los resultados, a través de la operacionalización de los objetivos específicos, para arrojar observaciones partiendo de los resultados obtenidos al recabar los datos correspondientes de manera oportuna.

En el Capítulo V se establecen las conclusiones y recomendaciones una vez procesados y valorados los hallazgos de la presente investigación.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El crecimiento de los mercados y la evolución de la economía se abrió paso en el siglo XXI, donde las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema febril, a nivel organizacional, esto permitió poder rediseñar las políticas y estrategias dentro de las organizaciones, considerando los métodos aplicados hasta el momento para afrontar los retos y lograr el alcance de los objetivos organizacionales, lo que justifica el cambio y evaluación en los procesos que giran en torno a la gestión administrativa en las diversas áreas que conforman la estructura organizacional de cualquier entidad de trabajo.

Las empresas conforman un grupo social donde a través de la administración de diferentes recursos, el capital y del trabajo, se producen bienes o servicios, para satisfacer las necesidades de la comunidad, representan un conjunto de actividades humanas organizadas, con un entorno definido, entre tácticas y políticas de actuación para el alcance de sus objetivos.

Para Idalberto Chiavenato

> La empresa, "es una organización que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la obtención de una necesidad social". (p.50)

En la actualidad las organizaciones empresariales, afrontan realidades competitivas a causa del creciente desarrollo de la globalización a nivel mundial que influyen directamente en la efectividad de todas sus funciones. En los países

latinoamericanos, las empresas manufactureras impactadas por el dinamismo global, conciertan en dar respuesta a estos cambios continuos con recursos humanos mucho más funcionales, con ello se podría mejorar las prácticas, cambiar, transformar o combinar procesos que pierdan vigencia con el pasar del tiempo.

En este sentido el dinamismo que reina en el entorno empresarial influye cada vez más en las prácticas que se desarrollan en cada área o departamento de la entidad de trabajo, obligando a las empresas a prestar mayor interés en el surgimiento de nuevas doctrinas gerenciales, como la evaluación de la gestión, donde la efectividad de los procesos, constituye la base para lograr el mejor desenvolvimiento y desarrollo de las diferentes áreas de la organización.

El valor que representa la armonía entre los trabajadores y trabajadoras con la entidad de trabajo es importante para el crecimiento de toda empresa manufacturera, el departamento de servicios al personal es esa unidad medular entre la entidad de trabajo y su entorno, dicho departamento permite el enlace directo del patrono con sus empleados, es la unidad que facilita la recepción de recaudos que soportan procesos inherentes a beneficios legales y contractuales del trabajador, el departamento de servicios al personal facilita la orientación a los trabajadores de la empresa en sus solicitudes diarias, desde la solicitud de una carta de trabajo, hasta la recepción de documentos para el retiro de prestaciones sociales.

En Venezuela, actualmente las empresas manufactureras, que se dedican a la producción económica de bienes, transformando la materia prima en productos de la manufactura, han dirigido sus esfuerzos en la búsqueda de nuevas soluciones estratégicas, que garantizan su evolución, rentabilidad e incrementan su productividad. Esto mediante la adopción de medidas orientadas a mantener un proceso de revisión, tanto de sus funciones como de su estructura, enmarcados dentro del mejoramiento e innovación, que les permiten tomar sus acciones

pertinentes en pro de lograr los objetivos planteados. Al respecto Castellano afirma que:

> "La auditoría se trata de una herramienta de trabajo que permite analizar y evaluar los programas y acciónes de una empresa, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento; es decir, examina todas las áreas de la compañía, y averigua todas las oportunidades y amenazas, y lo que aún es más importante, indica las áreas de mejora sobre las que actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa". (p.18)

En este contexto, es preciso señalar que toda actividad que se desarrolle a nivel gerencial, ya sea de planificación organizacional, dirección y control, se pueden definir como gestión y debe ser desarrollada siguiendo premisas de eficiencia, eficacia y control que proporciona la auditoría.

Ante este escenario empresas manufactureras demuestran su interés en establecer normativas que apunten fundamentalmente al departamento de servicios al personal, para el mejoramiento de estos en la actividad laboral. El constante crecimiento y complejidad de las organizaciones requieren la aplicación de herramientas que permitan la evaluación de políticas y prácticas de los departamentos o unidades que conforman las empresas, para de esta manera garantizar mejoras continuas en los procesos y estrategias de la organización,

El enfoque de este tema tiene como relevancia la evaluación de la gestión del departamento de servicios al personal en una empresa manufacturera ubicada en Valencia estado Carabobo, se debe en gran medida, a la necesidad que manifiestan las empresas manufactureras de evaluar y mejorar los procesos, logrando una mayor efectividad, esto con el uso de técnicas que permitan identificar las deficiencias que existen dentro de la empresa o bien ayudar a mejorar lo ya establecido, traduciéndose este en el logro eficiente de los objetivos organizacionales.

Las empresas manufactureras reconocen las recientes tendencias y la necesidad de implementar una gestión efectiva, y que ésta debe ser proactiva y abierta. Una gestión que permita a trabajadores y trabajadoras del departamento de servicios al personal desarrollar diferentes roles cumpliendo con los objetivos y funciones asignadas de una manera más fluida, clara, precisa y exigente. Por lo antes expuesto surge la inquietud referente a saber. ¿Cuáles son los lineamientos en los procesos que se llevan a cabo en el departamento de servicios al personal? ¿Cómo es el proceso de la gestión del departamento de servicios al personal? ¿Cómo mejorar la gestión en el departamento de servicio al personal?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Evaluar la gestión del departamento de servicios al personal en una empresa manufacturera ubicada en Valencia Estado Carabobo con el fin de generar mayor efectividad en los procesos.

Objetivos específicos

Identificar los lineamientos establecidos para el control de los procesos ejecutados por el departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia estado Carabobo.

Analizar los procesos de la gestión del departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia estado Carabobo.

Proponer la aplicación de una auditoría administrativa en el departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia estado Carabobo.

Justificación

Evaluar la gestión del departamento de servicios al personal es de gran importancia ya que pone de manifiesto las prácticas y las políticas actuales de la empresa, para revelar enfoques que inviten a un análisis para el cambio de procesos en lo que corresponde a la capacidad de adaptación que debe tener la organización ante las condiciones del ambiente que la rodea en función al mayor flujo de información y control que se les exige actualmente.

Esta investigación otorga a la empresa una vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria logrando identificar lo que se ha hecho, apreciar cómo se está haciendo y recomendar posibles acciones futuras, como un sistema de mejora de gestión organizacional, alineados a sus elementos y objetivos estratégicos. Es evidente la necesidad de reunir y clasificar los datos que corresponden a las funciones del departamento de servicios al personal en toda su amplitud, lo que permite ajustar la estrategia y reformular su estructura para adaptarse continuamente a los constantes cambios y dinamismo del entorno.

La mejora continua de los procesos representa un desafío para todas las organizaciones hoy en día, contar con estrategias de control brinda herramientas de mejora continua efectivas, identificando factores que pueden llegar a convertirse en obstáculos serios para la organización, si bien es cierto, también permite un mayor enfoque en las oportunidades de mejora para cualquier área de la empresa. Finalmente, se puede decir que es un tema importante tanto en su contenido teórico como en su capacidad para brindar un diagnóstico de las prácticas, métodos, políticas y tratamientos de servicios al personal asumidos por la organización en un tiempo determinado, en el desarrollo de su actividad económica y social, lo que permite aportar mejoras o recomendaciones a los procedimientos hasta ahora desarrollados.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para realizar la investigación se hace necesario indagar acerca de los estudios respecto a las técnicas de auditorías, aplicadas a la evaluación de la gestión en departamentos de entidades de trabajo. A continuación se presentan algunos que para la investigación representa un aporte valioso y guardan relación directa con el objeto de estudio seleccionado.

Solórzano, Fernando y Meza Ali (2010) Análisis de Calidad de Servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: Dpto. Empaque. Trabajo de investigación para optar al título de Lcdo. En Relaciones Industriales de la Universidad De Carabobo. Universidad De Carabobo. Bárbula. Estado Carabobo.

Una de las tendencias principales de las empresas de hoy en día es la búsqueda de la calidad de servicio; partiendo de esta premisa el servicio está representado por el nivel de satisfacción entre lo que el cliente espera y lo que recibe. Dentro del sector industrial el encargado de manejar dicho nivel es el departamento de recursos humanos, ya que el mismo se encarga de conocer la necesidad y expectativas de los trabajadores que son los clientes internos.

El objetivo general de la investigación es analizar la calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: departamento empaque, estableciendo la ejecución de los siguientes objetivo específicos; conocer la opinión de los trabajadores del departamento empaque de la empresa avícola en cuanto la calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos, determinar las debilidades y fortalezas de la calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos, señalar

recomendaciones que permiten mejorar la calidad de servicio de recursos humanos de la empresa avícola.

Esta investigación es de carácter descriptiva, ya que permitió información de manera directa, para la elaboración de las bases teóricas se consultó a diferentes autores expertos en el tema de calidad de servicio para la recolección de información se utilizó un cuestionario aplicado a los trabajadores del departamento de empaque de la empresa avícola. El resultado de la investigación evidenció que los trabajadores no se sienten muy satisfechos por la labor que ha venido desempeñando el departamento de recursos humanos.

Entre las recomendaciones se señala contratar personas adicionales en el departamento de recursos humanos para ejecutar las solicitudes de los trabajadores, fomentar el trabajo en equipo para poder mejorar la calidad de servicio del departamento y realizar talleres y charlas de motivación al personal del departamento de recursos humanos.

El objeto de estudio tomado como antecedente pone en evidencia el análisis ambiental de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, dentro del enfoque orientado al cliente interno, demostrando la estrecha relación que existe entre las prácticas llevadas a cabo por el departamento y el marco estratégico de la organización, lo que contribuye al desarrollo de la investigación, destacando información de forma directa , ya que describe el fenómeno estudiado y permite brindar un diagnóstico de las prácticas, políticas y tratamientos de recursos humanos asumidos por la organización.

Brett, Lisbeth (2007) Evaluación Mediante la Técnica de Auditoría Operacional de la Gestión del Capital Humano de la Empresa Inversiones Mar C.A. Trabajo de Investigación para optar por el Título de Especialista en Contaduría Mención Auditoría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Punto Fijo, Estado Falcón.

La presente investigación tiene como propósito la evaluación mediante la técnica de auditoría operacional de la gestión en el departamento de recursos humanos en los procesos de reclutamiento, selección y adiestramiento; mediante la utilización de procedimientos claramente definidos que permiten identificar las áreas donde se disminuyan costos, estableciendo estrategias y políticas efectivas dentro de los procesos antes mencionados en función del beneficio de este departamento y, por ende, de la organización.

La investigación contempló el cumplimento de los siguientes objetivos específicos: analizar el funcionamiento de la empresa franquiciada Inversiones Mar C.A en el área de personal, evaluar el control interno, determinar áreas críticas del proceso de reclutamiento, selección y adiestramiento de personal, evaluar la efectividad de los procesos de reclutamiento, selección y adiestramiento del personal mediante la aplicación de indicadores de gestión establecidos.

En relación a la metodología, es una investigación descriptiva y de diseño no experimental, ya que se realiza un análisis de las situaciones existentes, al observar y estudiar los procesos de reclutamiento, selección y adiestramiento, dentro del departamento de recursos humanos. En la etapa de recolección de datos se empleó los siguientes instrumentos: observación directa, resumen y análisis directo. La encuesta se desarrolla bajo el instrumento de entrevista no estructurada, y la aplicación de cuestionarios no estructurados, aplicados tanto al personal operativo como a los de la gerencia del departamento de recursos humanos.

Analizada la información de los resultados obtenidos, en la aplicación de los instrumentos, se llegó a la siguiente conclusión, la empresa cumple con los objetivos propuestos por la organización, igualmente cuenta con manuales de normas y procedimientos; sin embargo, carecen de métodos estadísticos de costos y tiempo que avalúen la eficiencia y eficacia en los procesos de reclutamiento y selección del personal.

Cabe destacar, que para poder evaluar los aspectos de eficiencia y eficacia, se hizo necesaria la aplicación de indicadores establecidos, debido a que para la fecha de la evaluación la empresa no contaba con dichos parámetros.

La empresa centra sus esfuerzos en adiestrar al personal de una manera eficiente, cumpliendo con la filosofía de la franquicia, satisfacer al cliente. En este sentido, establece metas que sirven de base para evaluar el desempeño del personal, incentivándolo a través de su consecución.

La investigación ya mencionada, propone una evaluación aplicando la técnica de auditoría para analizar las relaciones existentes en el entorno incorporando mecanismos de control que permiten garantizar el logro de objetivos y metas, estudiando las practicas llevadas a cabo por el departamento, para así poder valorar su funcionamiento, así como las estrategias implementadas, siendo más efectivo a la hora de planear e innovar en la gestión de recursos humanos, enfocando los campos que necesitan mejoras y formulando recomendaciones para el logro de mejoras a los procesos establecidos en el área.

Teoría Clásica de la Administración según Henry Fayol

La presente investigación está basada en fundamentos teóricos muy específicos, por lo que consideramos relevante La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, teoría descrita en la Revista Management Today en español, sección "Clásicos de la Gerencia", donde la doctrina se distingue por su enfoque sistémico integral, es decir, los estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de la empresa. En fin, la organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente como cliente interno.

Para Fayol el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, eran necesarios tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar conocimientos, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir como planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimiento tanto de su área como de práctica administrativa y que a la vez contara con juicio y conductas dignas de una autoridad.

La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todos las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamento) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios tuvieron respaldo por instrumentos de investigación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar).

Es decir, una estructura de principios administrativos (catorce en general), un estudio de las funciones de la empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica instituciones de enseñanza. Esto fue lo que nos heredó el pionero francés de la administración, junto a la teoría científica de Taylor formo un sólido conocimiento de la administración durante muchas décadas. La respuesta de Fayol fue única en la época. La esencia de su contribución es su definición de gerencia que comprende cinco elementos:

Prever y planear: “Examinando el futuro y diseñando un plan de acción”.
Organizar: “Construir una estructura de mando, material y humano”.
Dirigir: “Mantener al personal en actividad”
Coordinar: “Enlazar, unificar y armonizar toda actividad y esfuerzo”.
Controlar: “Ver que todo ocurra conforme a las reglas establecidas y las ordenes expresadas”.

Para Fayol la gerencia significa mirar adelante, lo que hace del proceso de previsión y planeación una actividad central de negocios. La gerencia debe evaluar el futuro y estar preparada para éste. Una organización de negoción para funcionar adecuadamente necesita de un plan, el cual tenga las características de: “unidad, continuidad, flexibilidad y precisión”. Los problemas de planeación que la gerencia deberá vencer: asegurarse que los objetivos de cada parte de la organización estén bien alineados (unidad); usar la planeación a corto y a largo plazo (continuidad); ser capaz de adaptar el plan de las circunstancias cambiantes (flexibilidad); intentar predecir acertadamente los cursos de acción (precisión). La esencia de la planeación es permitir la óptima utilización de los recursos.

Organizar es “construir una estructura de mando, material y humana”. La teoría de la gerencia consiste en construir una organización lo cual permitirá que las actividades básicas se realicen de una manera óptima. Central a esto es una estructura cuyos planes están eficientemente preparados y son llevados a cabo. Debe existir unidad de dirección, clara definición de responsabilidades, toma de decisiones precisas, respaldada en un sistema eficiente de selección y entrenamiento de gerentes.

El tercer elemento de Fayol señala que una organización debe empezar con un plan de definición de sus objetivos. Este debe por lo tanto producir una organización apropiada para alcanzar tales objetivos. Así el tercero que es la organización debe ser puesta en movimiento, lo que significa que debe ser dirigida, manteniendo la actividad entre el personal. A través de su habilidad de

dirigir el gerente obtiene el mejor desempeño posible de su subordinado. Esto lo hace a través del ejemplo, del conocimiento del negocio, del conocimiento de su subordinado, del contacto continuo con su gente, manteniendo una clara visión de su función. En esta forma mantiene un alto nivel inculcándoles el sentido de la misión.

Dirección se refiere a la relación entre un gerente y los subordinados en su área inmediata de tarea. Pero como la organización tiene una variedad de tareas por desarrollarse se hace necesaria la coordinación para enlazar, unificar y armonizar toda actividad y esfuerzo.

Esencialmente esto significa asegurarse que los esfuerzos de un departamento son coincidente con los esfuerzos de otros departamentos así como también mantener todas las actividades en perspectiva con los propósitos generales de la organización estos solamente puede ser conseguido manteniendo una circulación constante de información y reuniones regulares de la gerencia.

Finalmente está el control, elemento final que verifica "que cada cosa ocurre en conformidad con la regla establecida y la orden expresada". Para que sea efectivo, el control debe operar rápidamente y debe existir un sistema de sanciones, la mejor forma de asegurar esto es separar todas las funciones relacionadas con inspección de los departamentos operativos cuyo trabajo debe ser inspeccionado. Fayol creía en los departamentos staff imparciales e independientes.

Fayol usa esta clasificación para dividir sus capítulos en como gerenciar. Es probable que cuando escribió acerca de "doctrina administrativa" él tenía en mente no solamente la teoría anterior si no la inclusión de la experiencia al análisis teórico para formar una doctrina de buena gerencia. En resumen las lecciones de su propia experiencia en una serie de Principios Gerenciales de Gerencia. Estas son sus propias reglas y en ningún momento supone que son

necesariamente de aplicación universal como tampoco tiene una gran permanencia. Al contrario, han sido considerados como postulados fundamentales. Fayol delinea los siguientes principios.

División del trabajo: la especialización permite que el individuo sea experto y por lo tanto productivo. Autoridad: el derecho de emitir órdenes debe ir acompañado con una responsabilidad equivalente para su ejercicio. Disciplina: la cual es bidireccional ya que los empleados solamente obedecen órdenes si la gerencia desempeña su buen papel en liderazgo.

De la misma manera señala los postulados siguientes: Unidad de mando: impulsa la idea de la autoridad funcional. Fayol estaba muy claro en cuanto que cada hombre debería tener solamente un jefe sin ninguna otra línea conflictiva de mando. Sobre este asunto la historia ha favorecido a Fayol puesto que todos los principios han encontrado más simpatizantes entre los gerentes. Unidad de dirección: la gente involucrada en el mismo tipo de actividades deben tener los mismos objetivos dentro del plan.

Otros postulados importantes se comentan a continuación: Subordinación de los intereses individuales al interés general: la gerencia debe ver que los objetivos de la firma sean siempre mayores. Remuneración: el sueldo es siempre un motivador muy importante, aunque analizando un número diferente de posibilidades. Fayol señala que no hay nada mejor que un sistema perfecto. Centralizado o descentralización: nuevamente ésta es una cuestión de grado dependiendo de la condiciones de negocio y de la calidad del personal.

Fayol delinea otros principios entre los cuales se encuentran: Escalar en cadenas: una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección, como la comunicación lateral es también fundamental en la medida que los superiores sepan qué situación está tomando lugar. Orden: tanto el orden social como material son necesarios. El orden material minimiza la pérdida de tiempo y los

movimientos útiles de los materiales. El social se logra a través de la organización y selección.

Equidad: en la conducción de un negocio se necesita una combinación de amabilidad y justicia al tratar al personal si se desea conseguir la equidad. Estabilidad de los puestos: esto es esencial, dado el tiempo y el gasto involucrado en el entrenamiento de la buena gerencia, Fayol cree que los negocios exitosos tiende a tener personal gerencial más estable.

Iniciativa: permite a todo el personal mostrar su propia iniciativa es de alguna manera una fuente de fortaleza de la organización, aun cuando pueda significar el sacrificio de la "vanidad personal" de una parte de los gerentes. Espíritu de grupo: la gerencia debe impulsar la moral se sus empleados y, citando a Fayol: "Se necesita verdadero talento para coordinar el esfuerzo, alentar la viveza, usar las habilidades de cada hombre, y recompensar a cada quien según su mérito sin desatar posible celos ni alterar las relaciones armoniosas".

Dentro del mismo contexto, todos los componentes definidos por Fayol, integran lo que en la actualidad conocemos como proceso administrativo, a tal efecto representa una guía para la evaluación de la gestión del departamento de servicios al personal, por su alto grado de pensamiento sistematizado, el proceso administrativo definido por Fayol ha sido modelo a seguir por generaciones hasta la fecha.

En este orden de ideas, consideramos que el proceso de evaluación de la gestión del departamento de servicios al personal, señala que el programa de acción de cualquier empresa este firmemente preparado y ejecutado, pues valora que el organismo social y material se encuentren en relación con el objeto general de la organización, los recursos y las necesidades de la empresa.

La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una

gestión integrada, que posibilite adaptarse a los cambios del entorno. Siendo un proceso integrado necesita de control para el desarrollo eficaz del mismo, como lo destaca Fayol en su "Teoría de la Administración Clásica".

Por medio de la aplicación de técnicas de control y revisión, a través de la aplicación de auditorías, se puede llegar a comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad al plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, al identificar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

En este contexto, las empresas demandan la incorporación de mecanismos de control que permitan garantizar el logro de objetivos y metas propuestas, en atención a las variables como complejidad, inestabilidad y crecientes exigencias de productividad, que obliguen a las empresas a cambiar o profundizar estrategias y políticas, planear, innovar, tener capacidad de aceptación y sensibilidad para adaptarse a las necesidades futuras.

Es evidente entonces, que el actual escenario exige mayor capacidad de respuesta e inteligencia por parte de las organizaciónes, con un elevado aporte de proactividad, agilidad, creatividad, innovación, competitividad y efectividad, pero acentuadas en una visión global.

Gestión

La noción de gestión, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o negocio. Partiendo de dichas acepciones es importante señalar que la gestión, tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales se puede conseguir que se cumplan las metas marcadas, según destaca Herrera, Heredia (1994):

> En este sentido, el primero de los citados puntuales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciónes y hacerlas efectivas. El segundo pilar básico es la cultura o lo mismo que el grupo de acciónes para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconden son las actuaciónes para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores calificadas. El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades presentes. (p.187)

La palabra gestión viene del latín GESTIO-GESTIÓNIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como "la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad" (Heredia, 1985, p. 25). Según Remeteria es "la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y los medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia de desarrollo y a ejecutar la gestión del personal" (Rementeria, 2008, p.1). Al respecto Rementeria, agrega que el concepto gestión es muy importante la acción del latin actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de la administración.

La gestión se aprecia como "un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial" (Espasa Calpe, 2008, p.1), como una "función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización" (Restrepe, 2008, p. 2), que enfatiza en

la dirección y el ejercicio del liderazgo, o como un "proceso mediante el cual se obtiene, despliegue o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización"(Ponjuán, 1998, p. 55)

Julia Mora, 2007, citada por Restrepe, 2008, p. 2, plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es "El conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado" y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio (Restrepe, 2008).

En base a todos los conceptos anteriores y, de acuerdo con los fines de esta investigación, la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciónes que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinados por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.

Gestión de Recursos Humanos

Gestión alude al acto y efecto de gestionar, con lo cual al hablar de gestión de recursos humanos, se invoca a la acción y efectos de gestionar, se indica el proceso que permite "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera" (Diccionario de la lengua española 1956:665)

Según Delgado de Smith (2007),

> La gestión de recursos humanos implica hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro del negocio, es decir, al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos. La acción y efectos nos ubican entonces en dos direcciones, por cuanto alude al proceso y a las consecuencias del

mismo. (p. 31)

Se trata entonces de un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa (Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby, 2000:11)

Se puede convenir como punto de partida asociar la gestión de recursos humanos al proceso destinado a alcanzar los objetivos mediante la contratación, retención, desarrollo, despido y utilización apropiada de los recursos humanos en una organización (Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby, 2000:755).

Ante lo expuesto es importante reconocer que las empresas deben organizarse para adaptarse a contextos competitivos y turbulentos, necesitan combinar cambios en la estructura con apoyo de técnicas y herramientas que permitan incrementar la flexibilidad de respuesta, reduciendo capas de gestión para evitar procesos innecesarios, estableciendo una comunicación horizontal, que influye en las personas para la búsqueda del mejoramiento continuo, durante la planificación, implantación y control de las estrategias organizacionales en la gestión de recursos humanos.

Gestión del Departamento de Servicios al Personal

El servicio es una actividad propiamente humana, y depende de las actitudes de todo el personal que labore en el departamento, se requiere de orden disciplina y metodologías, que refuercen la cultura de servicio, el servicio es en esencia el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la satisfacción de una necesidad.

En la actualidad lograr la satisfacción del cliente se ha convertido en una de los requisitos indispensables para una gestión eficiente. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho al cliente ha traspasado del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales

de las empresas, como producción, finanzas, costos, recursos humanos, entre otros, (Thompson, 2005).

El servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzar la eficiencia en sus procesos. (Ruiz, 2002).

Hoy el avance tecnológico y la globalización en los mercados así como la cultura de calidad, constituyen como ventaja competitiva el servicio, según Plancarte (1998) el servicio se entiende como:

> Brindar algo más, ese esfuerzo extra, ese deseo de agradar. El ir más allá de un servicio tradicional significará la permanencia o no de muchas empresas en el mercado, es un compromiso personal con el cliente para ayudarlo a satisfacer sus necesidades, enfocándose en aspectos críticos y generando constructivas alternativas de acción, a través de la coordinación de programas, materiales procedimientos y actividades para obtener el logro de las metas. (p.10).

Los servicios ofrecidos en cualquier departamento dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización. El área responsable de la administración de los recursos humanos juega un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen:

> En el nuevo milenio tres elementos serán estratégicos en el desarrollo de las organizaciones, tecnología, calidad del recurso humano y calidad en el servicio. El primero se puede desarrollar adquirir o copiar. El segundo y el tercero se encuentran ligados íntimamente en una formula indisoluble. El capital intelectual es pilar fundamental del servicio exitoso. (Plancarte, 1998, p.11)

El área de atención al personal produce impactos profundos en las empresas, la manera de tratar a las personas, integrarlas y orientarlas, es un aspecto fundamental en la competitividad organizaciónal.

El departamento de servicios al personal ejecuta acciónes administrativas basadas en la estructura de la entidad de trabajo para la prosecución de metas y objetivos de la misma, es importante reconocer que es un compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos, con los corporativos, a través de prácticas, políticas y procedimientos enfocados a una fuerza laboral realmente satisfecha convirtiéndose así en un área de servicio y atención al cliente interno.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes, esto empezando por los clientes internos. Por otra parte, hoy día el concepto de cliente interno, se mantiene vigente y es reforzado, es los principios de la gestión de los recursos humanos, resulta relevante tomar en cuenta que "si se desea que las cosa funcionen afuera, lo primero que se debe hacer es que funcionen adentro" (Albrecht, 1994. s/p)

En las organizaciones el área de servicios al personal ejecuta ciertas actividades que contribuyen directamente a identificar mejores prácticas para alcanzar los objetivos de la organización y así mismo, mejorar la calidad de vida de los empleados. Aun cuando esta área no tiene control directo es aspectos como el capital, materia prima, mercadeo, etc., si ejerce una influencia definitiva, es decir existe para brindar apoyo a la directiva y a la organización en la prosecución de sus objetivos.

Auditoría: su Metodología y aplicación en la Gestión de Personal.

Hablar de auditoría implica el uso de técnicas que son empleadas en procesos o áreas dentro de una institución ya sea esta pública o privada, así que, instituye uno de

los métodos que crece en importancia su aplicación en la medida que las organizaciónes prosperen y las transacciónes se hacen más complejas. Anzola, Ana (2014). Como bien lo plantea Anzola (2014) en el libro "La Gestión De Recursos Humanos Un Enfoque estratégico". Generalmente el término auditoría está asociado al área financiera, sin embargo, su uso referido a recursos humanos es una herramienta fundamental para la revisión y evaluación de políticas que en esta materia se hayan establecido o se piensen establecer. Por lo que el autor define varios objetivos como:

> Evaluar el medio donde actúan las organizaciónes, verificar si los controles establecidos para el recurso humano no interfieren en el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa, determinar qué tan efectiva es la administración de personas en el logro de la misión y objetivos propuestos, determinar eficiencia operativa, evaluar y comunicar la validez y relevancia de la información que se genera en sus diferentes áreas funcionales, detectar las necesidades optimas de cargos y ocupantes en una institución. (p.165)

Hay consideraciones que en torno a lo anterior establece Anzola, Ana.

> Este tipo de auditoría implica la utilización de metodologías aceptadas, no uniformes por ser el campo de los recursos humanos dinámico y complejo; Sin embargo, suelen ser participativas ya que requieren el involucramiento de todos los componentes de la organización para lograr resultados confiables y válidos. Las áreas funcionales de recursos humanos contienen varias sub-áreas, técnicas y métodos donde la auditoría está presente, de allí que esta sea una gestión bastante amplia que implica investigación, control y evaluación. Es común considerar las auditorías como una amenaza, llegando incluso a ser temidas; pero su incorporación al proceso de gestión de cualquier departamento o unidad que conforma la entidad de trabajo, además de todas las ventajas que ofrece, permite el incremento de la productividad, motivación y competitividad al detectarse que tan bien se están haciendo las tareas, actividades y funciones. Así mismo, posee carácter educativo al permitir

> relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la organización. (p.165)

La Auditoría: Concepción, Criterios.

Los variados cambios y decisiones en el entorno organizaciónal son producto de la dinámica de las relaciones socioeconómicas de una empresa con la comunidad y con el gobierno; y cuyas consecuencias de actuación solamente podrán ser verificados mediante una auditoría. El término auditoría proviene del ámbito –contable financiero-, con ella, mediante un proceso de investigación y evaluación independiente sobre los estados financieros de la organización, se lleva a cabo un informe que versa, según Porret (2010), citado por Anzola, A (2014) sobre los siguientes extremos:

- Observación de objetivos, programas, ejecución y organización.
- Expresa una opinión sobre lo que se ha hecho, se está haciendo y lo que se recomienda hacer.

Según Anzola, Ana (2014) de esta manera los procesos de auditoría permiten aplicar unas normas y establecer procedimientos, pero se hace necesario realizarlo a través de un personal especializado (auditores). Estos especialistas diagnostican pasado, presente y asesoran sobre la actuación futura de una organización en términos de transparencia, cumplimiento de normas y procedimientos establecidos; al igual que los aspectos legales aplicados. Auditoría es un término que puede hacer referencia a tres cosas diferentes pero conectadas entre sí; puede relatar el trabajo que realiza un autor, la tarea de estudiar la economía de una empresa o la oficina donde se realizan estas tareas (donde trabaja el auditor).

Cabe señalar, que la palabra auditoría proviene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor que se refiere a todo aquel que tiene la virtud de oír, escuchar y atender. La auditoría es un examen crítico pero no mecánico, que no

implica la preexistencia de fallas en la entidad auditada y que persigue el fin de evaluar y mejorar la eficiencia y eficacia de una sección o de un departamento.

> A medida que las organizaciónes públicas o privadas se van desarrollando, se hace complejo el manejo de la auditoría; por lo que es recomendable profundizar cada vez más en la filosofía, métodos, técnicas, normas y procedimientos con el objeto de lograr no solo el avance en la mejoría y aplicación de los procesos, sino también una mayor satisfacción de los servicios profesionales que se prestan al usuario; de allí el porqué de las independientes- Administrativa- Operacional financiera- Operacional oficial- De sistema- Revisoría fiscal- De eficiencia y Economía de Efectividad- De Calidad y de Recursos Humanos. (Anzola, Ana (2014, p.166)

En relación a lo expuesto, Anzola, Ana (2014, p.167) señala, varios criterios utilizados habitualmente en la evaluación y control de las auditorías, entre ellos se mencionan los contenidos en el cuadro.

Cuadro Nº 1. Criterios de Evaluación y Control de Auditoría

Criterios	Descripción
De Cantidad	Se expresan en números, como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, índice de accidentes, etc.
De Calidad	Se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados del entrenamiento, funcionamiento de la evaluación de desempeño, etc.
De Tiempo	Consiste en la rapidez con que se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, etc.
De Costo	Son los costos, directos e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo – beneficio del entrenamiento, etc.

Fuente: Anzola, Ana (2014)

En este sentido, Anzola (2014) indica que la condición para medir de manera consecuente y mostrar las desviaciones entre la calidad observada y la calidad esperada es el uso de manuales, guías de atención, normas técnicas, indicadores

y/o estándares, entre otros instrumentos como herramienta fundamental que define los parámetros de calidad deseada para los procesos de prestación de servicios que se establecen previamente y admite comparar con los resultados o con los objetivos alcanzados.

Por lo que planear con antelación las actividades que se realizan, implica establecer las responsabilidades de quienes las ejecutan. Se requiere igualmente definir la entidad y las necesidades del cliente, estableciendo requerimientos por escrito en los documentos respectivos, los cuales son el fundamento contra lo que se mide.

Otro aspecto a considerar según el autor es el de ejecutar de acuerdo a lo planeado. Es necesario registrar y conservar los resultados de tales acciónes para realizar las mediciones. En este sentido la medición consiste en valorar el éxito (o fracaso) de una actividad contra las normas acordadas con anticipación.

Medir a través de la inspección, vigilancia, auditoría, evaluación y revisión de los distintos procesos. Por último es necesaria la mejora, lo que implica que no solo es corregir los problemas, sino que es necesario perfeccionar los procesos. Los gerentes y trabajadores deben compartir conceptos relativos al perfeccionamiento.

Tipos de Auditorías.

Inicialmente el trabajo de auditoría consistía básicamente en analizar los informes financieros, en la actualidad la gestión administrativa de recursos humanos demanda un mayor nivel de dificultad lo que permitió el aumento del campo de estudio en la aplicación de técnicas como la auditoría.

En nuestros días, el campo de acción fundamental de la auditoría, está orientado a estudiar el medio donde actúan las organizaciones, evaluar qué tan

efectiva es la gestión organizacional en el cumplimiento de los objetivos, determinar la eficiencia de las operaciones y prácticas que se ejecutan en la empresa y comunicar la validez y relevancia de la investigación que se genera en sus diferentes áreas funcionales.

Así mismo Burbano (1995), expresa que actualmente el término de auditoría se puede relacionar con el control y aplicarlo en forma amplia para hacer alusión a diferentes situaciones como las siguientes:

- Evaluar el entorno en que se desenvuelven las organizaciones, en especial, su papel social y económico.
- Evaluar la misión, objetivos, estructuras, políticas y programas establecidos por la administración y la habilidad para aplicar el proceso administrativo.
- Evaluar los planes de desarrollo a nivel de la empresa y a nivel macroeconómico.
- Determinar la eficiencia con que se están desarrollando las operaciones de la empresa con el fin de detectar fallas y proponer recomendaciones.
- Evaluar los procedimientos de administración de personal.
- Evaluar la productividad y economicidad de la empresa.
- Evaluar la gestión del personal operativo.
- Evaluar el papel de mercado, calidad, presupuesto.

Considerando lo que expresa el autor, es evidente que la auditoría va más allá de lo contable, toda actividad que se lleve a cabo nivel estratégico, ya sea de planificación, organización dirección o control, se considera gestión, y puede ser evaluada a través de la aplicación de la auditoría, lo que representa un examen metódico y completo de la estructura organizacional de una empresa o un área departamental de la misma, ya sea privada o pública, incluyendo los objetivos, planes, estrategias, políticas, empleos de recursos humanos y materiales, entre otros.

En relación a este aspecto conviene destacar los tipos de auditorías clasificas por Harper y Lynch (1992), el cual se resume en las siguientes:

- Auditoría interna: Practicada por funcionarios o empleados de la misma empresa en que se realiza.

- Auditoría externa: Realizada por profesionales que no dependen del negocio, ni económica ni laboralmente.

- Auditoría operacional: Comprende la revisión de las áreas funcionales de una entidad económica.

- Auditoría financiera: Involucra el reconocimiento de las operaciones y cifras de una entidad económica.

- Auditoría oficial: Realizada por un organismo superior de control.

- Auditoría social: Corresponde al proceso de investigación y evaluación de la responsabilidad social de la organización.

- Auditoría de sistemas: Se ocupa de analizar las actividades que se conocen como técnicas de sistemas en todas sus facetas.

- Auditoría de calidad: Permite la estimación de la eficiencia y efectividad de los sistemas de calidad implantada.

- Auditoría administrativa: Determina, al revisar y evaluar, si los métodos, sistemas y procedimientos aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas y leyes.

- ❖ Auditoría de recursos humanos: Comprende el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejoras. Teniendo en cuenta que la misión de la gerencia de recursos humanos es aumentar el rendimiento del personal, por lo tanto, se evidencia la necesidad de evaluar sus procesos con miras a lograr mayor productividad.

En conclusión, Harper y Lynch (1992) señalan que la auditoría evalúa aspectos como:

- Políticas generales del personal.
- Políticas de captación de personal.
- Planes de capacitación.
- Movimiento sindical.
- Retribuciones de acuerdo a las normas y procedimientos de la organización.
- Planificación a corto, mediano, y largo plazo.

En cuanto al propósito de la auditoría, Chiaveneto (2000) expresa "…que tiene como fin mostrar el funcionamiento del programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o práctica y condiciones que deben incrementar".

De esta manera, resulta claro que la auditoría es una función de control, la cual se basa en verificar si todo lo que se realiza se ajusta al plan establecido, a las instrucciones establecidas y a los principios señalados. Teniendo como objetivo principal detectar las fallas y los errores para rectificar y evitar su reincidencia.

También está vinculado en relación a lo anterior, que la evaluación del sistema de gestión permite diferenciar claramente tres niveles o aplicaciones de la misma

(De la Poza, 1987; Campana, 2006, y Ciruela, 2009):

- Auditoría de legalidad, de comprobación o de administración, cuyo principal objetivo es el de certificar el cumplimiento por parte de la organización de los preceptos legales-normativos-aplicables a la misma (externos e internos) y por tanto dar garantías de su adecuado cumplimiento.

- Auditoría de eficacia, de gestión u operativa, que propone como finalidad eficacia-resultados-, no conformándose con el mero cumplimiento de la legalidad.

- Auditoría de eficiencia, de dirección o de estrategia, que complementa las anteriores y que plantea como propósito principal analizar la eficiencia del proceso organizacional.

Es este contexto, se puede apreciar que cualquiera de los niveles nos plantea la búsqueda de informaciones internas o externas, en cantidad o calidad, suficientes para poder evaluar el desempeño actual de cualquier área o unidad de la entidad de trabajo, y poder gestionar adecuadamente los procesos de trabajo en cualquier área departamental de la empresa, o toda la organización de ser necesario.

Técnicas e instrumentos para obtener información

Para la recolección de la información se acuerdan procedimientos o técnicas particulares para su obtención, la cual es resguardada mediante un instrumento de recolección de datos. Resulta relevante lo indicado por Anzola, Ana (2014, p.175), quien identifica como técnicas e instrumentos las siguientes.

- ✓ **De muestreo:** la cual permite obtener información y realizar diagnostico en base a una muestra representativa, solo se debe acudir a esta cuando no

se disponga de tiempos o medios para realizar otros tipos de análisis en mayor profundidad.

- ✓ **Entrevistas:** es una conversación con propósito definido cuyo objetivo es conseguir información.
- ✓ **Encuestas y/o cuestionarios:** se utiliza para recabar por escrito datos pertinentes a la situación que analiza el auditor.
- ✓ **Análisis de registro:** valen para asegurar que se cumplen con las políticas de la organización al mismo tiempo con aspectos legales.
- ✓ **La información externa:** con ella el auditor recopila información sobre organizaciónes similares a la empresa auditada para realizar comparaciones y dar una visión amplia de los procesos auditados.
- ✓ **La experimentación de técnicas de personal:** consiste en comparar un grupo experimental con otro control.

El problema es que los no seleccionados para participar en el experimento desconfían, y los que si forman parte del grupo se pueden sentir manipulados. Además; lograr que los grupos no intercambien información o que el clima laboral no afecte a cualquiera de los dos grupos, es una tarea difícil.

No queda duda que todo proceso de auditoría se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas, por lo tanto el uso de técnicas son muy necesarias para todo proceso de auditoría.

Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa es y será siempre la herramienta más útil en la administración de una organización, ya que a través de ella se puede penetrar en lo más hondo de la empresa, para entender donde está ubicada, como llego hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar.

Franklin recupera algunas definiciones propuestas por diversos autores, entre

ellos encontramos una citada por Fernández que dice que la auditoría administrativa es "la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa" (Franklin, 2007:8)

En la misma obra hallamos la definición propuesta por Macías Pineda: " La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento; o cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos y materiales (Franklin, 2007:10)

Por su parte Franklin define a la auditoría como: "Una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable" (Franklin, 2007: 11)

Tomando en cuenta lo anterior se puede decir que la auditoría administrativa es un proceso en el que se busca analizar detalladamente las actividades que realiza cada departamento dentro de la organización, buscando mantener un control dentro de ella y conocer la efectividad en la forma de operar.

Objetivos de la Auditoría Administrativa

Los objetivos de la auditoría administrativa pueden variar dependiendo de los resultados específicos que busca la organización, es decir, si la organización quiere atender a un problema o deficiencia en particular, o si pretende hacer más eficiente a toda la empresa. En virtud de lo anterior, es necesario definir los criterios que soportan los objetivos de la auditoría administrativa. Estos pueden ser. Según lo expresado por Franklin (2007: 11)

De control: Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizaciónal en relación a los estándares

preestablecidos.

De productividad: Encauzan las acciónes de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización: Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio: Representa la manera en que la auditoría puede constatar que la organización esta inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las espectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad: Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ambitos para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio: Transformar la auditoría en un instrumento que hace mas permealbe y receptiva a la organización.

De aprendizaje: Permiten que la auditoría se tranforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de desiciones: Traducen la puesta en practica y los resultados de la auditoría en un solido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

De interacción: Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en funcion de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y

potenciales, asi como con los proveedores y clientes.

De vinculacion: Facilitan que la auditoría se constituya en un vinculo entre la organización y un contexto globalizado.

El área de influencia que abarca la auditoría edministrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.

Podemos decir , en relacion a lo expuesto, que la aplicación de una auditoría admistrativa en una empresa manufacturera puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, nivel de desarrollo, cultural y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad, en conjunción de estos factores, integrados con gestión de las politicas y prácticas estratégicas, asi como los aspectos normativos y operativos, relacionados al entorno y áreas de mancanismo de control establecidos, contituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de audiotoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

Con respecto al desarrollo de la auditoría administrativa varios estudiosos del tema han propuesto formas de llevarla a cabo, es decir, han propuesto una metodología, en consideración a lo anterior, a fines de la presente investigación resulta relevante destacar el modelo de uno de los precursores más importantes de la auditoría administrativa, William P. Leonard.

Modelo de W.P Leonard

Como punto de partida y para efecto de una mejor comprensión del modelo de Leonard, señalamos lo que él considera como propósito de la auditoría administrativa: “El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en

descubrir deficiencias o irregularidades en cualquiera de los elementos examinados, y señalar las posibles mejoras. Su fin es ayudar a los dirigentes a lograr la más eficiente administración de las operaciones". Leonard (1970:22)

El panorama que presenta Leonard es muy diverso. En su obra todo esto lo resume en un modelo de cuatro etapas; a) examen, b) evaluación, c) presentación, d) seguimiento. Además de la identificación de los factores precisos que él considera deberán ser evaluados en la auditoría administrativa. En la primera etapa de examen, identifica las posibles áreas que deben revisarse, a saber:

- Una o más funciones específicas.
- Un departamento o grupo de departamentos.
- Una división o grupo de divisiones.
- La empresa en su totalidad.

En esta etapa también se identifica los factores precisos que deberán ser estudiados como bien lo plantea Leonard (1970).

a) Planes y objetivos. Deberán revisarse y discutirse con la gerencia las condiciones actuales de los planes y objetivos.
b) Estructura organizacional. Deberá estudiarse la estructura organizacional del área evaluada, comparándola con el organigrama (si es que existe) y asegurándose de que cumpla con los principios de la buena organización, funcionalidad y adecuada departamentalización.
c) Políticas y prácticas. Hacer un estudio para averiguar qué acción debe emprenderse, si es necesario, para mejorar la efectividad de las políticas y las practicas.
d) Reglamentos. Determinar si la empresa cumple cabalmente con las leyes locales, estatales y federales.
e) Sistemas y procedimientos. Estudiar los sistemas y procedimientos en busca de posibles defectos o irregularidades en sus elementos, e identificar

métodos para su mejoramiento.

f) Métodos de control. Determinar si los métodos de control son adecuados y efectivos.
g) Mechas de operación. Evaluar las operaciones, para precisar que se necesita para contar con controles más precisos, una mejor comunicación y coordinación, y resultados más satisfactorios.
h) Recursos humanos. Estudiar las demandas generales del personal, y su aplicación en el trabajo del área estudiada.
i) Instalaciones y equipos. Determinar si pueden hacerse mejoras en las instalaciones y un mayor o mejor uso de equipos.

En la segunda etapa, de evaluación… el autor señala que "para poder hacer un buen análisis se necesita contar con un nivel de conocimientos y experiencia, y mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor será el valor de sus resultados" Leonard (1970: 67) En esta etapa se identifica el proceso y los factores de evaluación, a saber:

- Panorama económico.
- Adecuación de la estructura organizacional.
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Exactitud y confiabilidad de los controles.
- Adecuación de los métodos de seguridad.
- Causas de las variaciones.
- Uso adecuado del recurso humano.
- Lo satisfactorio de los métodos de operación.

Asimismo, señala el método de carácter científico, de análisis, interpretación y síntesis, a saber:

1. Estudio de los elementos.
2. Diagnostico detallado.

3. Determinación de las relaciones.
4. Búsqueda de deficiencias.
5. Pruebas de efectividad.
6. Búsqueda de problemas.
7. Identificación de soluciones.
8. Determinación de alternativas.
9. Búsqueda de métodos de mejoramiento.

En la tercera etapa, la de presentación, Leonard afirma que:

> La preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones, corona el trabajo del autor. Los descubrimientos se presentaran siempre en orden de importancia, siempre se tendrá presente a quien se enviara el informe y como se presentara el mismo, sin olvidar que parte de la información se presentara oralmente, pero que la mayor parte será por escrito. (p.155)

Para esta etapa propone tres fases:

- Discusión oral sobre aspectos importantes.
- Redacción del informe con los descubrimientos y recomendaciones.
- Presentación del informe final.

En la cuarta etapa, de seguimiento, expone que su objetivo principal es completar cualquier asunto pendiente, que forme parte de las recomendaciones, y sobre el cual no se haya hecho nada. Se considera importante que exista una persona encargada y con la autoridad suficiente para hacer que se implementen las recomendaciones. Es importante indicar lo siguiente según Leonard (1970).

Esta etapa se lleva a cabo con actividades tales como:

- Revisión de las instalaciones.

- Apoyo en el diseño de formas y procedimientos.
- Terminación de cualquier asunto pendiente.
  Verificación del informe con la alta gerencia.

La auditoría administrativa es una herramienta que nos permite descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a mejora. Es importante realizar una auditoría administrativa, al menos una vez al año, para descubrir cuales con las fallas, en qué se puede mejorar y qué se está haciendo bien para fortalecerlo.

En todas las organizaciones, sin importar su condición de privada, pública o social, se buscan mejoras continuas, así como procesos que le permitan sortear mejor los riesgos. La auditoría al brindar información sobre cómo son, cómo funciona y con qué cuentan las organizaciones es confiable, veraz y oportuna.

La auditoría no es importante en sí misma, sino en función de las características de los resultados y el momento en que se obtienen, pues de ellos depende la toma de decisiones que marca el futuro de la entidad de trabajo, tomando en cuenta la revisión de toda o una parte de la organización en sus objetivos, planes, programas, los procedimientos y controles.

Indicadores de Gestión

La necesidad de información y de conocer cómo se llevan a cabo las operaciones o procesos, así como de procedimientos para evaluarlos siempre ha estado presente desde comienzos de la historia hasta la actualidad. Al respecto Yoder, Dale afirma que:

> La responsabilidad administrativa de mantenerse informado acerca de la actuación organizacional individual se conoce como control. Esta es una de las

> funciones generales de la administración precedida por planeación, organización y dirección el cual consiste en medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes cuando sea necesario tomar las medidas correctivas. Para que este sea efectivo, requiere indicadores oportunos, precisos y confiables así como también de análisis evaluación y la posibilidad de una pronta reacción y redirección administrativa (Pág. 39)

Los indicadores, como fuente general de información, proporcionan datos indispensables, para determinar los inconvenientes en un determinado proceso y establecer, oportunamente, los correctivos que sean necesarios. En este sentido a continuación se indicaran diversas definiciones de indicadores, realizadas por diferentes autores que han tratado el tema de gestión de recursos humanos e indicadores de gestión:

Beltran, Jesus (1999:54), "…relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influenciadas esperadas". Considerándose estos factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Gomez, Luis y otros (2000:579), "…conjunto de medidas cuantitativas con el fin de mantener un registro del estado general del sistema de gestión de recursos humanos y poder evaluar". De la misma forma, Chiavenato, Idalberto (2000:210), señala que los indicadores deben ser "sistemáticos y mirar a la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes"

Según Gasparini, Víctor (2014) los aportes relacionados con la efectividad de los indicadores refieren diversas características entre las que se destacan.

1. Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
2. Factible de medir.

3. Conducir fácilmente información de una parte a otra.
4. Ser altamente discriminativo.
5. Verificable.
6. Libre de sesgo estadístico o personal.
7. Aceptado por la organización.
8. Justificable en relación a su costo-beneficio.
9. Fácil de interpretar.
10. Utilizable con otros indicadores.
11. Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
12. Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Es importante señalar las ventajas en el uso de indicadores de gestión, ya que ayudan a conocer los objetivos y metas que persigue la organización, dan a conocer los resultados y permiten su comparación con patrones establecidos, lo que ayuda a controlar más efectivamente los recursos.

En un mundo tan cambiante y dinámico, las exigencias del entorno, hacen que las organizaciones generen estrategias y objetivos alineados a dar respuestas a dichas exigencias, por lo tanto se hace indispensable medir el cumplimiento o no de dicha gestión. Esta es una de las razones que ha determinado la importancia de la creación y mantenimiento de los indicadores de gestión en las organizaciones.

De igual forma coinciden Gasparini Victor y Villano Marco (2004) cuando exponen que en las organizaciones se destaca el uso de indicadores de gestión, cuya función principal es el suministro de la información para la adecuación y oportuna toma de decisiones, de preferencia preventiva, que permitan garantizar que los procesos se mantengan estables o se realicen los ajustes necesarios.

En este sentido, es importante la medición de la gestión de las organizaciones, a través de una metodología que genere los procesos idóneos para lograr el diseño de indicadores de gestión para el área de recursos humanos.

Las Encuestas Mediante Cuestionario

Este es, tal vez, el método de investigación que brinda la más amplia información proporcionada al investigador en su trabajo. El procedimiento se fundamenta en los mismos principios del muestreo. Resulta relevante destacar lo señalado por Gómez, Francisco (1996) respecto a la aplicación de encuestas mediante el cuestionario:

> El cuestionario debe confeccionarse en forma muy planificada, a fin de obtener la máxima información posible, que permite descubrir y describir los hechos, que resulten de interés para formarse una opinión válida de como marchó la administración de la empresa o departamento que se audita. Las preguntas del cuestionario deben estar dirigidas expresamente a esclarecer los hechos, objetos de la investigación. (Pág.3-7)

Una vez aplicado el instrumento, "cualquiera que resulte la información obtenida mediante los cuestionarios, deberá ser posteriormente verificada, mediante la observación y la reconstrucción de los hechos; o tal vez, baste con examinar documentos o registros contables". Gómez (1996:3-7)

Según el autor, los cuestionarios tienen la gran ventaja de abreviar el trabajo de investigación, al permitir recabar información demasiado dispersa, en fuentes sumamente variadas. La muestra que se va a encuestar se debe escoger con mucho cuidado, para que resulte verdaderamente representativa de lo que se requiere investigar.

En este sentido Gómez (1996) manifiesta que "los cuestionarios deben ofrecer cierta flexibilidad, de manera que puedan reorientarse sobre la marcha; según las circunstancias, para que se puedan aclarar hechos imprevistos que se descubran durante la investigación".

Ahora bien Gómez, Francisco (1996) expone que, una vez llenado el cuestionario el investigador debe evaluar las respuestas obtenidas, de acuerdo a una escala de valores, que podría ser como la siguiente:

A: excelente B: Bueno C: Regular D: Deficiente E: Mala.

Desde luego que aquellas preguntas, que califiquen dentro las tres últimas categorías, deberán merecer un estudio muy detallado y explicaciones; en base a las cuales proponer los correctivos más apropiados.

Cuestionario de Auditoría Administrativa

El cuestionario, aplicado en la Auditoría Administrativa también sirve de orientación en el presente trabajo de investigación y hace hincapié en aquellos aspectos de mayor importancia, y con una mayor minuciosidad. Al respecto un ejemplo de Gómez, Francisco (1996, p.6-3) resulta destacable, y se presenta a continuación:

FIGURA Nº 1

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EMPRESA: Compañía Anónima Chacachacare AREA O FUNCIÓN: Recursos Humanos ENTREVISTADOS: G. Guaniamo, H. Higuerote.				
N	CUESTIONARIO REF: 3-C	si	no	Ref.
1	**REMUNERACIONES:** ¿Existe una escala de sueldos y salarios bien definidos?			
2	¿Se remunera los cargos de acuerdo a descripciones específicas y evaluaciones justas?			
3	¿Se lleva registros de calificación de méritos en los expedientes de cada trabajador?			
4	¿Se utiliza reloj marcador de tiempo, para el control de entradas, salidas y horas de sobretiempo?			
5	¿Se exige autorización previa para el trabajo de sobretiempo?			
6	¿Se cumple con las normas legales y preparan y envían los informes exigidos, en cuanto a horas de sobretiempo trabajadas?			
7	¿Se otorga algún reconocimiento especial a los trabajadores			

	por sus méritos legítimos y buen desempeño?			
8	¿Existe un plan apropiado de quejas y sugerencias?			
9	**RELACIONES LABORALES** ¿Existe un contrato colectivo de trabajo?			
10	¿Se realizan reuniones periódicas con el sindicato?			
11	¿Son cordiales las relaciones con el sindicato?			
12	¿Existen planes de desarrollo del personal a largo plazo?			
13	¿Existen instructivos, cursos y planes de previsión de accidentes?			
14	¿Existen normas e implementos que garanticen la seguridad del personal y de las instalaciones?			
15	¿Existen políticas concretas para el desarrollo del personal?			
16	¿Se fomenta el deporte y las actividades sociales entre el personal y sus familiares?			
ELABORADO: APROBADO:				

Fuente: Gómez, Francisco (1996)

El uso del cuestionario permite la obtención de datos de manera simple a través de ítems que son respondidos de acuerdo a lo que se establezca o como se necesite para analizar claramente los resultados que son importantes para el desarrollo de la investigación, el cuestionario no depende de otra cosa sino de la clase de preguntas empleadas en él, y de su adecuada formulación.

Bases Legales

En relación a las bases legales de la auditoría administrativa en Venezuela la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela adopta en 1999, como elemento fundamental de la normativa jurídica del país, algunos artículos que indirectamente afecta a la auditoría administrativa:

Dentro de esta ley adoptada según gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010, se encuentra el fundamento legal que hace posible la existencia de las auditorías como herramientas para controlar, vigilar y verificar las informaciones u procedimientos de una entidad pública o privada.

Art. 2. La contraloría general de la República, en los términos de la Constitución de la Republica y de esta ley, es un órgano del poder ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientan a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

La contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verifica la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control.

Art. 9. Están sujetas a las disposiciones de la presente ley y al control, vigilancia y fiscalización de la contraloría general de la república:

1) Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del poder público nacional.
2) Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del poder público estatal.
3) Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del poder público en los distritos y distritos metropolitanos.
4) Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del poder público municipal y en las demás entidades locales previstas en la Ley orgánica del poder público municipal.
5) Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del poder público en los territorios federales y dependencias federales.
6) Los institutos autónomos nacionales, estadales, distritales y municipales.
7) El banco central de Venezuela.
8) Las universidades públicas.
9) Las demás personas de derecho público nacionales, estadales, distritales y municipales.

10) Las sociedades de cualquier naturaleza en las cuales las personas a que se refieren los numerales anteriores tengan participación en su capital social, así como las que se constituyan con la participación de aquellas.
11) Las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones creadas con fondos públicos o que sean dirigidas por las personas a que se refieren los numerales anteriores o en las cuales tales personas designen sus autoridades, o cuando los aportes presupuestarios o contribuciones efectuados en un ejercicio presupuestario por una o varias de las personas a que se refieren los numerales anteriores representen el cincuenta por ciento (50%) o más de su presupuesto.
12) Las personas naturales o jurídicas que sean contribuyentes o responsables, de conformidad con lo previsto en el Código Orgánico Tributario, o que en cualquier forma contraten, negocien o celebren operaciones con cualesquiera de los organismos o entidades mencionadas en los numerales anteriores o que reciban aportes, subsidios, otras transferencias o incentivos fiscales, o que en cualquier forma intervengan en la administración, manejo o custodia de recursos públicos.

Art. 35.El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley. Para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Art. 41. Las unidades de auditoría interna en el ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en el ente sujeto a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento de los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e

impacto de su gestión.

La evaluación de la gestión del departamento de servicios al personal nos exige indagar si las prácticas y normas internas del departamento se ajustan con las disposiciones legales vigentes en el País, leyes de obligatorio cumplimiento, como lo es La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

De manera que siempre debe existir el conocimiento en cuanto a las medidas de sanción o acciones que se llevaran a cabo por los organismos autorizados en caso de incumplimiento de alguna de la ley. Desde el punto de vista de operatividad de la empresa es muy importante, ya que con un buen análisis detallado en el campo de la legalidad, se puede operar de una manera más óptima dentro de la organización,

Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras

A continuación se señalan los artículos de más aplicación para la presente investigación, que conforman diferentes normas de orden público, es decir que no pueden ser cambiadas por las partes, patronos o trabajadores.

Art.1º Esta ley por objeto proteger el trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y las trabajadoras creadores de riquezas socialmente producidas, y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar lo fines del estado democrático.

Las prestaciones sociales, recompensan la antigüedad en el servicio del trabajador y amparan a los trabajadores en caso de terminación de la relación laboral, lo podemos ver como un ahorro, o salario diferido que sólo es exigible a la terminación de la relación de trabajo, y a un 75% de adelanto de las mismas siempre y cuando el trabajador cumpla con los requisitos establecidos en esta Ley.

El departamento de servicios al personal, como unidad que conforma la estructura de recursos humanos en una empresa manufacturera, es la encargada de la recepción de las solicitudes de anticipos de prestaciones sociales, dicho procedimiento permite dar mayor fluidez a los procedimientos a cargo del área de recursos humanos, en relación a lo expuesto, es relevante señalar los siguientes artículos de la ley orgánica del trabajo los trabajadores y trabajadoras.

Art. 141. Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los ampare en caso de cesantía.

El régimen de prestaciones sociales regulado en la presente Ley establece el pago de este derecho de forma proporcional al tiempo de servicio, calculado el último salario devengado por el trabajador o trabajadora al finalizar la relación laboral, garantizando la intangibilidad y progresividad de los derechos laborales. Las prestaciones sociales son créditos laborales de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses, los cuales constituyen deudas de valor y gozan de los mismos privilegios y garantía de la deuda principal.

Art. 142 las prestaciones sociales de protegerán, calcularan y pagaran de la siguiente manera:

a) El patrono o patrona depositara a cada trabajador o trabajadora por concepto de garantía de las prestaciones sociales el equivalente a quince días cada trimestre, calculado con base al último salario devengado. El derecho a este depósito de adquiere desde el momento de iniciar el trimestre.

b) Adicionalmente y después del primer año de servicio el patrono o patrona depositara a cada trabajador o trabajadora dos días de salario por cada año, acumulativos hasta treinta días de salario.

c) Cuando la relación de trabajo termine por cualquier causa se calcularan las prestaciones sociales con base a treinta días por cada año de servicio o fracción superior a los seis meses calculada al último salario.

d) El trabajador o trabajadora recibirá por concepto de prestaciones sociales al monto que resulte mayor entre el total de la garantía depositada de acuerdo a lo establecido en los literales a y b, y el cálculo efectuado al final de la relación laboral de acuerdo al literal c.

e) Si la relación de trabajo termina antes de los tres primeros meses, el pago que le corresponde al trabajador o trabajadora por concepto de prestaciones sociales será de cinco días de salario por mes trabajado o fracción.

f) El pago de las prestaciones sociales se hará dentro de los cinco días siguientes a la terminación de la relación laboral, y de no cumplirse el pago generará intereses de mora a la tasa activa determinada por el banco Central de Venezuela, tomando como referencia los seis principales bancos del País.

Art. 143. Los depósitos trimestrales y anuales a los que hace referencia el artículo anterior se efectuaran en un fidecomiso individual o en un Fondo nacional de Prestaciones Sociales a nombre del trabajador o trabajadora, atendiendo la voluntad del trabajador o trabajadora.

La garantía de las prestaciones sociales también podrá ser acreditada en la contabilidad de la entidad de trabajo donde labora el trabajador o trabajadora, siempre que éste lo haya autorizado por escrito previamente.

Lo depositado por concepto de la garantía de las prestaciones sociales

devengara intereses al rendimiento que produzcan los fideicomisos o el Fondo de prestaciones Sociales, según sea el caso.

Cuando el patrono o patrona lo acredite en la contabilidad de la entidad de trabajo por autorización del trabajador o trabajadora, la garantía de las prestaciones sociales devengará intereses a las tasas promedio entre la pasiva y la activa, determinada por el Banco Central de Venezuela.

En caso de que el patrono o patrona no cumpliese con los depósitos establecidos, la garantía de las prestaciones sociales devengará intereses a la tasa activa determinada por el banco central de Venezuela, tomando como referencia seis principales bancos del País, sin perjuicio de las sanciones previstas en la Ley.

El patrono o patrona deberá informar trimestralmente al trabajador o trabajadora, en forma detallada, el monto que fue depositado o acreditado por concepto de garantía de las prestaciones sociales.

La entidad financiera o el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales, según el caso entregará anualmente al trabajador o trabajadora los intereses generados por su garantía o prestaciones sociales. Asimismo, informará detalladamente al trabajador o trabajadora el monto del capital y los intereses.

Las prestaciones sociales y los intereses que éstas generan, están exentos del Impuesto sobre la renta. Los intereses serán calculados mensualmente y pagados al cumplir cada año de servicio, salvo que el trabajador, mediante manifestación escrita, decidiere capitalizarlos.

Servicios al personal cumple con el seguimiento de horas extras laboradas por los trabajadores, es la unidad encargada de reportar las horas extraordinarias laboradas ante la inspectoría del trabajo, según lineamientos y disposiciones legales descritos a continuación.

Art. 182. Autorización de horas extraordinarias, para elaborar horas extraordinarias se requerirá permiso de la Inspectoría de Trabajo. Al serle dirigida una solicitud para laborar horas extraordinarias, el inspector o inspectora del trabajo podrá hacer cualquier investigación para conceder o negar el permiso al que se refiere este artículo.

El inspector o inspectora del trabajo comunicará su decisión al patrono o a la patrona dentro de un lapso de cuarenta y ocho horas siguientes al recibo de la solicitud.

En caso imprevisto y urgente debidamente comprobado, se podrá trabajar horas extraordinarias, de acuerdo con las disposiciones antes indicadas, sin previo permiso del inspector o inspectora del trabajo, a condición que se le notifique al día hábil siguiente, y de que se compruebe las causas que lo motivaron. En caso de laborarse las horas extraordinarias sin la autorización del inspector o inspectora del trabajo, estas deberán pagarse con el doble del recargo previsto en la presente ley, sin perjuicio de las sanciones que resulten aplicables.

Art. 183. Registro de horas extraordinarias, todo patrono y patrona, llevará un registro donde anotará las horas extraordinarias utilizadas en la entidad de trabajo; los trabajos efectuados en esas horas; los trabajadores y trabajadoras que las realizaron, y la remuneración especial que haya pagado a cada trabajador y trabajadora.

En caso de no existir dicho registro o de no llevarse a conformidad con lo establecido en la ley , sus reglamentos y resoluciones, se presumen ciertos, hasta prueba en contrario, los alegatos de los trabajadores y las trabajadoras sobre la prestación de sus servicios en horas extraordinarias, así como la remuneración y beneficios sociales percibidos por ello.

En función de la legalidad, el departamento de servicios al personal recibe las solicitudes de vacaciones, y en garantía de su adecuado cumplimiento se ajusta a los preceptos legales, normativos y aplicables que de definen a continuación.

Art. 190. Cuando el trabajador o la trabajadora cumpla un año ininterrumpido para un patrono o una patrona, disfrutará de un período de vacaciones remuneradas de quince días hábiles, los años sucesivos tendrá derecho además a un adicional remunerado por cada año de servicio, hasta un máximo de quince días hábiles.

Las vacaciones que se interrumpan por hechos no imputables al trabajador o a la trabajadora se reactivarán al cesar esas circunstancias

Durante ese período el trabajador o la trabajadora tendrán el derecho a percibir el beneficio de alimentación conforme a las previsiones establecidas en la ley que regula esta materia.

Durante el período de vacaciones no podrá intentarse ni iniciarse algún procedimiento para despido, traslado o desmejora contra el trabajador o la trabajadora.

El servicio de un trabajador o una trabajadora no se considerará interrumpido por sus vacaciones anuales, a los fines del pago de sus cotizaciones, contribuciones a la Seguridad Social o a cualquiera otra análoga pagadera a su interés mientras preste sus servicios.

Art. 194. El pago del salario correspondiente a los días de vacaciones deberá efectuarse al inicio de ellas.

Cuando haya de pagarse además la alimentación o alojamiento, o ambas cosas, su pago se hará también al comienzo de las mismas.

La gestión de cualquier departamento o unidad de la entidad de trabajo siempre debe estar apegada a las disposiciones legales vigentes, a lo que se atribuye adaptarse constantemente en el ámbito de las normativas legales del país.

Auditoría como Gestión de Recursos Humanos.

La acepción más amplia de auditoría significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta sea confiable, veraz y oportuna con el objeto de emitir una opinión imparcial e independiente sobre la razonabilidad y confiabilidad de la situación general de la organización o un departamento en específico.

En relación el concepto de auditoría, Burbano señala: La auditoría es la recopilación y evaluación de datos sobre la información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos; y debe ser realizada por una persona organizada competente e independiente. (1995:56).

Llevar a cabo procesos de evaluación de la gestión mediante la técnica de auditoría permite analizar las diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro del negocio. Es decir, al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos. La acción y efectos nos ubican entonces en dos direcciones, por cuanto alude al proceso y a las consecuencias del mismo.

Auditoría de Relaciones Industriales en Venezuela.

Las organizaciones se ven en la necesidad de adoptar sistemas flexibles de elevada capacidad de adecuación, exigiendo métodos de control y evaluación para que la gestión sea integradora y efectiva, sobreponiendo los procesos sobre las

funciones.

Considerando lo anterior, en Venezuela, la gestión de recursos humanos ha experimentado una gran evolución en los últimos años lo que progresivamente va tomando más importación en la toma de decisiones y herramientas de control como la auditoría, para una mayor adaptación ante nuevas necesidades y carencias del entorno. Rolando Smith señala lo siguiente:

> Las Relaciones Industriales constituyen un cuerpo organizado de conocimientos que abarcan para su explicación y comprensión el conjunto de relaciones sociales estructuradas alrededor del trabajo, la forma y manera como se articulan las redes sociales de interacción entre actores. Estas complejas y variadas gamas de posibilidades se estructuran en constelaciones múltiples de comportamiento social, en cuyos procesos se observan acciones permanentes de negociación, conciliación, y en el menos fortuito de los hechos, la aparición del conjunto de reglas, condiciones de trabajo, que regula la relación de trabajo de una organización o de una sociedad. (p. 97)

Se trata de procesos sociales complejos condicionados por un entorno complejo y regulado, por acciones normativas laborales de corte político, económico, social, y cultural que impulsan acciones, procesos interactivos de contenido variado entre trabajadores y sus organizaciones, empleadores y el estado, donde se expresa el poder de las partes en acciones legítimas y legales de actuación derivando en normas, acción de reparto o de control en la acción social y laboral.

Desde esta perspectiva, las auditorías de relaciones industriales, requieren de un tratamiento único, diferenciado del resto de las operaciones clásicas, con las cuales se intentan abordar el problema de las auditorías.

En efecto, el hecho social laboral desde un efecto de relaciones industriales, investigado sistemáticamente, con el propósito de evaluar su funcionamiento, requiere de precisiones conceptuales previas a objeto de captar su naturaleza y

procedimiento.

Proceso de Auditoría en la Gestión de Recursos Humanos.

El principal objetivo que persigue la Gestión de Recursos Humanos consiste en alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes con consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llegar al éxito de la organización y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

Es imprescindible considerar que no se administran personas, ni recursos humanos, sino que se administra personas viéndolas como agentes activos proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

La Auditoría considera aspectos humanos y de orden laboral, aspectos decisivos en el éxito de toda organización, pero una organización que posea los mejores equipos y herramientas, los mejores mercados, el más alto stock de materia prima pero la gestión del recurso humanos no es la más adecuada, no asegura éxito en la calidad de sus productos ni en su gestión, porque los equipos, materiales y el capital es aprovechado con la participación del Recurso Humano.

A través de este proceso se contrasta la realidad, se evalúa, poniendo de manifiesto sus debilidades o fortalezas, los obstáculos que existen para la concreción de los objetivos propuestos. En fin, la auditoría se utiliza como una herramienta de trabajo dirigida esencialmente a minimizar riesgos, corregir situaciones y abrir caminos de mejoramiento: permite saber qué hacer.

Ahora bien el concepto de auditoría en sí mismo, resultaría poco satisfactorio, si ese esfuerzo no está direccionado a un objeto de estudio, llámese finanzas, administración, sistemas de información, manufacturas entre otros. Como todo

proceso de investigación parte de un problema y termina en un informe de trabajo, dando cuenta de situaciones que reflejen en grado de conformidad o cumplimento sustentado en evidencia.

Las Auditorías de relaciones Industriales sugieren por efecto de las prácticas organizacionales, en materia de evaluación, un procedimiento de investigación dirigido a determinar la eficacia y eficiencia de las políticas y prácticas de la gestión, en la intención de determinar fallas, problemas y avanzar a su solución.

Las Auditorías de Relaciones Industriales: Controversia y Especificidad.

Los objetivos estratégicos de la organización deben ser facilitados por una política de recursos humanos que tenga en cuenta las necesidades individuales, grupales empresariales, para ello es necesario aplicar instrumentos de medida que permitan conocer problemas, identificar variables que influyen en dichos problemas y tratar de resolverlos con una acción estratégica.

Tal situación demanda la necesidad de un control estricto de todos los procesos y políticas, que asume una empresa determinada y es precisamente en este entorno donde la auditoría representa un medio de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria, contribuyendo a mejoras de procesos establecidos en la organización para cumplir su misión.

Asimismo, la auditoría de acuerdo a Chiavenato (2009):

> Es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y beneficios del programa global en la organización y comparar su eficiencia y eficacia actual, con el desempeño pasado, con el desempeño de otras organizaciones comparables y su contribución a los objetivos de la organización (p. 541)

En efecto se considera que las auditorías son instancias de investigación dirigidas a determinar cumplimientos normativos, verificar buenas prácticas de

gestión, valorar resultados a la luz de determinados parámetros, o estándares prefigurados en acciones estratégicas, medir la racionalidad instrumental con la cual se estructuran las acciones administrativas de una sociedad u organización.

En consecuencia a los efectos de verificar y determinar el estado de un problema, métodos o procedimientos de un sistema o el propio sistema, la organización hace de las auditorías una instancia deseable de intervención asegurando con ello un súper control evaluativo dirigido a corregir transformar, cambiar en aras de la eficiencia y eficacia, el contenido de una situación o reforzar su acción práctica.

Desde esta perspectiva, la auditoría, se encarga de estudiar, analizar y valorar las prácticas de gestión y su contribución, al desarrollo de los objetivos organizacionales.

Es entender que las prácticas de gestión se oponen, y, a veces, se complementen con las acciones de los recursos humanos. Se considera la auditoría como un mecanismo dirigido a estudiar el funcionamiento de la estructura de personal, de los roles asignados, es decir desde criterios asignados tales como sistema de normas y procedimientos (procesos y prácticas) o los criterios de cumplimiento de los procesos de gestión. Se resalta como principal técnica de investigación para el apoyo de la auditoría, la lista de chequeo, el cuestionario, la entrevista, el análisis documental entre otros.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

La presente investigación se basó en el desarrollo de un diseño documental descriptivo, ya que centra su esfuerzo en la recopilación documental don el propósito de obtener antecedentes sobre el objeto de estudio. De este modo se acude a la investigación descriptiva para realizar una evaluación de la gestión del departamento de servicios al personal en una empresa manufacturera.

Investigación Descriptiva

Según sabino (2000:62) "La investigación descriptiva son los diagnósticos que realizan consultores y planificadores, ya que se parte de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que permite, en otra fase distinta al trabajo, trazar proyecciones y ofrecer recomendaciones existentes"

En los estudios descriptivos se pretende detallar características significativas del objeto de estudio, recurriendo a técnicas de recolección de datos como la revisión documental encuesta, entrevista, entre otras; Además es importante revisar los trabajos anteriores respecto al tema investigado, hasta que una vez recolectada la información permita analizar e interpretar resultados, para dar respuesta a las interrogantes y alcanzar los objetivos establecidos.

Estrategia Metodológica.

Las fases o etapas que se cubren para la realización del estudio, se presentan seguidamente: Concepción de la idea a investigar, la cual surgió como una necesidad y se consolidó en el planteamiento del problema, su justificación y

establecimientos de objetivos. Revisión bibliográfica para la estructuración del marco teórico. Seguidamente se estableció el tipo de investigación de acuerdo a sus características, selección de la población y muestra.

Según Pérez Serrano Gloria (1994:219) Las estrategias metodológicas son las formas de lograr nuestros objetivos en menos tiempo, con menos esfuerzo y mayores resultados. En estas, el investigador amplía sus horizontes de visión, de la realidad que desea conocer, analizar, valorar o potenciar.

Las estrategias metodológicas se encuentran dirigidas hacia las acciones que permiten indagar sobre objeto de estudio, los pasos y el camino que se necesita recorrer para el inicio y ejecución de la investigación.

Es por ello que con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación del presente estudio se elaboró un cuadro técnico metodológico como estrategia más adecuada, identificando las variables presentes y los indicadores de las mismas, con sus respectivos ítems.

Una vez señalados esos puntos, se indica la fuente donde se obtuvo la información y los instrumentos o técnica de recolección aplicados para obtener los datos. El cuadro tiene como finalidad dar un resumen de la metodología utilizada para alcanzar los objetivos planteados.

Los pasos descritos anteriormente orientaron al curso de la investigación. En atención a ello a continuación se detalla la estrategia diseñada para cada objetivo específico.

Cuadro Nro. 2 Cuadro Técnico Metodológico

OBJETIVO GENERAL: Evaluar la Gestión del Departamento de Servicios al Personal en una Empresa Manufacturera ubicada en Valencia Estado Carabobo con el fin de generar mayor efectividad en los procesos.

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTES
Identificar los lineamientos establecidos para el control de los procesos ejecutados por el departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia estado Carabobo	Lineamientos establecidos.	Conjunto de acciones específicas que determinan la forma y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma.	Acciones Políticas Estratégicas Normas y Procedimientos	Tipos de acciones.(3,5) Tipos de políticas estratégicas.(6,7,13)	Revisión Documental Cuestionario	Manual de normas y Procedimientos Trabajadores y trabajadoras del departamento de servicios al persona.

Fuente: Calanche, Mora Y Gragirena 2016

Cuadro Nro. 2 Cuadro Técnico Metodológico

OBJETIVO GENERAL: Evaluar la Gestión del Departamento de Servicios al Personal en una Empresa Manufacturera ubicada en Valencia Estado Carabobo con el fin de generar mayor efectividad en los procesos.

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTES
Analizar los procesos de la gestión del departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia estado Carabobo.	Procesos y prácticas de la gestión.	Procesos: es una secuencia de pasos dispuestas con algún con algún tipo de lógica que enfoca en lograr algún resultado específico. Practicas: es la acción que se desarrolla con la aplicación de ciertos conocimientos.	Procesos y prácticas administrativas Normas	Tipos de procesos.(1,8) Tipos de prácticas (4) Tipos de Normas(2,9,10)	Revisión Documental Cuestionario	Manual de normas y Procedimientos Trabajadores y trabajadoras del departamento de servicios al persona.

Fuente: Calanche, Mora Y Gragirena 2016

Cuadro Nro. 2 Cuadro Técnico Metodológico

OBJETIVO GENERAL: Evaluar la Gestión del Departamento de Servicios al Personal en una Empresa Manufacturera ubicada en Valencia Estado Carabobo con el fin de generar mayor efectividad en los procesos.

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTES
Proponer la aplicación de una auditoría administrativa en el departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia Estado Carabobo.	Aplicar la auditoría administrativa	Auditoría administrativa: Estudiar, clasificar, analizar y examinar la gestión. Gestión: dirigir, ordenar y organizar una determinada área.	Auditoría administrativa.	Exactitud de control Confiabilidad de control. (11,12,14,16) Verificación de resultados.(15)	Cuestionario	Trabajadores y trabajadoras del departamento de servicios al persona.

Fuente: Calanche, Mora Y Gragirena 2016

Población

Se entiende por población al conjunto de elementos de los cuales se estudia sus características, según lo expresado por Arias, F (1999:39), "La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades, (personas, instituciones, cosas) involucradas en la investigación. La presente investigación tomara como población a los siete (7) empleados del departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia estado Carabobo.

Muestra

Según Balestrini (2006:141) señala que una muestra es una parte representativa de una población cuyas características deben ser lo más exactamente posible, es necesario seleccionar una muestra para los análisis pertinentes, y esta se basa en el principio de la parte que representa el todo y por lo tanto refleja características propias de la población. Debido a la poca cantidad de la población, la muestra será la totalidad de la misma.

Técnica de Recolección de Datos.

Los instrumentos y técnicas de recolección de datos, son medios para poder obtener algunos puntos importantes de fuentes ligadas estrechamente al tema desarrollado. Para Balestrini (2006), "Son los métodos usados para atraer resultados que le den forma a la investigación, cumpliendo con lo establecido en el sistema de variables y respondiendo de forma certera a los objetivos planteados" (p: 142).

En la presente investigación se realizó el acopio de antecedentes relacionados con el objeto de estudio, ello representa un esfuerzo dirigido a la obtención información a través de la consulta y revisión de documentos escritos susceptibles

a ser utilizados dentro de los propósitos de la investigación en concreto.

Ander-Egg (1988:214) señala que "existe una amplia variedad y diversidad de documentos utilizables para la investigación", es relevante señalar, que no basta con reunir documentos e incorporarlos al conjunto de datos recopilados; es necesario analizarlos. En este sentido es necesario un examen crítico de las fuentes documentales.

Para la recolección de datos también se utilizó la técnica de la encuesta. Según Méndez (2007). La encuesta: "es una técnica fundamental en la investigación relativa a las ciencias sociales y, puede aplicarse tanto a un universo pequeño y muy seleccionado como a un universo grande". Al respecto Arias (2006), afirma que "la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas" (p.67).

Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para reunir la información. De acuerdo a Balestrini (2006):

> Es considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de una forma cuidadosa, susceptible de analizarse en relación con el problema estudiado. (p.138)

En función de los objetivos y el tipo de investigación definidos para el presente estudio, se adoptó como instrumento de recolección de información un cuestionario aplicado a los trabajadores del departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, edo. Carabobo. El modelo empleado fue el utilizado por Gómez F, adaptado al presente trabajo de investigación. Por tal motivo no requiere validación de expertos, ya que el mismo fue validado en su respectivo momento.

Resulta relevante lo destacado en las bases teóricas, indicado por Anzola, Ana (2014, p.175), quien establece que "la recolección de la información, la cual es resguardada mediante un instrumento de recolección de datos se puede realizar a través de encuestas y/o cuestionarios**, y** se utiliza para recabar por escrito datos pertinentes a la situación que analiza el investigador". A la hora de determinar la técnica o el método para recabar la información, ante un proceso de auditoría, se puede afirmar que la mayoría están orientadas en el mismo camino de la investigación.

Ello implica, que en atención a la necesidad de conocer, las auditorías adquieren valoración exploratoria, descriptiva o explicativa, en relación al método podría adoptar un camino cuantitativo o cualitativo, ambos inclusive. Siendo relevante para esta investigación, según lo expresado por diferentes autores el uso de técnicas encuestales, que ayudan a desarrollar una técnica a seguir.

Un cuestionario permite la obtención de datos de manera simple a través de ítems que son respondidos de acuerdo a lo que se establezca o como se necesite para analizar claramente los resultados que son importantes para el desarrollo de la investigación que se está ejecutando.

En la presente investigación, el cuestionario está conformado por una serie de preguntas cerradas enmarcada en respuestas dicotómicas, según Arias (2006)"Un cuestionario de preguntas cerradas: Son aquellas que establecen previamente las opciones que puede elegir el encuestado. Esta se clasifican en dicotómicas cuando ofrecen solo dos opciones de respuestas" (p.67).

Las preguntas cerradas brindan a la persona encuestada las alternativas de respuestas, en el caso de dicotómicas es que solo son dos alternativas, la ventaja de estas es que son fáciles de realizar, también fáciles de codificar y las respuestas que se obtienen son sumamente claras y específicas para que a la hora del análisis no se hagan tan complejas.

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para dar respuesta al objetivo específico número uno de la presente investigación, que consiste en identificar los lineamientos establecidos para el control de los procesos ejecutados por del departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia Edo. Carabobo, se desarrolla el presente capítulo donde se muestran los datos y el análisis de los resultados.

Para que los datos recolectados sean de utilidad, se hace necesario seguir una serie de pasos que permita organizarlos de manera que se puedan analizar de forma clara y precisa, dando respuesta a los objetivos inicialmente definidos en esta investigación.

Al respecto Balestrini (2003) señala que el análisis de los datos se define "como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación" (p. 35). Por consiguiente se refiere a describir e identificar los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados.

En este sentido, se elaboró un cuestionario aplicado a la muestra seleccionada, para definir la evaluación y control de la gestión del departamento de servicios al personal, así como identificar los elementos y relaciones asociados en un sistema de auditoría administrativa, que desde el punto de vista moderno, se posiciona como técnica de mejora interna con efectos externos.

El cuestionario fue considerado como la opción más adecuada para la recolección de datos, puesto que las modalidades de respuestas condujeron a cubrir las expectativas de conocimientos teóricos y prácticos, donde se asientan los supuestos de objetivo principal del presente estudio.

Los resultados se presenta en forma de diagramas circulares, a través de los cuales, los datos pueden ser apreciados en forma individual, con el propósito de extraer conclusiones pertinentes que sustentes los lineamientos de la investigación.

Análisis de la Encuesta

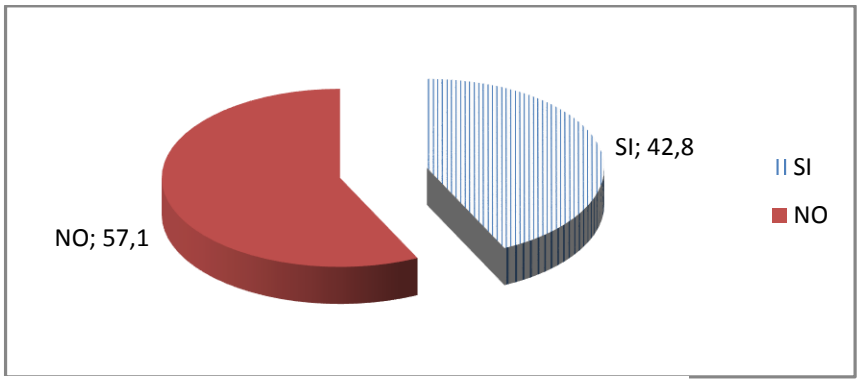
La forma tradicional con la cual se enfrenta el tema de las auditorías en el ámbito de gestión, es relativamente sencillo en virtud de suponer una valoración sistemática de las prácticas en cualquier área determinada dentro de la organización, en relación con los procesos establecidos, marcos laborales de actuación dentro de la naturaleza regulativa en el marco legal, indicadores estratégicos claves cuya valoración permiten conocer el estado de efectividad en la gestión del departamento de servicios al personal.

En términos generales se pueden valorar los aspectos internos y externos de la gestión, a través de un conjunto de variables, es decir, el conjunto d proceso cuyo contenido es posible observar, y a través de ellas construir un conjunto de indicadores.

A continuación una síntesis de los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento dirigido a siete (7) trabajadores del departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, edo. Carabobo, el cual consta de 16 preguntas cerradas; en el que se presentan dos opciones de respuestas que a continuación se describen: Si / NO.

GRAFICO N° 01. ¿Se trabaja bajo una planificación previa al realizar las actividades en el departamento de servicios al personal?

ÍTEMS: 01- ¿Se trabaja bajo una planificación previa al realizar las actividades en el departamento de servicios al personal?



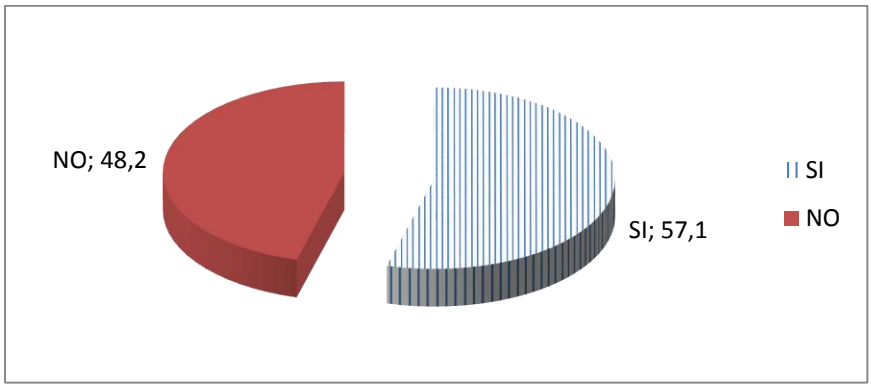
Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

Como se evidencia en los resultados obtenidos en el gráfico 1 es perfectamente destacable que el 42.8% de la población afirmó que si se trabaja bajo una planificación previa al realizar las actividades en el departamento de servicios al personal, mientras que un 57,1 %, negó trabajar de forma planificada en el departamento. Se pudo verificar que en el departamento de servicios al personal, existe una distribución de tareas para los trabajadores del área, sin embargo el accionar que se deriva de cada uno de los procesos no se origina de manera planificada.

Al respecto consideramos que la planificación es esencial para examinar el futuro y establecer un plan de acción, motivando el desarrollo pro-activo de los trabajadores del departamento, ya que contar con planes precisos en el desarrollo de las actividades del área, así como conocer cuáles son los requerimientos a futuro, es fundamental para la efectividad de la gestión de servicios al personal.

GRÁFICO Nº 02. ¿Se proponen cambios y alternativas de solución cuando se necesitan?

ÍTEMS: 02-¿Se proponen cambios y alternativas de solución cuando se necesitan?



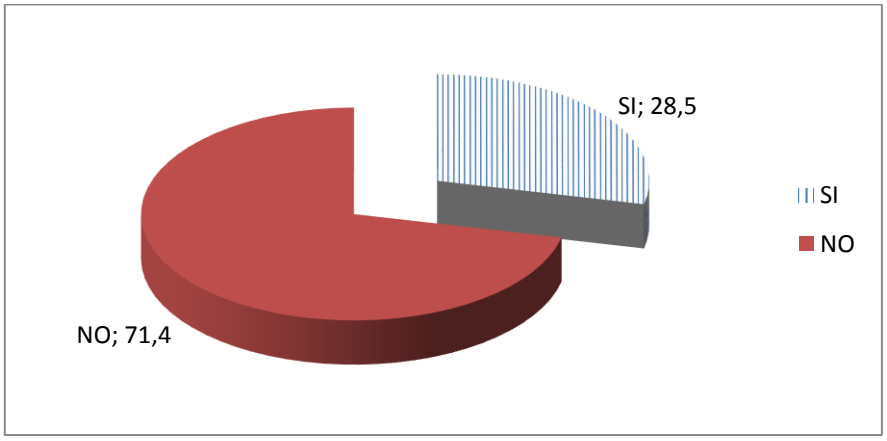
Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

El grafico deja en evidencia que el 57.1% de la población afirma que proponen cambios y alternativas cuando se necesitan, siendo un 45.2% quien representa la población en desacuerdo. Es decir que existe la iniciativa, otro postulado fundamental según la doctrina administrativa expuesta por Henry Fayol, todo esto permite al personal mostrar su propio interés, es de alguna manera una fuente de fortaleza del departamento, aun cuando pueda significar el sacrificio de la "vanidad personal" de los niveles de mayor dirección estratégica (gerentes), siempre es favorable para cualquier empresa atender a las propuestas que exponen los trabajadores.

En este sentido se aprecia que existe motivación en los trabajadores del área, personas autónoma e integrales con inspiración e influencia en sus actividades lo que las conduce a alcanzar los objetivos propuestos con espíritu de grupo, consideramos que siempre se debe impulsar la moral se los empleados y, citando a Fayol: "Se necesita verdadero talento para coordinar el esfuerzo, alentar la viveza, usar las habilidades de cada hombre, y recompensar a cada quien según su mérito sin desatar posible celos ni alterar las relaciones armoniosas".

GRÁFICO Nº 03. ¿Se cumplen de manera organizada las actividades asignadas?

ÍTEMS: 03- ¿Se cumplen de manera organizada las actividades asignadas?



Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

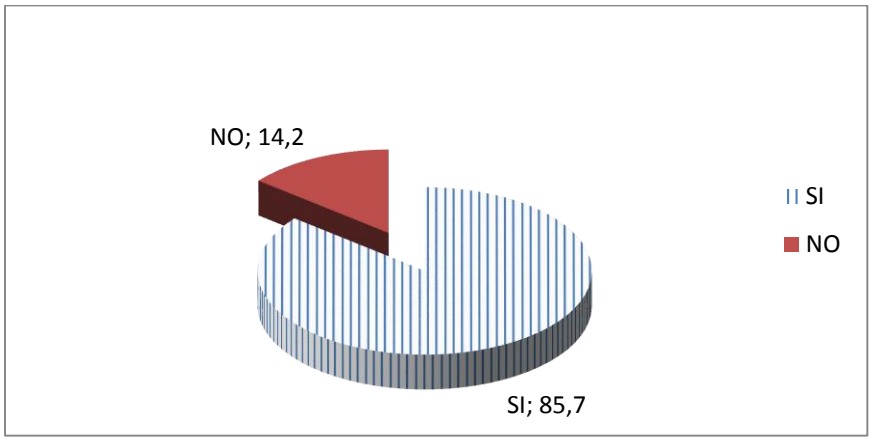
Según los resultados no se cumplen de manera organizada las actividades asignadas, esto se deduce con un alto porcentaje obtenido del 71.4% de la población, siendo un 28.5% de la muestra que afirman dicha interrogante.

A través de la recopilación documental se pudo constatar que existen los manuales de normas y procedimientos de los procesos llevados a cabo en el área, sin embargo, las actividades y prácticas desarrolladas por el personal no se ajustan a los establecido en dichos manuales, que si bien es cierto, respaldan una mejor organización dentro del área, no impulsan la realización de tareas de manera organizada.

En relación a lo expuesto, nos basamos en los fundamentos teóricos contenidos en la presente investigación, siendo muy específicos en la Teoría de la Administración Clásica de Henry Fayol, o corriente fayolista, donde se expone que la organización forma parte de una estructura de mando, material y humano, y de esta forma se puede garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas.

GRÁFICO Nº 04. ¿Se Documentan los procesos claves en el área?

ÍTEMS: 04- ¿Se Documentan los procesos claves en el área?



Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

En el grafico 4 se refleja que un 85.7% de la población si documenta los proceso claves en el área, mientras que un 14.2% no lo realiza.

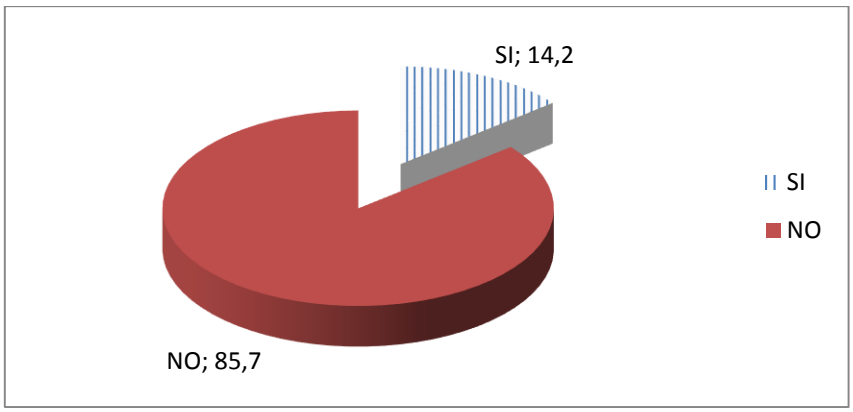
Al respecto destacamos una de los principios generales definido por Fayol en su Teoría de la Administración Clásica, y expone, que tanto el orden social como material son necesarios.

El orden material minimiza la pérdida de tiempo y los movimientos útiles de los materiales. El social se logra a través de la organización y selección.

Apoyándonos en la revisión documental, cercioramos que existe una documentación de los procesos claves en el área, lo que fomenta la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propicia la uniformidad del trabajo, estableciendo un sistema de información recuperable y de fácil acceso.

GRÁFICO Nº 05. ¿Aparecen claramente delegadas la autoridad y la responsabilidad?

ÍTEMS: 05- ¿Aparecen claramente delegadas la autoridad y la responsabilidad?



Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

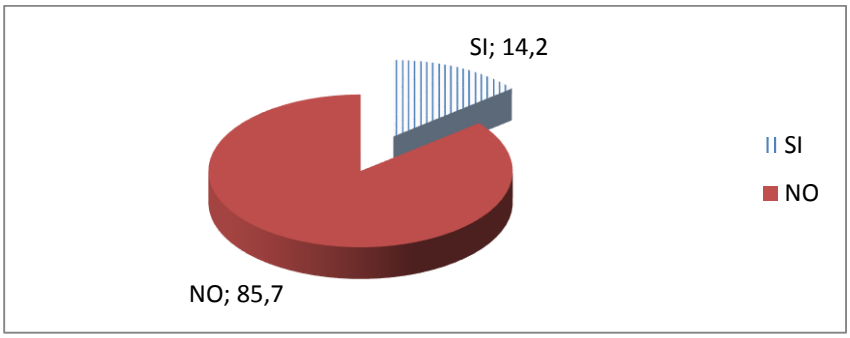
Los resultados anteriores señalan que el 85.7% de los encuestados no tiene claramente delegadas la autoridad y la responsabilidad en los procesos dentro del área de trabajo. Lo que deduce un alto porcentaje de la población en desacuerdo con la interrogante, y para la cual es oportuno señalar lo expuesto por Fayol en su Teoría de la Administración Clásica.

Con respecto a la unidad de dirección, sobre este asunto, se destaca que la gente involucrada en el mismo tipo de actividades debe tener los mismos objetivos dentro del plan. Según Gómez, Francisco (1996) "los trabajadores podrán desempeñar mejor sus actividades, si conocen claramente las líneas de autoridad y de responsabilidad".

Según la conformación de los manuales de procedimientos en el área de servicios al personal, se pudo apreciar a través de la revisión documental, como principal característica la autoridad y delegación de funciones dentro de los procesos ejecutados en el área. Pero, si bien es cierto, el personal que labora en el departamento desconoce y no vinculan lo establecido en los manuales, con la realización de sus competencias laborales.

GRÁFICO Nº 06. ¿Constan claramente las obligaciones y responsabilidades de cada cargo, y a quien se ha de rendir cuentas?

ÍTEMS: 06- ¿Constan claramente las obligaciones y responsabilidades de cada cargo, y a quien se ha de rendir cuentas?



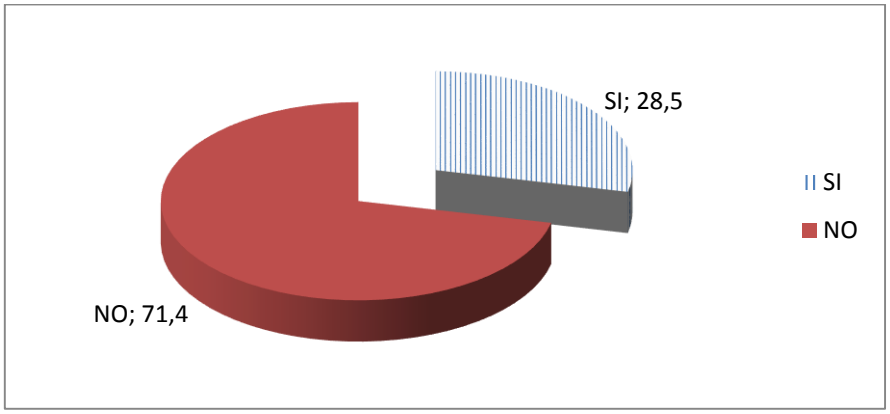
Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

En el grafico 6 destaca principalmente que el 85.7% de los encuestados niega conocer claramente las obligaciones y responsabilidades, y a quien ha de rendir cuenta. Mediante la recopilación documental de forma directa, evidenciamos que existe el organigrama del departamento de servicios al personal, a través del cual se puede comprobar las líneas de mando directas, y las líneas de nivel operacional que reportan a un grado superior.

Dentro del mismo contexto, consideramos que debido a la frecuencia de actividades en las que participan los empleados del departamento de servicios al personal para dar fluidez a los procesos del área, pasa desapercibidos las líneas de mando y delegación formalmente constituidas. Al respecto consideramos relevante señalar lo expuesto por Gómez, Francisco (1996) "cuando se delega claramente la autoridad y responsabilidad la gerencia respectiva queda libre para ocuparse de otras cosas más importantes, además de que esto eleva la moral de sus subalternos". Por tanto consideramos que la división del trabajo permite la especialización en las tareas asignadas, y en consecuencia, que el individuo sea experto y por lo tanto productivo.

GRÁFICO Nº 07. ¿Se trabaja bajo un cronograma que se cumple a cabalidad?

ÍTEMS: 07- ¿Se trabaja bajo un cronograma que se cumple a cabalidad?



Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

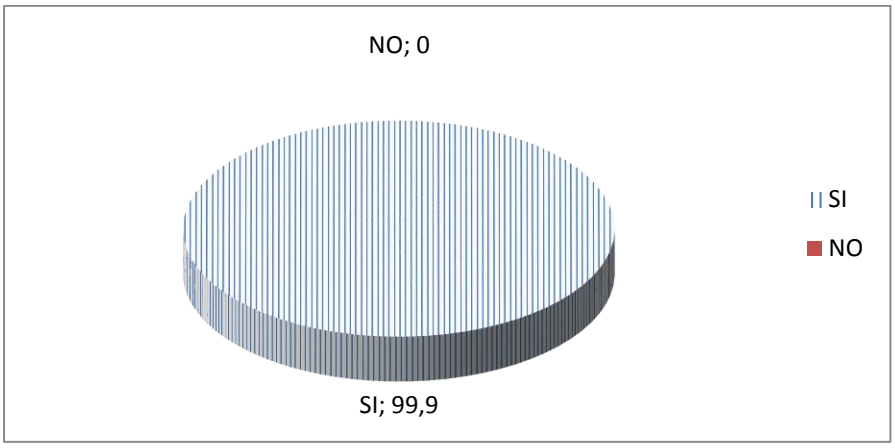
En esta ocasión podemos determinar que un 71.4% de la población no trabaja bajo un cronograma que se cumple a total cabalidad.

Considerando lo anterior, pudimos constatar que se formulan estrategias a corto y mediano plazo para la ejecución de procesos en el departamento. Por ejemplo, en caso sencillo, la entrega de recibos de pago un día específico y en horario puntual, una vez por semana, en la oficina destinada para la atención directa de los trabajadores. El cronograma existe, pero en condiciones diversas, puede llegar a cumplirse o no.

Dentro del mismo contexto, resulta importante mencionar, uno de los componentes definidos por Fayol, que integran lo que la actualidad conocemos como proceso administrativo, dicho componente esencial en la gestión de cualquier departamento es la disciplina, la cual es bidireccional, ya que los empleados solamente obedecen ordenes o lineamientos si la gerencia desempeña un buen plan de acción.

GRÁFICO Nº 08. ¿Existe descripción escrita de las atribuciones y responsabilidades de cada cargo?

ÍTEMS: 08- ¿Existe descripción escrita de las atribuciones y responsabilidades de cada cargo?



Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

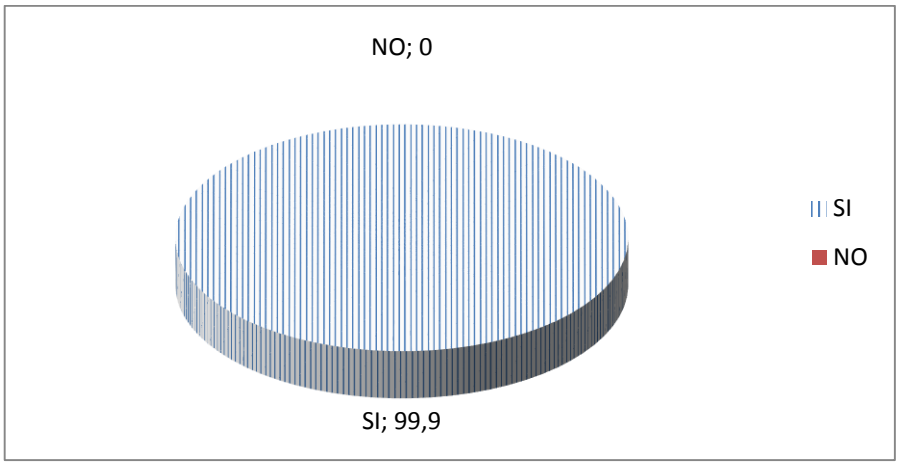
De acuerdo a lo anterior, la totalidad de la muestra afirmó la existencia de la descripción de las atribuciones y responsabilidades de cada cargo, todo esto lo pudimos verificar a través de la revisión documental, al respecto Gómez (2000: 111), define la descripción de cargo como: "un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones".

En el mismo orden de ideas, representa un punto favorable para el desempeño de la gestión en el departamento, ya que si cada cargo figura claramente definido por escrito.

Se facilita la evaluación del personal, y éste sabrá a qué atenerse, y se sentirá motivado a rendir con eficiencia; además se evita duplicidad de funciones y facilita las relaciones interpersonales entre los trabajadores del área.

GRÁFICO Nº 09. ¿Existe una estructura organizacional del departamento de servicios al personal?

ÍTEMS: 09- ¿Existe una estructura organizacional del departamento de servicios al personal?



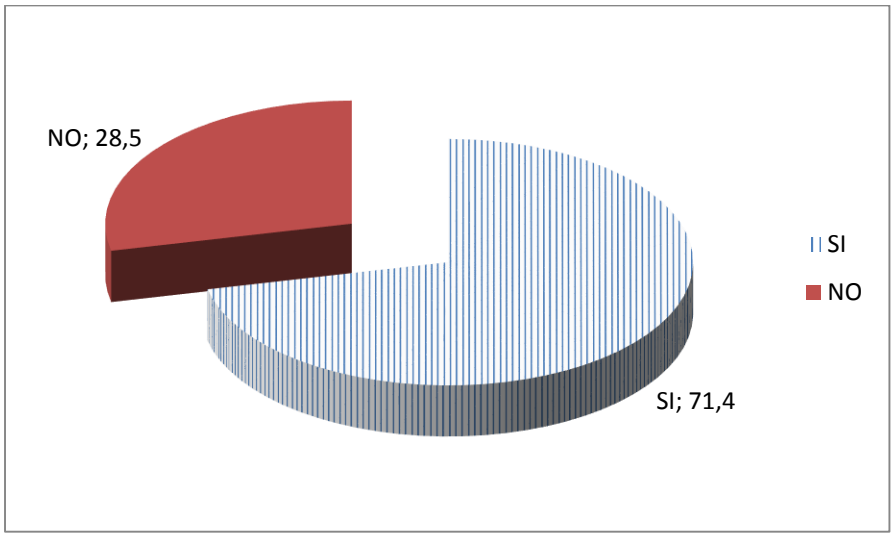
Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

Según lo expresado en el grafico 09, determinamos que un 99.9% de la población encuestada, señala que si existe una estructura organizacional del departamento de servicios al personal, en consideración a lo expuesto señalamos que uno de los principios básicos de la gerencia consiste en construir una estructura organizada (organigrama).

La misma permite que las actividades básicas se realicen de una manera óptima y la adecuada asignación de funciones, se logró constatar a través de la revisión y consulta de documentos claves.

GRÁFICO Nº 10. ¿Se podría mejorar la estructura de dicho departamento?

ÍTEMS: 10- ¿Se podría mejorar la estructura de dicho departamento?



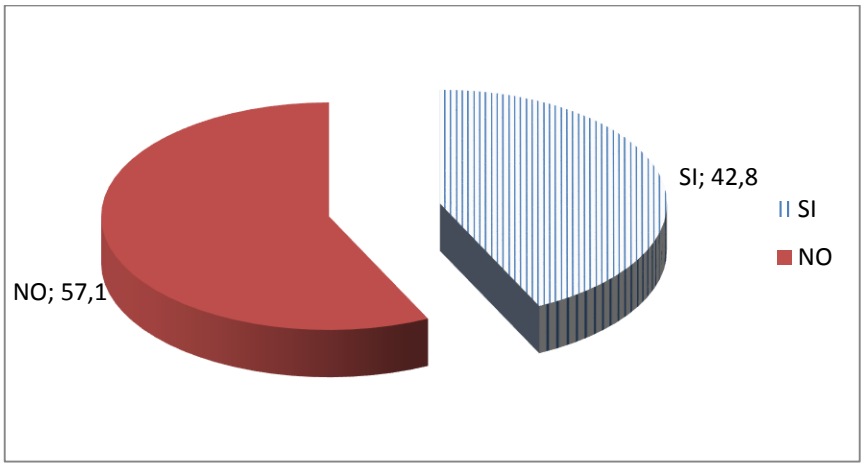
Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

Como claramente se deja en evidencia en el grafico 14, el 71,4% de los trabajadores encuestados afirmó que se puede mejorar la estructura del departamento de servicios al personal.

Si bien es cierto, las organizaciones como entes que influyen en la sociedad, están conformadas por un conjunto de procesos, estrategias, y políticas, que representa la estructura de la misma, por lo que de ser necesario, se vale de herramientas como la auditoría para mejora de sus procesos y el alcance de los objetivos planteados.

GRÁFICO Nº 11. ¿Se realiza seguimiento de los procesos a cargo en el área?

ÍTEMS: 11- ¿Se realiza seguimiento de los procesos a cargo en el área?



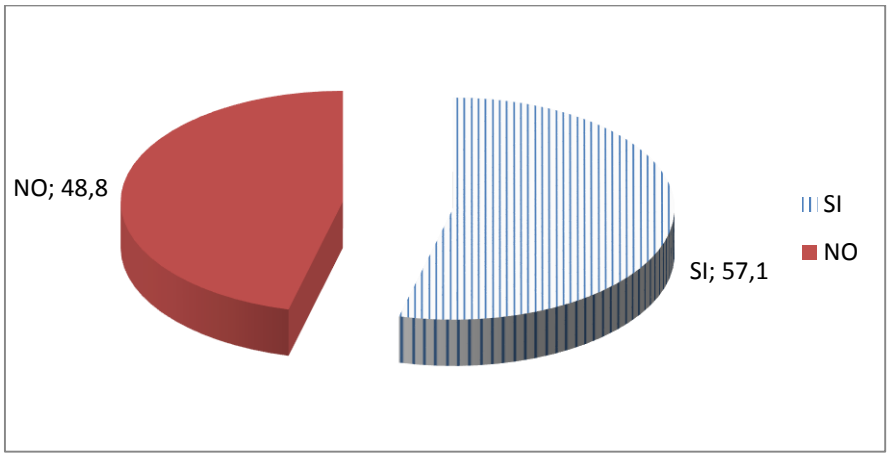
Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

En lo que respecta al grafico 15, el 42.8% de la población indicó que se realizan seguimientos de los procesos a cargo en el área, mientras que un total del 57.1% de la población indicó lo contrario. Según la información recopilada se pudo discernir, que por naturaleza de cada proceso, y en la práctica existe un seguimiento de las actividades a cargo, por ejemplo la persona a cargo de reportar las horas extras ante la inspectoría de trabajo, realiza seguimiento al proceso, verificando que cada proceso se lleve a cabo según lo establecido.

Sin embargo no existe la formalidad, ni se materializa la entrega de algún tipo de reporte, informe, o estatus del proceso desarrollado, no existe la exactitud y confiabilidad en los controles, por lo que resulta oportuno señalar que la doctrina administrativa desarrollada por Fayol, define varios elementos esenciales de la gestión de recursos humanos. Uno de ellos es controlar, ver que todo ocurra conforme a las reglas establecidas. Para que sea verdaderamente efectivo, el control debe operar de forma rápida y debe existir un sistema de sanciones, la mejor forma de asegurar esto es aislar todas las funciones ligadas con inspección de los departamentos operativos cuyo trabajo debe ser inspeccionado.

GRÁFICO Nº 12. ¿Se mantiene al día un expediente a cada trabajador?

ÍTEMS: 12- ¿Se mantiene al día un expediente a cada trabajador?



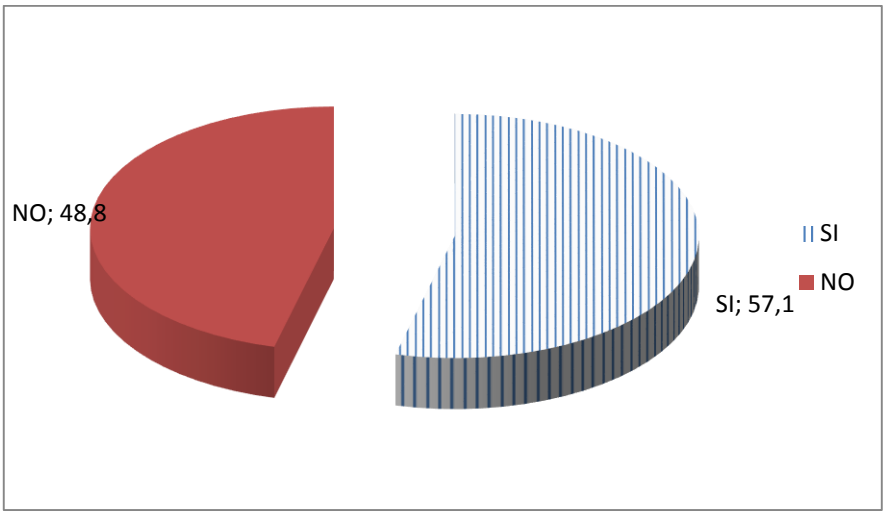
Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

Se refleja que un 57.1% de la muestra indicó que se mantienen al día los expedientes de cada trabajador, siendo un 48.8% una muestra representativa de los encuestados que está en desacuerdo con lo planteado.

Mediante la verificación y consulta de documentos por escrito pudimos notar que si existe un expediente por cada trabajador activo, sin embargo esto no garantiza que estén completamente actualizados.

GRÁFICO Nº 13. ¿Se cumple con las exigencias legales y políticas requeridas en los procesos del área?

ÍTEMS: 13- ¿Se cumple con las exigencias legales y políticas requeridas en los procesos del área?

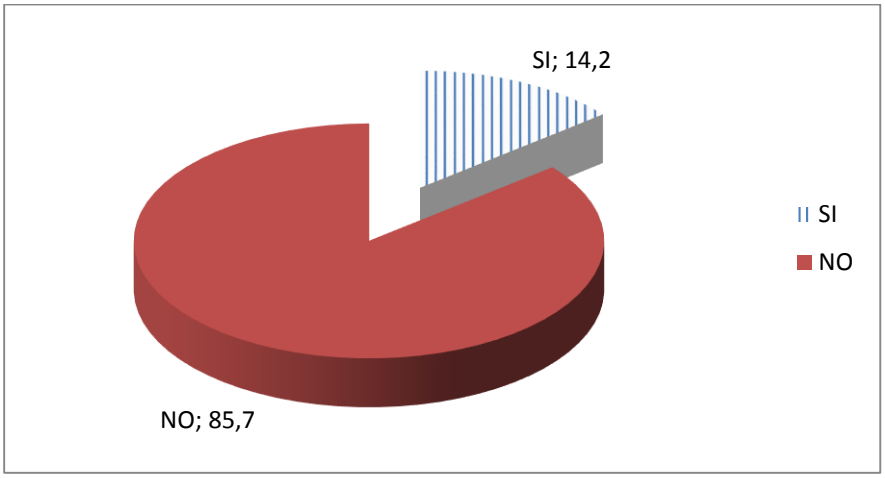


Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

En esta oportunidad podemos determinar que un 57.1% de los encuestados afirma que se cumplen con las exigencias legales y políticas requeridas en los procesos del área, en este sentido De la Poza, Campana y Ciruela, (1987,2009), manifiestan que la auditoría de legalidad, de comprobación o de administración, tiene como principal objetivo certificar el cumplimiento por parte de la organización de los preceptos legales-normativos-aplicables a la misma (externos e internos) y por tanto dar garantías de su adecuado cumplimiento.

GRÁFICO Nº 14. ¿Se verifican que sean efectivos los procesos de control interno?

ÍTEMS: 14- ¿Se verifican que sean efectivos los procesos de control interno?

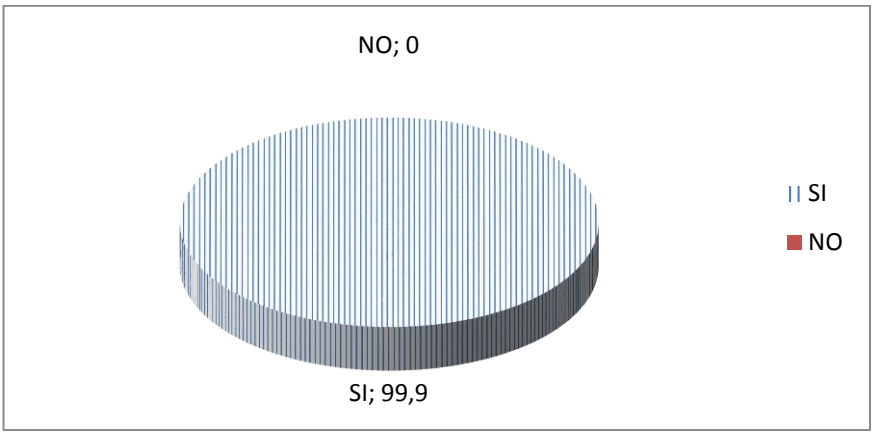


Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

Un 85.7% de la población encuestada se muestra en desacuerdo, lo que nos indica que no verifican que sean efectivos los procesos de control interno, pudimos constatar que no se formaliza el seguimiento de los procesos a través algún tipo de reporte (informes, estatus, entre otros) por lo tanto no son efectivos los procesos de control interno.

GRÁFICO Nº 15. ¿Coincide el número de expedientes de trabajadores activos, con los que aparecen en nómina?

ÍTEMS: 15- ¿Coincide el número de expedientes de trabajadores activos, con los que aparecen en nómina?



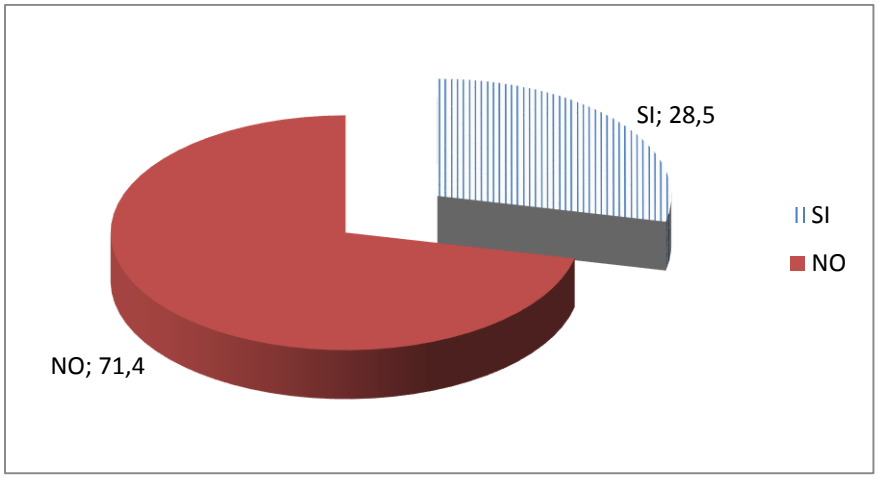
Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

Resulta evidente que la totalidad de la población afirma que coincide el número de expedientes activos, con los que aparecen en la nómina, lo que representa una ventaja favorable, a tal efecto, que coincidan los números no garantiza que los expedientes estén actualizados.

Al respecto es importante señalar que con una base de datos debidamente actualizada, se puede obtener índices que permiten emitir diagnósticos oportunos, a partir de las necesidades detectadas en un determinado periodo de tiempo.

GRÁFICO Nº 16. ¿Permite el historial de cada trabajador evaluar su trayectoria dentro de la empresa?

ÍTEMS: 16- ¿Permite el historial de cada trabajador evaluar su trayectoria dentro de la empresa?



Fuente: Calanche Angela, Mora Solanye, Gragirena Angel (2016)

Podemos determinar según el grafico 21, que el 71.4% de la población no reconoce que el historial de cada trabajador permite evaluar su trayectoria dentro de la empresa, a tales efectos, es importante señalar que para llevar a cabo una gestión efectiva en el departamento de servicios al personal es necesario enlazar, unificar y armonizar toda actividad e información, para que toda referencia resulte oportuna y precisa ante las necesidades y exigencias del entorno.

En la revisión documental constatamos que en algunos expedientes de los trabajadores no existe ni está diseñado el documento que soporta la trayectoria dentro de la Organización.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el estudio realizado al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, se pudo evidenciar que los aspectos más importantes, abarcaron un conjunto de factores, de gran valor significativo para la efectividad de la gestión del departamento de servicios al personal, los cuales fueron analizados, con la finalidad de arrojar una serie de conclusiones que se presentan a continuación:

El objetivo específico Nº1: a través de la verificación y consulta de documentos escritos, los cuales son susceptibles a ser utilizados dentro de los procesos del área, se logró la identificación de los lineamientos establecidos para el control de los procesos ejecutados por el departamento de servicios al personal, lo que ayuda a anticipar posibles problemas, aportando una dimensión proactiva, situando al departamento de servicios al personal en la perspectiva adecuada como suministrador de servicios internos para todos los trabajadores que laboran en la entidad de trabajo.

Lo que anima a los directivos a que examinen la gestión del departamento de servicios al personal en conjunto, se determinaron los puntos fuertes y áreas de mejora, y motiva a la actuación de manera avanzada, y pasar de la simple fiscalización de datos a la búsqueda de información en áreas de mejora continua de la organización.

En este sentido fue necesario un examen crítico de las fuentes recabadas por medio de la recopilación documental. El objetivo específico Nº2 referido a analizar los procesos de la gestión del departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera ubicada en Valencia estado Carabobo, se pudo validar

a través del análisis y de la interpretación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de datos aplicados a los trabajadores del departamento, lo que nos permitió conocer las practicas departamentales, en las que se desarrollan los procedimientos de operación de todo un departamento en la entidad de trabajo.

Por lo que es importante considerar que tales prácticas departamentales, que desempeña el personal del área no goza de absoluta independencia; sino que se interrelacionan unos y otro departamentos, en las diferentes áreas operativas de la organización. De manera que con el análisis de los datos obtenidos, se pudo conocer qué es lo que se ha hecho, y de qué manera y, de esa forma, poder considerar otras alternativas, para mejorar dicho desempeño, tanto a corto, como a mediano plazo, lo que indudablemente tendrá un efecto positivo para toda la entidad de trabajo.

El objetivo específico Nº3, que considera proponer la aplicación de una auditoría administrativa en el departamento de servicios al personal de una empresa manufacturera, se consolidó por la necesidad de sugerir, tanto el examen crítico, como la evaluación objetiva, de las políticas, programas, sistemas y procedimientos, adoptados por el departamento; así como también la medida del grado de eficiencia, con que se están aplicando las actividades diarias de la organización

En este sentido una vez considerados todos los resultados se concluye que:

Se hace necesario proponer la herramienta de la auditoría administrativa en el departamento de servicios al personal; para constatar si los recursos están siendo bien empleados, con suficiente grado de efectividad y en la forma más rentable posible, correspondiendo a lo definido en las normas y procedimientos, leyes que regulan las relaciones de trabajo, y demás elementos orientados a la mejora de la gestión administrativa.

De allí la gran importancia que tiene una buena auditoría administrativa de los en toda empresa, bien realizada y con regularidad sistemática, a fin de detectar según lo señalado por Gómez, Francisco (1996):

- Las causas de cualquier bajo rendimiento.
- Cualquier falta de coordinación en las actividades.
- Falta de políticas bien orientadas.
- Insatisfacciones del personal.
- Las formas como se desempeña el personal.
- Si se cumplen cabalmente las políticas y metas propuestas.

En conclusión la auditoría administrativa suministra suficiente información, como para proponer mejoras, que conducen a una mayor eficiencia en el desempeño del personal; a la vez que conoce si se ha cumplido con los programas y con la contribución efectiva al alcance de objetivos organizacionales.

Así que el programa de trabajo, para efectuar esta clase de auditoría administrativa, habrá de ir dirigido hacia la comprobación de cómo se hicieron las cosas, para luego comparar los resultados alcanzados con las metas propuestas.

Dicho de otro modo se establecen metas, objetivos y normas; y, al mismo tiempo, se señala y planifica la manera de alcanzar tales logros, aunado a un sistema de avaluación de gestión mediante planes de trabajo e indicadores, para finalmente, poner en marcha el plan en su conjunto, actuando en equipo, coordinadamente y sin desperdicios.

Recomendaciones

Culminada la investigación se hace necesario presentar una serie de recomendaciones que una vez aplicadas permitirán mejorar la gestión del departamento de servicios al personal, las cuales se mencionaran a continuación.

Se hace necesario la participación, integración e implementación de información oportuna en el departamento de servicios al personal, otorgando los cronogramas de actividades a tiempo, dando a conocer al personal del área que trabajar bajo una planificación establecida, las tareas asignadas en el departamento se podrán ejecutar de manera eficiente.

Fomentar una mayor y mejor divulgación a todo el departamento de la existencia de los manuales y procedimientos con apoyo de actividades como: conferencias, conversatorios, reuniones y discusiones grupales, donde de puedan dar a conocer como están estructurados dichos manuales, y cuáles son los fines de los mismos dentro de la entidad de trabajo, asegurando así su aplicación inmediata y de forma correcta, lo que ayuda al alcance de los objetivos propuestos.

Implementar un formato en la actualización de expedientes de cada trabajador, donde se pueda verificar de forma clara y directa la trayectoria laboral del trabajador, asegurando la actualización en el sistema de la información y con el debido soporte escrito en el expediente.

En cuanto a la exactitud y confiabilidad de los controles en los procesos llevados a cabo en el área, consideramos conveniente establecer seguimientos formales, imponiendo un sistema sanciones contra fallas y errores, con disciplina, lo que permitirá orientar los procesos hacia la efectividad y eficiencia de la gestión.

Resulta relevante considerar, que una auditoría administrativa periódica de la

gestión del departamento de servicios al personal puede demostrar a la Gerencia, cuales habrán de ser las perspectivas futuras del área

De esta forma, se puede reconsiderar los planes particulares y coordinarlos en consecuencia; al tiempo que se hará una evaluación y rectificación de las acciones para el alcance de los objetivos.

Por esta razón, se determina que debe preverse un programa de investigación completa de los siguientes aspectos:

- Factibilidad de los objetivos y Políticas.
- Adecuación de la estructura organizacional.
- Efectividad de los procedimientos.
- Eficiencia de los controles.
- Uso apropiado y armónico de los Recursos Humanos.
- Utilización racional de los equipos y demás recursos.
- Eficiencia operativa del personal.

En virtud a lo expuesto en el presente estudio, se formaliza el objetivo específico Nº3 de la investigación, el cual busca proponer la aplicación de una auditoría administrativa en el departamento de Servicios al Personal de una Empresa Manufacturera ubicada en Valencia Estado Carabobo.

La presente investigación estimula el cambio y valora la contribución de la gestión del departamento de servicios al personal al logro de los objetivos

estratégicos de la organización, verificando si los cambios requeridos a las personas y a la propia organización pueden dar soporte a la estrategia propuesta

Evaluar la gestión del departamento beneficia y fortalece la visión estratégica del área y permite reconocer la visión estratégica como una responsabilidad lineal del departamento, aplicando herramientas como la auditoría administrativa, se sustenta la instauración de una consultoría interna, validando la eficiencia de los proceso y prácticas desarrollados e identificando posibles irregularidades para repotenciar y redireccionar los métodos hasta ahora aplicados.

Debe investigarse, examinarse y evaluarse los orígenes, la calidad y eficiencia, tanto de la información disponible, como de su comunicación. Esto se debe a que la eficiencia del trabajo del personal del departamento depende mucho de la calidad de la información de que dispone, y de la eficiencia, con que la misma se hace llegar a cada uno de los interesados.

Por lo demás, y desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos, siempre existirá la posibilidad de obtener mejor y más amplia información, así como solicitar otros datos, que permitan proponer mejores sugerencias, que permitan realizar las cosas con mayor eficiencia y economía.

Toda gestión eficiente debe ser fruto de un trabajo de equipo; en el cual participen todos los involucrados, para que pueda tener buen éxito. Por esta razón la auditoría administrativa debe constar con un buen trabajo de investigación; por lo que, al momento de elaborarse el correspondiente programa de auditoría, se tome en cuenta; a fin de poder verificar si se han cumplido los planes, instructivos y objetivos acordados, y si la Gestión Gerencial es capaz de estructurar, coordinar y dirigir, en forma eficiente, a sus subordinados, en todos los niveles jerárquicos

Tal vez la función más crítica de toda la gestión del departamento de servicios al personal sea la previsión y pronóstico del futuro, para planificar en

consecuencia esta afirmación adquiere principalmente importancia hoy día, en estos tiempos de notoria e incontrolada inflación y a ambiente socioeconómico tan inestable; que hacen variar la estructura de toda la economía; aumentando los costos operativos constantemente, cambiando los procedimientos tecnológicos y el comportamiento de la competencia; todo lo cual, indudablemente hará variar el volumen de las operaciones en cualquier área de la empresa.

Todo esto obliga a que la empresa esté preparada para afrontar las situaciones del mercado y del entorno socioeconómico en que operan. Por esta razón, la gestión del departamento de servicios al personal debe incluir un programa de auditoría, bajo una investigación profunda y completa de la forma como se aplican las estrategias y políticas en los diferentes procesos para hacer frente a las circunstancias extremas, tanto a mediano, como a largo plazo.

Finalmente, la entidad de trabajo se beneficiará en la definición de procesos de auditoría administrativa, debiendo involucrarse a los trabajadores de la unidad del departamento de servicios al personal para garantizar así la mejora continua de proceso, gestión y adecuación a la normativa legal vigente.

Lista De Referencias

Albrecht, K (1994). *Servicio al Cliente Interno: como solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia.* Barcelona. Editorial Español Paídos.

Ander-Egg, Ezequiel (1998). *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Hvmanitas. Buenos Aires.

Arias, Fidias (1999). *"Mitos y Errores en la Elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación"*. Caracas. Editorial Episteme.

Arias, Fidias (2006). *"El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica"*. Caracas. Editorial Episteme.

Balestrini, Mirian (1998). *Metodología de la Investigación*. Caracas Venezuela. Editorial Consultores BL.

Balestrini, Mirian (2006). *Elaboración de Proyectos de Grado*. Séptima Edición. Editorial Panapo. Caracas Venezuela.

Beltran, Jesús (1998) *"Indicadores de Gestión".*1ª Edición. Editorial Ltda. Colombia.

Brett, Lisbeth (2007) Evaluación Mediante la Técnica de Auditoría Operacional de la Gestión del Capital Humano de la Empresa Inversiones Mar C.A.

Burbano, J. (1995). *Auditoría de Personal*.(2da Edi.) Santa Fe Bogota, Colombia. Editorial Ecoe.

Campamá, Guillermo (2006)"*La Gestión de los Recursos Humanos: la Auditoría Sociolabora"l*, en *Forun Calidad*, Núm. 175, pp. 46-49.

Castellano, Eduardo (2006). *Auditoría de Gestión*. Ediciones Polio. Barcelona.

Cejas, Magda y Chirinos, Nilda (2014) *La Gestión De Recursos Humanos Un Enfoque estratégico*. Valencia: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Chiavenato, Idalberto (1993). *Iniciación a la Organización Técnica y Comercial*. Editorial. Mcgraw Hill-Mexico.

Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial. Mcgraw Hill-Mexico.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición.

Editorial. 162 Mcgraw Hill-Mexico.

Ciruela, Antonio M. (2009). "*La Formación del Capital Humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediantes procesos de la Auditoría Sociolaboral*". Ciriec-españa. Revista de economía pública, social y cooperativa, Núm.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000) Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.453, Marzo 24, 2000.

Corominas, J. *Diccionario Crítico Etimológico Castellano e hispano* (1997)

Daf, Richard (2005) *Teoría y diseño organizaciónal*. México: Editorial Thomson.

De la Poza, José M. (1999) "Principios de la auditoría Sociolaboral". Barcelona. Editorial Deusto.

Delgado De Smith, Yamile (2007). *Gestión de Recursos Humanos. Referencia Sector Manufacturero Carabobeño.* : Universidad de Carabobo. Valencia.

Delgado De Smith, Yamile (2013). *La Investigación Social en Proceso*: Ejercicios y Respuestas.

Diccionario De La Lengua Española (1956).Madrid.

Dolan, Simon (2012) *Coaching por valores*. México: Editorial Prentice Hall.

Espasa Calpe (s.f). "Conceptos de Gestión". [En Línea] Disponible en http.www.promonegocios.net/ /satisfacción-cliente.htm [2016, 05 de Abril]

Gasparini, Victor y Villano, Marco (2004) "*Indicadores de Gestión de Recursos Humanos".* Trabajo de ascenso presentado en la Universidad de Carabobo Venezuela.

Gómez, Luis. Balkin, David. Cardy, Robert (2000) *"Gestión de Recursos Humanos"*. España. Editorial Prentice Hall.

Gómez, Francisco (1992). *Auditoría Administrativa.* Caracas: Editorial Fragor

Gómez, F. (2000) *"Sistemas y Procedimientos Administrativos"*. Editorial Fragor. Caracas

González, Daniel (2008, Agosto 15) *Otros Conceptos de Recursos Humanos.* [Documento en Línea]. Disponible: http//auresonmer.blogspot.com

Harper y Lynch (1992) Información y Auditoría de Recursos Humanos. Madrid.

Editorial Parafino.

Hayes, Bob (1995) *Como medir la satisfacción al cliente*. Ediciones Gestión, Barcelona.

Heredia Herrera A. (1994).*Gestión de Documentos y Administración de Archivos.* Ediciones Pirámide

Ivancevich, John, Lorenzi Peter, Skinner Steven, Crosby Philip (2000) *Gestión, Calidad y Competitividad*. Mcgraw-Hill. Madrid

Leonard, William (1970). *Auditoría Administrativa*. México: Editorial Diana

Ley Orgánica del Trabajo, Los trabajadores y Trabajadoras. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.076, Mayo 8, 2012.

Management Today en Español, "*Clásicos de la Gerencia*". Revista de Gerencia Administrativa. Marzo, pp. 41-55 (1986) Edición en español.

Mendez (2007) Metodología: *Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Economías, Contables y Administrativas*. Mc Graw Hill

Plancarte, R. (1998). *El Servicio Como poder de Cambio: la característica distintiva en los negocios.* 3ra Edición. Mexico. Ediciones Castillo, S.A de C.V

Pérez, Gloria (1998). *"Investigación Cualitativa". Retos e Interrogantes, técnicas y análisis de datos.* Madrid. Editorial Muralla.

Ponjuán, G. (1998). "Gestión de Información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones". Santiago de Chile: Universidad de Chile

Rementeria A. (s.f). *"Veamos ahora el concepto Gestión".* [En Línea] Disponible en http://lauca.usach.cl/~aremente/tema2.htm [2016, 05 de Abril]

Restrepe, G. (2008). *"En Concepto y Alcance de Gestión Tecnológica".* [En Línea] Disponible en http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermor/concepto.htm [2016, 05 de Abril]

Robbins, Stephen (1998) *La Administración en el Mundo de Hoy*. Título Original: Managing Today! 1era. ed. En español. México: Editorial Prentice Hall

Ruiz, A. (2002) *Gestión de la Calidad el Servicio.* [En Línea] Disponible en http.www.5campus.com/lección/calidadserv [2016, 05 de Abril]

Sabino, Carlos (2000) *El proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Sierra, Restituto (1988) *Técnicas de Investigación* Social. Madrid. Editorial Parafino.

Solórzano, Fernando y Meza Ali (2010) Análisis de Calidad de Servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: Dpto. Empaque.

Smith y Colombet (2010). *Relaciones Industriales reflexione Teóricas y Prácticas*. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Thompson, I (2005). *La Satisfacción del Cliente*". [En Línea] Disponible en http.www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfacción-cliente.htm [2016, 05 de Abril]

Yoder, Dale (1981). *"Manejo de Personal y Relaciones Industriales*". 7ª edición. Editorial Continental S.A.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte de la tesis titulada: **"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO".**

Esta investigación se ha realizado para dar cumplimiento al trabajo especial de grado, exigido por la escuela de Relaciones Industriales con el objeto de optar por el título de licenciado en Relaciones Industriales, la cual pretende tener como objetivo general: Evaluar la gestión del departamento de servicio al personal en una empresa manufacturera ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Para alcanzar este objetivo se hace necesario solicitar la información correspondiente al objeto de estudio que se ha planteado en el proceso de investigación.

A tal efecto, nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en el suministro de información, se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución es considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de grado y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos.

INSTRUCCIONES GENERALES

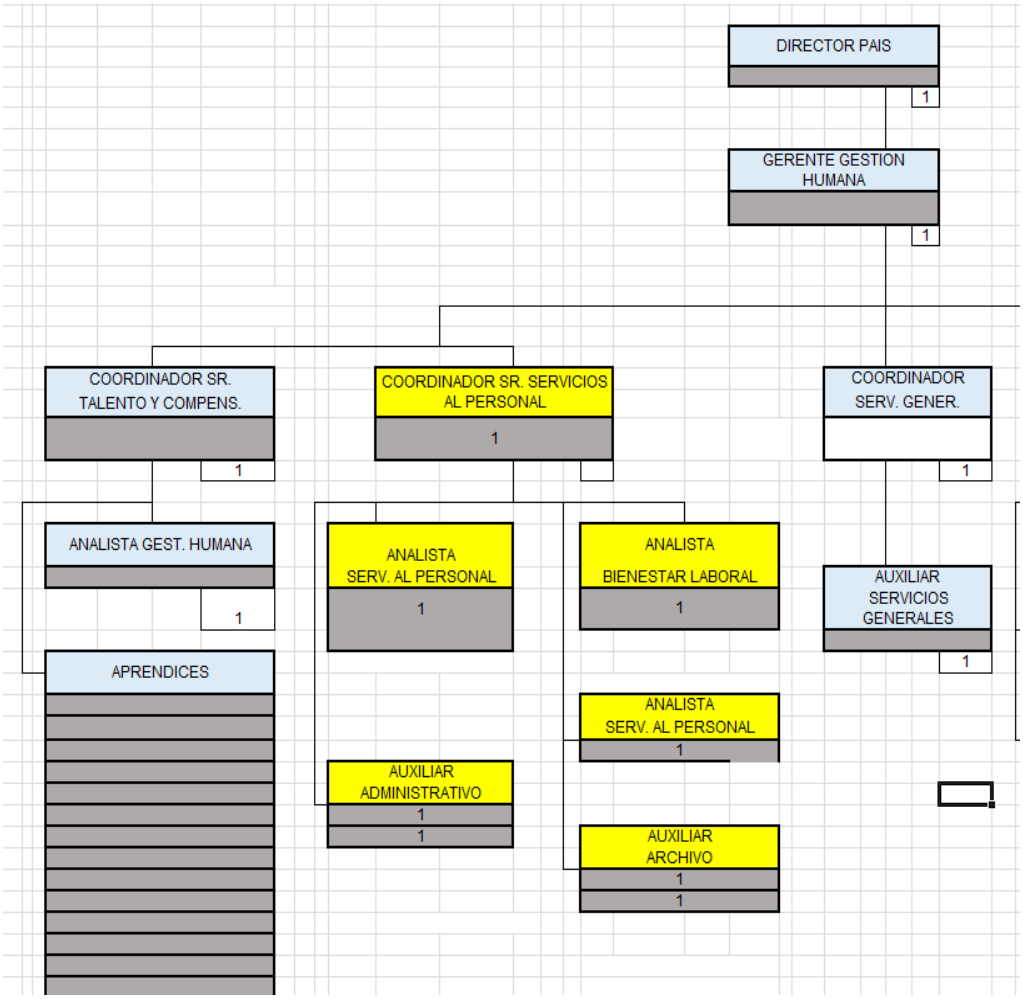
1.- Lea detenidamente las preguntas formuladas y proceda a responder.
2.- Para responder a las preguntas se hace necesario, escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala marcando con una X: **Si/No.**

De ante mano muchas gracias por su colaboración

CUESTIONARIO		
Ítems	**SI**	**NO**
1. ¿Se trabaja bajo una planificación previa al realizar las actividades en el departamento de servicios al personal?		
2. ¿Se proponen cambios y alternativas de solución cuando se necesitan?		
3. ¿Se cumplen de manera organizada las actividades asignadas?		
4. ¿Se Documentan los procesos claves en el área?		
5. ¿Aparecen claramente delegadas la autoridad y la responsabilidad?		
6. ¿Constan claramente las obligaciones y responsabilidades de cada cargo, y a quien se ha de rendir cuentas?		
7. ¿Se trabaja bajo un cronograma que se cumple a cabalidad?		
8. ¿Existe descripción escrita de las atribuciones y responsabilidades de cada cargo?		
9. ¿Existe una estructura organizacional del departamento de servicios al personal?		
10. ¿Se podría mejorar la estructura de dicho departamento??		
11. ¿Se realiza seguimiento de los procesos a cargo en el área?		
12. ¿Se mantiene al día un expediente a cada trabajador?		
13. ¿Se cumple con las exigencias legales y políticas requeridas en los procesos del área?		
14. ¿Se verifican que sean efectivos los procesos de control interno?		
15. ¿Coincide el número de expedientes de trabajadores activos, con los que aparecen en nómina?		
16. ¿Permite el historial de cada trabajador evaluar su trayectoria dentro de la empresa?		

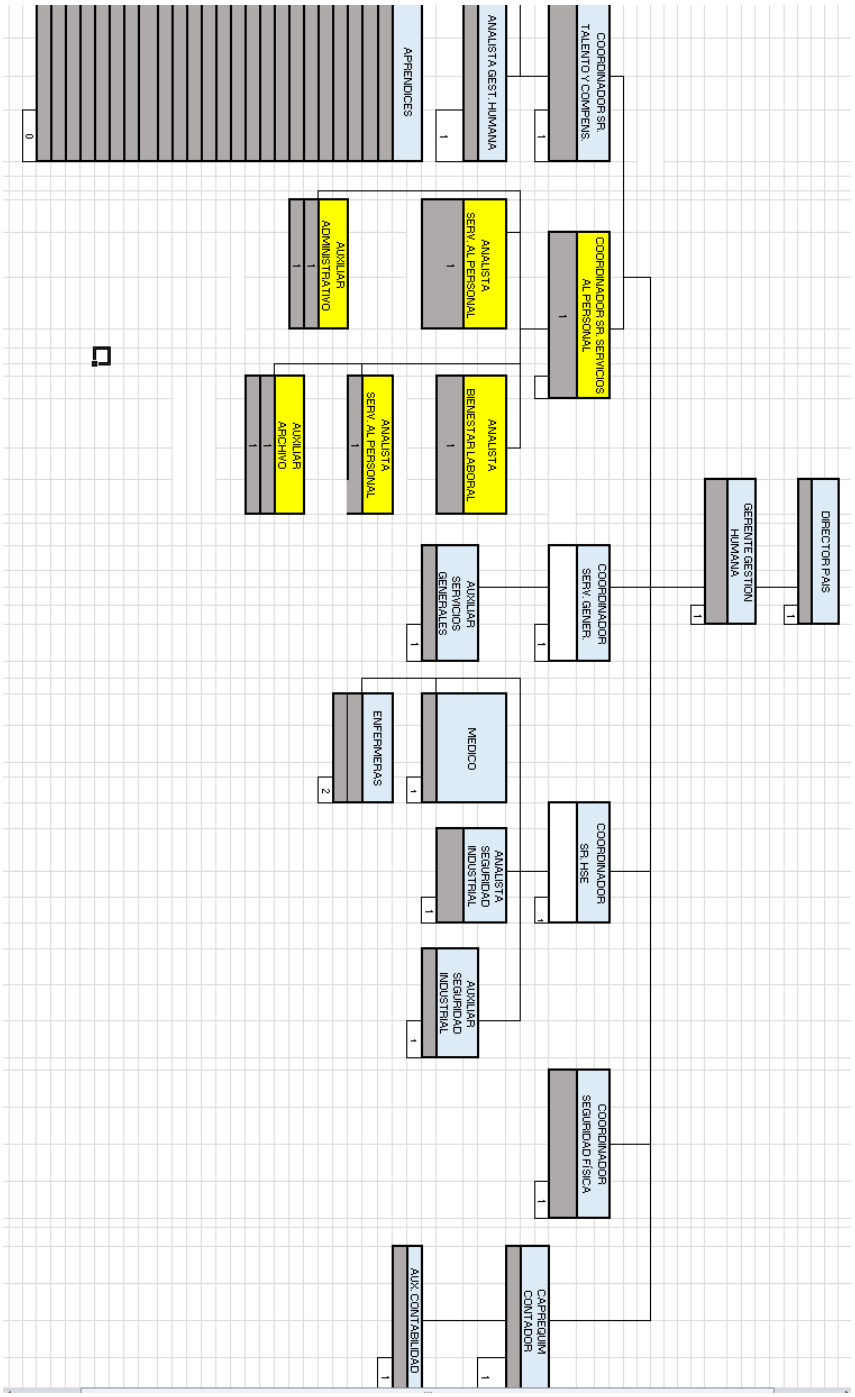
ANEXO B

Organigrama Departamento Servicios al Personal



ANEXO C

Organigrama General Recursos Humanos



ANEXO D

Formato Solicitud de Vacaciones

Empresa:	SOLICITUD DE VACACIONES	Fecha:

INFORMACIÒN SUMINISTRADA POR EL DEPARTAMENTO			
Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad	Fecha de Ingreso	Departamento
Cargo	Firma del Trabajador	Requiere Sustituto	Sustituto Sugerido
		Si: ☐ No: ☐	Nombre: Cargo:
Periodo de Vacaciones a Disfrutar:	Fecha Vacaciones Efectiva:	Días Hábiles a Disfrutar	Días Hábiles Pendientes por Disfrutar

APROBADO POR:			
Jefe Inmediato		Gerente de Àrea	
Firma:	Fecha:	Firma:	Fecha:

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS MEDICO		
Examen Preventivo:	Elaborado Por:	Firma:

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL		
Fecha de Recepción:	Recibido por:	Procesado Por:

Periodo de Vacaciones pendiente por disfrutar:

Comentarios:

Nota: *Esta solicitud debe ser enviada a la Gerencia de Gestión Humana por lo menos quince (15) días de anticipación a la fecha de disfrute de vacaciones.*

F-RL-004- / Rev. 2 / Vigencia: 2014/11/17

ANEXO E

Manual de Normas y Procedimientos

1. OBJETIVO

Definir y establecer un procedimiento para la solicitud, reporte ante la Inspectoría del Trabajo y pago del trabajo de horas extraordinarias, así como fijar las responsabilidades de las áreas involucradas en la planificación, administración y control de las mismas, dándole asimismo cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras.

2. ALCANCE

Todas las áreas de la entidad de trabajo y abarca desde que se realiza la solicitud para laborar horas extras, reporte a la Inspectoría de Trabajo y control pago de las mismas.

3. DEFINICIONES

N/A

4.- REQUISITOS O CONDICIONES GENERALES

Laborar tiempo extraordinario requiere del consentimiento del trabajador y también del jefe inmediato. En ningún caso un trabajador podrá laborar más de 10 horas extraordinarias semanales, ni más de 100 horas anuales, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras. Igualmente, la duración efectiva de trabajo diaria no podría ser mayor a 10 horas.
Las áreas deberán elaborar una planificación semanal del tiempo extraordinario y trabajos a realizar en días no laborables, tomando en consideración las restricciones arriba señaladas.
En caso imprevisto y excepcional en el cual se requiera laborar horas extraordinarias sin el debido permiso de la Inspectoría del Trabajo, se deberá notificar a dicho órgano al día hábil siguiente, indicando las causas que las motivaron, tal como lo establece en la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras. De laborarse las horas extraordinarias sin la autorización del Inspector o Inspectora del Trabajo, éstas deberán pagarse con el doble del recargo previsto en la presente Ley, sin perjuicio de las sanciones que resulten aplicables

5.- DESCRIPCION DEL PROCESO

5.1 Es responsabilidad del Gerente de Area:

5.1.1 Elaborar una planificación semanal del tiempo extraordinario y trabajos en días no laborables de acuerdo a los requerimientos del área. Dicha planificación debe ser enviada a al Departamento de Servicios al Personal con una semana de antelación los días lunes, a fin de cumplir con los lapsos de tiempo previsto para la solicitud del permiso así como los días de recepción establecidos por la Inspectoría del Trabajo.
5.1.2 Autorizar todo tiempo extraordinario a través del formato Solicitud de Autorización de Horas Extraordinarias F-RL-001-CGQ.

5.2 Es responsabilidad del Gerente / Coordinador / Supervisor de Área:

5.2.1 Llenar el formulario Solicitud de Autorización de Horas Extraordinarias F-RL-001-CGQ, Dicho formato debe contener la siguiente información:

1. Datos del trabajador.
2. Turno
3. Departamento
4. Motivo
5. Hora de Entrada y Salida
6. Firma del Trabajador

5.2.2 Enviar el formulario Solicitud de Autorización de Horas Extraordinarias F-RL-001-CGQ aprobado por el Gerente de Area al Departamento de Servicios al Personal.
5.2.3 Garantizar que el personal a cargo no labore más de las horas diarias, semanales o anuales permitidas por la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras, evitando las sanciones que dicha ley estipula.
5.2.4 No permitir que ningún trabajador se quede laborando horas extraordinarias sin la debida notificación de las mismas.

5.3 Es responsabilidad del Analista / Especialista de Servicios al Personal:

5.3.1 Recibir el formulario Solicitud de Autorización de Horas Extraordinarias F-RL-001-CGQ y verificar que éste cumpla con las normativas.
5.3.2 Elaborar carta de notificación a presentar ante la Inspectoría del Trabajo según lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras.
5.3.3 Elaborar el listado anexo a la carta de notificación de ante la Inspectoría del Trabajo, el cual debe contener:

1. Datos de los trabajadores a laborar el sobre tiempo.
2. Departamento
3. Turno
4. Cantidad de Horas acumuladas en el año

5. Número de Horas a laborar
6. Motivo
7. Monto a cancelar por hora
8. Firma de los trabajadores.

5.3.4 Consignar ante la Inspectoría del Trabajo cuarenta y ocho (48) horas antes de laborar el tiempo extraordinario la notificación respectiva conjuntamente con el listado anexo, esto de acuerdo a los días de recepción establecidos.
5.3.5 Realizar el proceso en nómina para el pago oportuno de las horas extraordinarias laboradas, de acuerdo a la convención colectiva de trabajo y a las políticas internas de la empresa.
5.3.6 Informar al área solicitante al obtener la aprobación o rechazo del permiso por parte de la Inspectoría posterior a las 48 horas del recibo de la solicitud de acuerdo al artículo 182 de la Ley Orgánica del Trabajo.
5.3.7 Llevar un registro de las horas extras laboradas de acuerdo la estipulación de la Inspectoría del Trabajo y a lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo Los Trabajadores y las Trabajadoras.

5.4 Es responsabilidad del Inspector de Protección de Planta:

5.4.1 Notificar al Coordinador Senior de Servicios al Personal si algún trabajador permanece laborando después de su jornada laboral, sin la debida autorización.

6.-DOCUMENTOS Y REGISTROS ASOCIADOS

Solicitud de Autorización de Horas Extraordinarias F-RL-001-CGQ