



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**“Importancia de la aplicación de Auditoría de Recursos Humanos
en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Hotelera
de la ciudad de Zacatecas”**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Auditoría

Presenta:

Nidia Estefani Ramírez Salazar

Tutor:

M. en C. Adriana Padilla Morales
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F., de 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Introducción.....	7
Capítulo 1. Naturaleza y dimensiones de la investigación	
1.1 Contexto general del turismo.....	8
1.2 Contexto de la ciudad de Zacatecas.....	12
1.2.1 Características de la ciudad.....	12
1.2.1.1 Referencias históricas de la ciudad de Zacatecas, Zac.....	12
1.2.1.2 Situación geográfica	14
1.2.1.3 Datos sociodemográficos.....	15
1.3 Generalidades de la hotelería	19
1.3.1 Historia de la hotelería en el mundo.....	22
1.3.2 Historia de los hoteles en México.....	23
1.3.2.1 La hotelería en Zacatecas.....	24
1.3.2.2 Situación actual de la hotelería en Zacatecas.....	25
1.4 Planteamiento del problema de investigación.....	26
1.5 Justificación.....	28
1.6 Objetivo General.....	29
1.7 Objetivos Específicos.....	29
1.8 Hipótesis.....	30
1.9 Limitaciones.....	31
Capítulo 2. Marco teórico	
2.1 Administración de recursos humanos.....	32
2.1.1 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.....	32
2. 1.2 Conceptos.....	33
2. 1.3 Aspectos generales de los Recursos Humanos.....	35
2. 1.4 Objetivos de Recursos Humanos.....	36
2. 1. 5 Proceso de Administración de Recursos Humanos.....	38

2.2 Auditoría.....	49
2.2.1 Origen de la Auditoría.....	49
2.2.2 Conceptos.....	50
2.2.3 Objetivo de la auditoría.....	51
2.2.4 Tipos de Auditoría.....	51
2. 3 Auditoria de Recursos Humanos.....	53
2.3.1 Definición de Auditoría de Recursos Humanos.....	54
2.3.2 Importancia de la Auditoria de Recursos Humanos.....	54
2.3.3 Objetivos de la Auditoria de Recursos Humanos.....	55
2.3.4 Áreas que cubre la Auditoria de Recursos Humanos.....	56
2.3.5 Criterios.....	56
2.3.6 Beneficios.....	57
2.3.7 Técnicas de Auditoria de Recursos Humanos.....	57
2.3.8 Métodos para realizar auditorías a la función de administración de recursos	58
2.3.9 Proceso de la Auditoría.....	59
2.4 Auditoria Interna.....	60
2.4.1 Definición de Auditoria Interna	61
2.4.2 Propósito.....	62
2.5 Control Interno	62
2.5.1 Definición de control.....	63
2.5.2 Tipos de control.....	63
2.5.3 Conceptos.....	64
2.5.4 Objetivos del Control Interno.....	65
2.5.5 Elementos del Control Interno.....	65
2.5.6 Ventajas de Control Interno	67
2.5.7 Métodos para evaluar el Control Interno.....	67
2.6 Modelo Coso.....	68
2.6.1 Componentes del Modelo COSO.....	69
2.6.2 Ventajas del Modelo COSO.....	72

2.7 Marco legal.....	74
2.7.1 Normas Oficiales Mexicanas.....	74
2.7.2 Normas Mexicanas aplicables a las empresas turísticas	76
2.7.3 Código de ética de la Auditoría Interna.....	83
Capítulo 3. Marco Metodológico	
3.1 Método.....	86
3.2 Tipo de Estudio.....	87
3.2.1 Observacional.....	87
3.2.2 Transaccional.....	87
3.2.3 Descriptivo.....	87
3.3 Matriz de congruencia de la investigación.....	88
Capítulo 4 Desarrollo de la investigación	
4.1 Diseño de los instrumentos de recolección de información.....	89
4.1.1 Hipótesis e instrumento de recolección de información.....	89
4.2 El instrumento de recolección de información aplicado a las empresas.	90
4.3 Universo de trabajo y muestra	93
4.4 Aplicación de los instrumentos de recolección de información.....	94
4.5 Análisis de la información.....	94
4.5.1 Analisis FODA.....	119
Conclusiones.....	122
Bibliografía	125

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Infraestructura.....	15
Tabla No. 2 Características económicas 2008.....	18
Tabla No. 3 Matriz de Congruencia.....	88
Tabla No. 4 Descripción y requisitos de puestos de trabajo.....	96
Tabla No. 5 Métodos de descripción de puestos	97
Tabla No. 6 Planes para cubrir necesidades	98
Tabla No. 7 Medios de planificación.....	99
Tabla No. 8 Reclutamiento de personal.....	100
Tabla No. 9 Métodos de selección.....	101
Tabla No. 10 Costo del reclutamiento	102
Tabla No. 11 Evaluación de puestos de trabajo	103
Tabla No. 12 Sistema de retribución.....	104
Tabla No. 13 Administración de salarios.....	105
Tabla No. 14 Otras prestaciones.....	106
Tabla No. 15 Desempeño laboral	107
Tabla No. 16 Análisis de necesidades de capacitación.....	108
Tabla No. 17 Efectividad de programas de capacitación.....	109
Tabla No. 18 Programas de mejora de la productividad.....	111
Tabla No. 19 Auditorias de Recursos Humanos.....	112
Tabla No. 20 Periodo de revisión.....	113
Tabla No. 21 Importancia de la Auditoría.....	115
Tabla No. 22 Auditoria como herramienta de control.....	116
Tabla No. 23 Desventajas de la Auditoria.....	118

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de participación del Producto Interno Bruto turístico en el total nacional para países seleccionados (CST), 2011.....	9
Gráfica 2. Producto Interno Bruto turístico con países y entidades federativas seleccionadas, 2011	10
Gráfica 3. Composición de los puestos de trabajo equivalentes remunerados en actividades turísticas 2011.....	11
Gráfica No.4 Descripción y requisitos de puestos de trabajo.....	96
Gráfica No.5 Métodos de descripción de puestos	97
Gráfica No.6 Planes para cubrir necesidades	98
Gráfica No.7 Medios de planificación	99
Gráfica No.8 Reclutamiento de personal	100
Gráfica No.9 Métodos de selección	101
Gráfica No.10 Costo del reclutamiento	102
Gráfica No.11 Evaluación de puestos de trabajo	103
Gráfica No.12 Sistema de retribución	104
Gráfica No.13 Administración de salarios.....	105
Gráfica No.14 Otras prestaciones	106
Gráfica No.15 Desempeño laboral	107
Gráfica No.16 Análisis de necesidades de capacitación.....	108
Gráfica No.17 Efectividad de programas de capacitación.....	110
Gráfica No.18 Programas de mejora de la productividad.....	111
Gráfica No.19 Auditorias de Recursos Humanos.....	112
Gráfica No.20 Periodo de revisión.....	114
Gráfica No.21 Importancia de la Auditoría.....	115
Gráfica No.22 Auditoria como herramienta de control.....	116
Gráfica No. 23 Desventajas de la Auditoria.....	118

INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge por el interés de conocer la importancia de la aplicación de la Auditoría de Recursos Humanos como herramienta de control y toma de decisiones de las Pequeñas y Medianas Empresas en la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas, esto es debido a que en la actualidad las organizaciones tienen que adaptarse para sobrevivir ante los constantes cambios del entorno.

Se considera que los cambios en los Recursos Humanos son determinantes para el desarrollo empresarial, por lo que la gestión del personal se ha convertido en una necesidad para muchas organizaciones, pues no se encuentra al personal idóneo y no se realiza un correcto proceso en el área de personal.

El presente trabajo, analiza la importancia y los beneficios que puede tener la Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas, y como ésta puede representar una herramienta de control para mejorar la gestión administrativa en el departamento de Recursos Humanos de las organizaciones estudiadas.

El trabajo de investigación consta de 4 capítulos. En el primero se expone la naturaleza y dimensiones de la investigación. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, el cual brinda las bases de la investigación. En el tercero se aborda la metodología de la investigación que incluye el tipo de estudio, el método y las técnicas de recolección de datos. Por último, en el cuarto capítulo, se analiza la información obtenida de la investigación.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

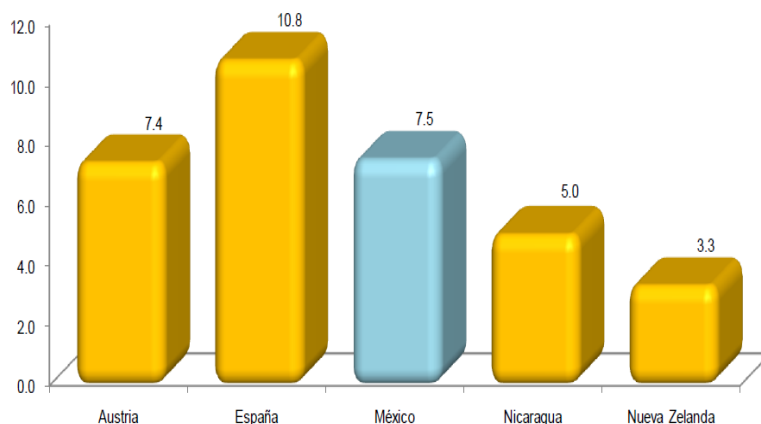
1.1 CONTEXTO GENERAL DEL TURISMO

El turismo es uno de los sectores que más aporta a la riqueza nacional e internacional y es el sector más competitivo del mundo. México es el país más visitado del continente americano según la Organización Mundial de Turismo (OMT). En el periodo de 2000-2012 el turismo internacional ha crecido a una tasa promedio anual de 3.6% en todo el mundo.

De acuerdo con la Cuenta Satélite del Turismo de México en el año 2011 el turismo nacional aportó el 8.4% del PIB. La tasa media anual de crecimiento de la oferta de cuartos de alojamiento fue de 4% entre los años 2000 y 2012. El 6.8% de los puestos de trabajo equivalentes remunerados fueron generados en el sector turístico y la oferta de alojamiento contribuyó a generar 2.5 millones de empleos en 2011.

La importancia económica del sector turístico que tiene el sector turístico en los países, reside en que es una actividad alternativa de desarrollo, difusión y mejora de los destinos turísticos de cada país. En la gráfica que se muestra a continuación se presenta información de la participación del Producto Interno Bruto (PIB) en diferentes países del mundo, España aporta un 10.8%, México, 7.5% y Nueva Zelandia, 3.3% del producto interno bruto en países que fueron seleccionados por la Cuenta Satélite de Turismo (CST).

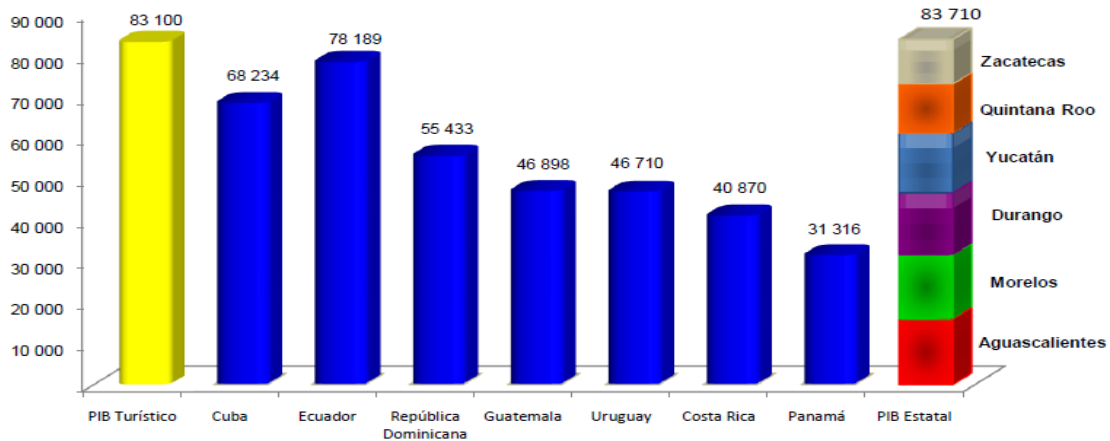
Gráfica 1. Porcentaje de participación del Producto Interno Bruto turístico en el total nacional para países seleccionados (CST), 2011



Fuente: INEGI. Cuenta satélite del turismo de México 2007-2011. Año base 2003.

La actividad turística en América Latina registra una importante aportación a la economía, México aporta el mayor PIB nacional total de los países de esta región, los países que fueron seleccionados para la comparación de esta actividad son los siguientes: Cuba, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Panamá, República Dominicana y Uruguay. En relación con el aspecto nacional, el PIB a precios básicos para 2011 es ligeramente mayor que la suma del total del PIB de los Estados de Aguascalientes, Durango, Morelos, Quintana Roo, Yucatán y Zacatecas.

Gráfica 2. Producto Interno Bruto turístico con países y entidades federativas seleccionadas, 2011

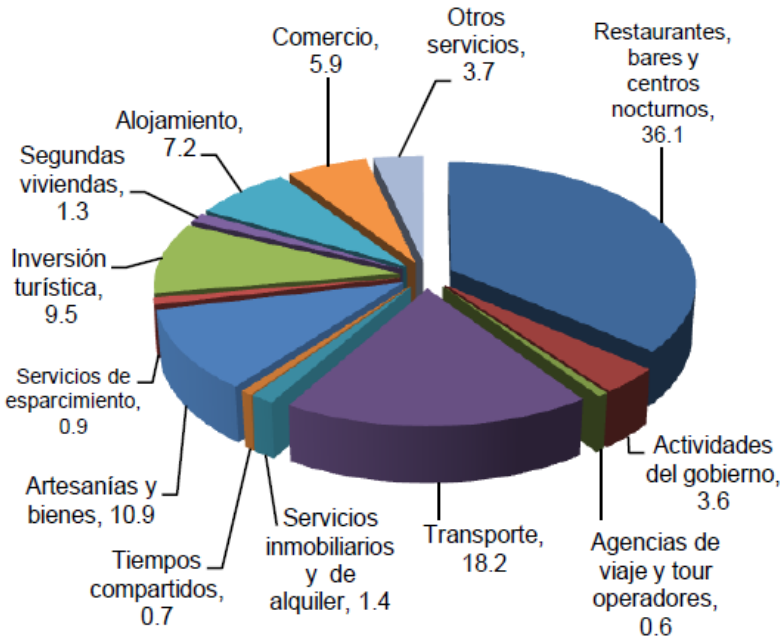


Fuente: INEGI. Cuenta satélite del turismo de México 2007-2011. Año base 2003

Algunas de las características del turismo son la generación de divisas y empleo que contribuyen a los diferentes sectores de la economía como el comercio, las comunicaciones, los transportes, entre otros. Según la Organización Internacional del Trabajo, los empleados en el sector hotelero, por lo general, se caracterizan por los factores siguientes: empleos en pequeños hoteles, mano de obra principalmente joven, de modo que la mayor parte de los trabajadores carecen de experiencia en el sector, además, existe un alto índice de rotación laboral donde predominan las jornadas laborales temporales y los diferentes tipos de subcontratación.

La siguiente gráfica muestra el número de ocupaciones remuneradas promedio, requeridas o equivalentes para producir bienes y servicios turísticos. La mayor contribución al interior del sector turismo corresponde a los restaurantes, bares y centros nocturnos con el 36.1%, alojamiento, con el 7.2% y a diversos servicios con el 3.7%. Estos indicadores demuestran la importancia del sector que impulsa el desarrollo de cada región o país dedicada a la actividad turística.

Gráfica 3. Composición de los puestos de trabajo equivalentes remunerados en actividades turísticas 2011



Fuente: INEGI. Cuenta satélite del turismo de México 2007-2011. Año base 2003.

1.2 CONTEXTO DE LA CIUDAD DE ZACATECAS

1.2.1 Características de la ciudad

1.2.1.1 Referencia histórica de la ciudad de Zacatecas, Zac.

En el presente trabajo se hace una reseña histórica con los principales acontecimientos del Estado de Zacatecas, que a continuación se mencionan:

Antes de la llegada de los españoles, el sur del ahora estado de Zacatecas pertenecía a la gran Mesoamérica donde el buen clima permitió desarrollar la agricultura; mientras la parte norte de Zacatecas se encontraba en la denominada Aridamérica, donde habitaron grupos dedicados a la cacería y recolección de vegetales.

Las culturas más prominentes en el estado de Zacatecas fueron Chalchihuites y la Quemada. La primera surgió entre los 100 a 200 d.c. a lo largo de los ríos súchil, Graceros y Guadiana. Sus testimonios más importantes son las edificaciones de Alta Vista, erigida para la observación astronómica. Con respecto a la Quemada fue una gran metrópoli, y se le denominó así por los españoles que encontraron evidencia de un gran incendio cuando pasaron por ese lugar en el siglo XVI.

En la época prehispánica el estado de Zacatecas fue asentamiento de varias tribus chichimecas, tales como los zacatecas, tecuexes, huachichiles, caxcanes e irritilas hasta que en 1531, se instalaron ahí los españoles, en lo que hoy es el Municipio de Nochistlán.

La primera mina importante descubierta de plata, fue la de San Bernabé, la siguieron la de Albarrada, de San Benito de Vetagrande y la de Pánuco. Hacia

1553 esta población era conocida con el nombre de Minas de nuestra Señora de los Remedios provincia de los Zacatecas.

El descubrimiento de las minas de Zacatecas fue el punto de partida para que se diera un fuerte flujo migratorio por lo que se dio una carencia muy grande de servicios públicos y se buscó las formas de satisfacerlo. Además por todos los rumbos del estado se daba un fuerte movimiento de descubrimiento de minas y de fundación de poblaciones.

Zacatecas, Zacatecas, asume su fundación el 8 de septiembre de 1546, cuando un grupo de españoles, encabezado por Juan de Tolosa, descubre en las cercanías ricos yacimientos minerales. A la población en 1585 le fue concedido por cédula real el título de Muy Noble y Leal Ciudad de Nuestra Señora de los Zacatecas y en 1588 se le otorgo el Escudo de Armas. Al consumarse la Independencia de México se erigió el estado de Zacatecas con capital en la ciudad homónima.

Con la Independencia de México el rango de ciudad cambia a Estado Libre y Federado de Zacatecas, sede de los poderes estatales, residencia de los gobernadores, entre ellos el más destacado padre del Federalismo en México, Francisco García Salinas. La administración pública tuvo un gran crecimiento y desarrollo con la creación de la Tesorería General del Estado, la Recaudación de Rentas, la Escuela Normal (1825), el tribunal de alzados del Comercio, tribunal de alzados de la minería, entró en vigor la primera Constitución Política del Estado (una de las primeras del País 1825) otro de los hechos de gran trascendencia fue la abolición de la esclavitud en el estado.

La ciudad de Zacatecas hizo historia en la Revolución Mexicana con la Toma de Zacatecas, importante batalla librada el 23 de junio de 1914 por Francisco Villa y su tropa, conocida como “Los Dorados”, entre ellos Felipe Ángeles y Pánfilo Natera, combatiendo contra el ejército de Victoriano Huerta. Durante el siglo XX la actividad minera disminuyó su magnitud tanto por el agotamiento de los yacimientos, como por los precios internacionales de la plata y

otros minerales; lo que ha llevado a la economía local hacia otras actividades como el comercio y servicios, en especial la administración pública, la educación y el turismo.

En 1993, el Comité del Patrimonio Mundial de la UNESCO declaró su centro histórico como “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, siendo la primera ciudad mexicana distinguida con este nombramiento, sin contar antes con la declaratoria nacional.¹

1.2.1.2 Situación geográfica

Localización de la ciudad

Se ubica en la región centro-norte de la República Mexicana. Su extensión territorial es de 75, 284 km². El Estado cuenta con 58 municipios.

Límites

Norte: Coahuila y Durango

Sur: Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato

Este: San Luis Potosí

Oeste: Nayarit

¹ “Zacatecas”, *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México*, México, 2012, <<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia>>

1.2.1.3 Datos sociodemográficos

Número de habitantes

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2010 se tiene registrada una población de 1,490,668 habitantes, 59% urbana y 41% rural, de los cuales 763, 771 habitantes son mujeres y 726,897 son hombres.

Infraestructura

Tabla 1 Infraestructura

Tipo de sector	Número y características
Aeropuertos internacionales	1
Carreteras	-Troncal federal (principal o primaria/pavimentada) 1,501 - Alimentadoras estatales (carreteras secundarias) Pavimentadas 4,007 Revestidas 72 Terracería 11 - Caminos rurales Revestidas 5,034 Terracería 13 - Brechas mejoradas 1, 293
Escuelas	- Educación básica (2011-2012) 4,990. - Educación media superior (2011-2012) 193 - Educación superior (2011-2012) 109 - Capacitación para el trabajo (2011-2012) 77
Hospedaje	El estado tiene 257 establecimientos de diversas categorías para hospedaje y cuenta con 6,874 habitaciones.
Hospitales	21 507
Oficinas postales	851
Oficinas de telégrafos	30
Medios de comunicación masiva	Operan en el estado: - 24 radiodifusoras (13 de amplitud modulada y 11 de frecuencia modulada). - 16 estaciones televisoras.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la Secretaría de Turismo.

Actividades económicas

A continuación se dividen las actividades económicas del estado en diferentes sectores:

Actividades primarias

- Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza con un 10.69 % de aportación al PIB estatal (año 2009).

Actividades secundarias

- Minería, con 13.59%.
- Construcción, electricidad, agua y gas, con 9.49%.
- Industrias Manufactureras, con 12.52%.

Actividades terciarias

- Comercio, restaurantes y hoteles (Comercio, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas), con 14.95%.
- Transportes e información en medios masivos, con 5.13%.
- Servicios financieros e inmobiliarios, con 13.51%.
- Servicios educativos y médicos, con 10.37%.
- Actividades de gobierno, con 6.15%.
- Otros servicios, con 3.50% (Servicios profesionales, científicos y técnicos, dirección de corporativos y empresas, entre otros).

La entidad ha obtenido los primeros lugares de producción a nivel nacional en el sector primario, los cuales son los siguientes:

- Producción agrícola: Frijol, zanahoria, tuna, durazno, uva, tomate verde y guayaba.
- Extracción Minera: Plata, zinc, plomo, cobre y oro.

La información proporcionada por el INEGI, menciona que la oferta turística en 2011 se formó de los siguientes datos y se clasifica a nivel entidad:

- Establecimientos de hospedaje: Cuenta con 257 en el estado y ocupa el lugar 27° a nivel nacional.
- Discotecas y centros nocturnos: 35 establecimientos y ocupa el 11° lugar a nivel nacional.
- Bares turísticos: 89, y ocupa el 15° lugar a nivel nacional.
- Restaurantes turísticos (Incluye restaurantes-bar): Tiene 454 lugares y se posiciona en el lugar 23° a nivel nacional.
- Agencias de viajes: 59 agencias y ocupa el lugar 24° a nivel nacional.
- Centros de convenciones: 1 y ocupa el lugar 26° en todo el territorio nacional.

Datos de la actividad hotelera en centros turísticos seleccionados en 2011 por el INEGI:

- El número de cuartos promedio es de 2,986
- El porcentaje de ocupación 37.3%
- Visitantes que permanecen por lo menos una noche en un lugar de alojamiento

Total (miles): 741.8

Residentes en el país (miles): 697.7

No residentes en el país (miles): 44.1

A continuación se presentan las características económicas seleccionadas de las actividades de servicios según el sector durante el 2008 en el estado de Zacatecas:

Tabla 2. Características económicas, 2008

Sector	Unidades económicas (%)	Personal ocupado (%)	Remuneraciones totales (miles de pesos)	Valor agregado censal bruto (miles de pesos)	
				Participación en el total nacional	Lugar nacional
Transporte, correos y almacenamiento	0.9	5.1	11.5	0.2	32° de 32
Información en medios masivos	0.9	3.6	24.5	0.7	26° de 32
Servicios financieros y de seguros	1.0	1.3	2.4	NS	30° de 32
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	3.9	3.3	1.7	0.2	31° de 32
Servicios profesionales, científicos y técnicos	5.7	5.9	6.6	0.4	26° de 32
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	4.8	7.0	13.2	0.3	29° de 32
Servicios educativos	1.8	6.3	11.4	0.4	27° de 32
Servicios de salud y de asistencia social	11.7	12.1	6.4	0.7	26° de 32
Servicios de esparcimiento culturales, deportivos y otros servicios recreativos	4.2	3.2	1.5	0.4	29° de 32
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	29.1	29.6	13.0	0.7	30° de 32
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	36.0	22.6	7.8	0.5	30° de 32

Fuente: Tabla elaborada con información obtenida del INEGI.

La tabla anterior presenta las características económicas seleccionadas de las actividades de servicios según el sector durante el 2008. Estos datos obtenidos del INEGI muestran que el servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas es uno de los sectores que más aporta a la actividad del estado, ubicándose en el segundo sector más productivo.

1.3 GENERALIDADES DE LA HOTELERÍA

La palabra hotel se define como un “establecimiento que se dedica al alojamiento de huéspedes o viajeros”. El término proviene del vocablo francés *hotel*. Su infraestructura está diseñada para alojar a personas de manera temporal.²

La Real Academia de la Lengua Española define “hotel como el establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros”.³

Los Hoteles ofrecen servicios de alojamiento y dependiendo del tipo de hotel pueden ofertar también alquiler de salas de reuniones, banquetes o servicios de animación⁴.

Los hoteles suelen estar constituidos por:

- Equipo directivo: Su misión es definir políticas y objetivos. Se encargan del recurso humano, comercialización, control de sistemas de seguridad, calidad, en general de organizar y coordinar las actividades.
- Equipo de pisos: Organiza y reparte tareas, controla los pedidos y existencias. Las camareras de piso se encargan de las tareas de limpieza, control de las habitaciones comunicando las incidencias encontradas.
- Equipo de recepción: Se encarga de organizar y controlar las tareas propias del departamento, elaborando el horario del personal a su cargo. También es el encargado de gestionar las quejas y de la comunicación con otros departamentos.
- Equipo de mantenimiento: Incluye tanto las reparaciones de las instalaciones comunes como jardines, piscinas, y de las habitaciones por lo que en ocasiones requiere un servicio permanente.

² “Significado de hotel”, Enciclopedia Wikipedia, Mayo 2007, <<http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>>

³ “El origen de la palabra hotel” El Universal,. Noticia del origen y significado de la palabra hotel México, 5 de febrero de 2014, <<http://www.eluniversalsanantonio.mx/tips-viajero>>

⁴ “ Ruta de club de excelencia”, Marzo 2007 <<http://ruta-e.clubexcelencia.org/pdf>>

- **Restaurante:** Se organiza como un restaurante normal aunque puede tener un servicio de servicio a cuartos las 24 horas del día.

El sector hotelero cuenta con una clasificación de acuerdo con los servicios y comodidades que el establecimiento ofrece a las personas. Se clasifica en un rango de número de estrellas que va de una a cinco, esto permite identificar las cualidades del hotel.

A continuación se muestra el valor de las estrellas según el Sistema de Clasificación Hotelero Mexicano:

Una estrella: Sólo ofrece lo indispensable al usuario para alojarse.

Dos estrellas: Servicios e infraestructura básicos.

Tres estrellas: Instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos.

Cuatro estrellas: Instalaciones de lujo y servicio superior.

Cinco estrellas: Instalaciones y servicios excepcionales.

También, cada tipo de hotel es clasificado por sus características y atributos más importantes para los clientes a los que va dirigida su propuesta.

- *Hotel de ciudad:* Se encuentra en un entorno rodeado por comercios, oficinas, terminales de transportes y lugares recreativos.
- *Eventos y convenciones:* Recintos creados para cubrir las necesidades de los clientes que se reúnen y realizan eventos sociales.

- *Boutique*: Estos hoteles están dirigidos al entretenimiento, ofrecen diversidad de servicios como spa y masajes, por mencionar algunos.
- *Cama y desayuno (CyD)*: Son lugares donde la estadía del huésped es muy corta y no buscan quedarse durante el día.
- *Express*: Están dirigidos a personas cuyo principal objetivo es un viaje de negocios.
- *Negocios*: Hoteles creados para satisfacer las necesidades de las personas que viajan de su lugar de origen para colaborar en un espacio en común, están equipados para llevar a cabo reuniones de trabajo y eventos.
- *Playa/Vacacionales*: Lugares ubicados en playas, balnearios y centros recreativos. Atienden a turistas en su tiempo libre, sus huéspedes acuden de forma personal, en grupo o familia.
- *Centro de Ciudad*: Se caracterizan por su ubicación en lugares históricos, cercanos a plazas, museos y jardines de la ciudad.
- *Hacienda*: Hoteles localizados en las afueras de la ciudad, se caracterizan por ser inmuebles de minas, fincas entre otras construcciones, que han sido modificadas para ser lugares de alojamiento.
- *Reserva*: Lugares que se encuentran ubicados en zonas naturales, sus huéspedes buscan el contacto con la naturaleza.
- *Carretera*: Su principal característica es que su ubicación está sobre carretera, lugares que los viajeros buscan para descansar por la noche y continuar su camino al día siguiente.

1.3.1 Historia de los hoteles en el mundo⁵

Actualmente, la hotelería es el servicio y atención de hospedaje que se ha venido ofreciendo en todo el mundo, hace más de dos mil años. Los primeros lugares de alojamiento que se conocen surgen en el Imperio Romano, a estos lugares se les llamaban Mansiones. En la Edad Media aparece el hospicio cuyo fin era dar hospedaje a los viajeros.

En el siglo XIX la introducción de las líneas ferroviarias tuvo gran influencia en el sector hotelero. A medida que se abrían paso a las vías del tren en todo el mundo occidental, comenzaron a surgir los hoteles de estaciones. En este siglo fue la apertura del Hotel Tremont en Boston, considerado como el primer hotel de lujo que contaba con dormitorios privados. En 1889, el famoso hotelero suizo César Ritz abrió el hotel Ritz de Londres, posteriormente abrió otros hoteles de lujo en París, Nueva York y otras ciudades.

En el siglo XX el empresario E.M. Statler abrió su primer hotel con habitaciones individuales que contaban con baño propio, esta era una comodidad para satisfacer a los viajeros de negocios.

Los años treinta fueron testigos de la Gran Depresión que afectó el sector hotelero ya que muchos pequeños moteles se fueron a la ruina, recuperándose hasta los años de la segunda guerra mundial, esto fue debido a que miles de personas viajaban, y fue entonces que surgió de nuevo la necesidad de alojamiento, es ahí donde se levantaron nuevos hoteles cerca de las bases familiares y áreas industriales.

Después de la guerra, el avión se consolidó y fue accesible para las masas. La llegada del avión suscitó la aparición de hoteles turísticos por todo el mundo.

⁵ Introducción a las actividades Hoteleras, Suzanne Slewart, parafinita, España, pág.8

1.3.2 Historia de los hoteles en México

El presente trabajo nace por el interés de conocer la importancia que tiene la Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector de la hotelería en la ciudad de Zacatecas. Mediante esta investigación se busca conocer las repercusiones de este tipo de auditorías en los hoteles. Para esto se considera útil hacer una reseña de los antecedentes de este sector, en la cual se plantea el objeto de estudio.

En el continente americano se dan los primeros indicios de la actividad turística aproximadamente en el año 1500, Moctezuma fue quien lo impulsó. De acuerdo con los antecedentes en México, la cultura Azteca contaba con mesones, que se encontraban localizados en áreas estratégicas como mercados y entradas de ciudades, esto a fin de facilitar la movilidad de las personas.

Gracias al desarrollo que tuvo Tenochtitlán, se permitió el establecimiento de los primeros hoteles primitivos. En la época Colonial, como consecuencia del crecimiento económico, se estableció una ruta entre Veracruz y México, donde se ubicaron mesones virreinales.

Los mesones se clasificaban como hoy en día por categorías, definidas por el servicio y el precio. En la época Virreinal surgieron los movimientos religiosos y con ellos las peregrinaciones que permitieron el descubrimiento de lugares turísticos, que actualmente siguen atrayendo a visitantes.

El desarrollo de nuevos medios de transporte permitió a las personas el tránsito de una manera más segura y rápida, esto causó el creciente servicio de hospedaje en México y el mundo.

1.3.2.1 La hotelería en Zacatecas

En la entidad se registran alrededor de 154 hoteles, según el Sistema de Información Empresarial del Estado de Zacatecas. Se tiene una disposición aproximada de 1.650 habitaciones en hoteles de 4 y 5 estrellas para congresos y 3.200 habitaciones en hoteles de todas las categorías en la capital.

Gracias al impulso que se dio a mitad del siglo pasado a las ciudades coloniales en México, la ciudad de Zacatecas se introdujo en la actividad turística recibiendo a visitantes nacionales e internacionales, esto derivó en cambios para la ciudad como la infraestructura con el incremento de instalaciones de hoteles, restaurantes, museos y otras construcciones del sector turístico.

La hotelería en Zacatecas comenzó con tres hoteles, estos eran Reyna Cristina, hoy conocido como Hotel Emporio, Hotel Condesa, y Posada de los Condes, estos son los primeros lugares de alojamiento en la ciudad de Zacatecas.

Durante el sexenio del gobernador Genaro Borrego (de 1986 a 1992), se apoyó e impulsó el turismo notablemente, por lo que se implementaron cursos de capacitación a más de 12 mil zacatecanos involucrados en esta actividad. Se construyeron 32 nuevos hoteles y se generaron 713 empleos directos. Dichas acciones llevaron a que la tasa de visitantes a la capital incrementara un 15% cada año. En este periodo la actividad hotelera tomó más auge.

El estado cuenta con hoteles que son considerados Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, como el hotel Quinta Real Zacatecas, el cual fue construido sobre una plaza de toros, y el hotel Emporio que con su arquitectura barroca y cantera labrada han logrado obtener este título.

1.3.2.2 Situación actual de la hotelería en Zacatecas⁶

Actualmente la ciudad de Zacatecas tiene un lugar importante en la economía, al cierre del año 2012 se incrementó en 5.19% en ocupación hotelera. En el estado se hospedaron 462 mil turistas, que generaron una derrama económica de 737 millones de pesos. Zacatecas en el mismo año fue sede de 114 eventos, entre congresos, convenciones, exposiciones y ferias. Con un registro de 144 mil personas y una derrama económica de 245 millones de pesos.

Hoy en día uno de los problemas por los que atraviesa la industria Hotelera en Zacatecas es la nula derrama económica en el Estado, esto es debido a la recesión económica que se ha dado a nivel mundial, y la situación de inseguridad que se ha apoderado del territorio mexicano.

Otro problema por considerar en la actualidad es la falta de control en este tipo de empresas, esta situación provoca la creación de empresas no formales que sólo son creadas en temporada alta y afecta al sector hotelero oficial.

⁶SECRETARIA DE TURISMO, “ *Zacatecas suena bien* “. México 2014
<http://www.zacatecastravel.com/conocezacatecas.php>

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La problemática de la investigación se enfoca en analizar la importancia de la Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas Hoteleras de la ciudad de Zacatecas y cómo este tipo de auditorías puede llegar a ser una herramienta de control que permita a los directivos tomar decisiones, así como lograr el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos del área de Recursos Humanos de las organizaciones. La empresa es un conjunto coordinado de recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos; el personal es el elemento más importante de la empresa y éste también se encuentra bajo controles para el desarrollo de sus actividades, por tal motivo surge la Auditoría de Recursos Humanos.

Los principales problemas que se generan en el área de Recursos Humanos del sector hotelero se mencionan a continuación, estos factores repercuten directamente en el desarrollo de estas empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 98.4% del total de las empresas en México, éstas son las que tienen mayores problemas en la actualidad porque carecen de apoyo suficiente, y tienen poco acceso a créditos y asesoría.

Otro elemento problema del sector hotelero son las deficiencias que hay del capital humano y la poca calidad en el servicio. Esta situación está determinada por la carencia de conocimientos, competencias, habilidades y compromiso de las personas en el área de la hotelería. El nivel más afectado es el operativo, pues no se cuenta con personal calificado para este tipo de áreas y se muestra la alta rotación de personal. Esta problemática se genera por el alto crecimiento de la oferta hotelera y por el aumento de demanda de personal con características específicas.

Información obtenida por ProMéxico, revela que para las PYMES es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos. Además, las PYMES no pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, y cuando lo hacen enfrentan las fugas de personal capacitado, dado que no existe una visión a largo plazo dentro de la empresa; los empleados ven solamente su contrato como un mitigante al desempleo mientras no surja una opción mejor. Otra de las carencias que se tiene en las organizaciones es que el responsable del área desarrolla y aplica prácticas, procedimientos y políticas de trabajo que son obsoletas y poco efectivas.

Una vez mencionada la problemática del área de recursos humanos en la hotelería de la ciudad de Zacatecas, surge la duda de la importancia que puede tener la aplicación de la Auditoría de Recursos Humanos, tomando en cuenta que el departamento de Recursos Humanos no puede asumir que todo lo que hace es correcto, ya que cada área es sujeta de riesgos y errores. El objetivo de la auditoría sería evaluar el departamento a fin de detectar los problemas antes de que se conviertan en algo serio para la organización.

Como resultado de lo planteado se permite formular el problema de la investigación siguiente: ¿Qué importancia tiene la aplicación de una Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas?

1.5 JUSTIFICACIÓN

El departamento de Recursos Humanos es muy importante en las empresas de servicios, los servicios están vinculados con los trabajadores que los prestan, por lo tanto se componen como un medio indispensable en el servicio y en la percepción del cliente en relación con sus expectativas de calidad.

En la hotelería y el turismo el componente humano tiene una influencia más significativa, por la interrelación directa con los clientes y el servicio. La necesidad creciente de adaptación a los nuevos cambios hace imprescindible considerar al capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas.

La mayor parte de los dueños de este tipo de empresas se resiste a la delegación de responsabilidades o compartir conocimientos con los subordinados. Hoy en día el empresario requiere asesoría externa, pero al tratar de buscarla encuentra que ésta es muy cara y por las características de su empresa no le conviene o no puede pagarla. Debido a este problema, el personal encargado de gestionar lo relacionado con Recursos Humanos debe considerar aspectos fundamentales dentro de la empresa como son el reclutamiento, selección de personal o el diseño de puestos.

Tal situación demanda la necesidad de realizar un análisis de esta problemática, con la finalidad de brindar información que muestre la importancia de una Auditoría para este tipo de empresa, estableciendo una adecuada planeación que permita lograr los objetivos y estrategias por medio de un control estricto en todos los procesos y políticas.

1.6 OBJETIVO GENERAL

Realizar un trabajo que permita conocer la importancia que tiene el llevar a cabo auditorías en el área de Recursos Humanos, lo que permite contar con una herramienta de control y un medio para la toma de decisiones por parte del personal directivo en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas.

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener un diagnóstico detallado de los puntos críticos del área de Recursos Humanos.
- Procesar, analizar e interpretar de toda la información obtenida.
- Evaluar el proceso de la Auditoría de Recursos Humanos, cuyo resultado sirva como herramienta para el control y facilitar la toma de decisiones.
- Proponer mejoras en el proceso según los resultados obtenidos con la revisión y con base en las necesidades de las organizaciones.
- Identificar y proponer posibles áreas de oportunidad de acuerdo con los resultados obtenidos en la auditoría.

1.8 HIPÓTESIS

La falta de control, planeación y dirección del departamento de Recursos Humanos, así como el no contar con procedimientos adecuados; afectan en gran medida al desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas.

Por lo anterior, la hipótesis general que se plantea en la presente trabajo es la siguiente:

Hi: La importancia de la Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas, permitirá contar con una herramienta para conocer cómo está funcionando esta área, detectando los puntos críticos para su corrección de forma eficiente.

1.9 LIMITACIONES

La presente investigación se enfocó en las Pequeñas y Medianas empresas del sector hotelero de la ciudad de Zacatecas en el año en curso 2014. La finalidad del estudio es documentar por medio del análisis de la investigación la importancia que tiene la Auditoría de Recursos Humanos para el buen funcionamiento de toda organización, en especial de las empresas elegidas para este trabajo.

La investigación se basó en la medición de las necesidades y principales problemas que se tienen en el área de Recursos Humanos de la hotelería, así como en la necesidad e importancia de llevar a cabo auditorías a esta área.

Algunas de las limitantes presentadas en la investigación fueron las siguientes: el difícil acceso a la información, debido a que no todas las organizaciones quisieron colaborar para esta investigación; la falta de información por parte de las instituciones u organismos encargados de normar este tipo de empresas; así como el tiempo y el costo, puesto que la investigación se realizó en la zona de la ciudad de Zacatecas.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El ser humano por su naturaleza es eminentemente social, necesita interacción con otras personas y organizaciones.

2.1.1 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos⁷

Los antecedentes conocidos datan desde la revolución industrial hasta el siglo XX, en donde la organización científica del trabajo inició la primera etapa de la administración de personal, al entenderla como una función especializada y diferenciada del resto.

Esta etapa se caracteriza por la concepción mecanizada del trabajador y un enfoque de la máxima productividad. A mediados del siglo XX se tuvo gran influencia de las escuelas de corte Humanista, como la de las Relaciones Humanas y del Comportamiento, en donde se considera la organización como un sistema social en el que la Administración de Recursos Humanos se centra en el control y evaluación del comportamiento de los individuos en la organización.

Otro antecedente importante es la Teoría del Capital Humano, desarrollada por Gary Becker en el año 1964. Es un enfoque que se utiliza hoy en día, y se centra en la trascendencia de la formación de políticas para aumentar el valor del activo humano.

“Para distintos autores la administración estratégica de recursos humanos es la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de Recursos Humanos. Se define como un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros

⁷ Aguilar Pastor Eva María, et al., *Dirección de Recursos Humanos: Un Enfoque Estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003, p.8.

planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, es principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma”.⁸

La auditoría de recursos humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que han sucedido en el mundo. Los directivos de las empresas se dieron cuenta que tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva; por lo tanto, para proporcionar una nueva visión de las personas, hoy se habla de la gestión del talento humano y no la de recurso humano, esto es que no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para las organizaciones, sino como socios y colaboradores de la empresa.

2. 1.2 Conceptos

Definición de Organización

Unidad social que realiza actividades coordinadas para lograr un objetivo en común por dos o más personas.

Definición de Recursos Humanos

Recursos Humanos son todos los individuos, sus conocimientos y capacidades que los lleva a formar parte del recurso con el que cuenta una entidad.

⁸ Valle Cabrera Ramón J. *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*, 2ªed., Madrid, Prentice Hall, 2003, pp. 35-36.

Definición de Capital Humano

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, educación, entre otras capacidades adquiridas por las personas que componen la organización.

Definición de Departamento de Recursos Humanos

Área que proporciona servicio para ayudar a los empleados, directivos y a la organización para lograr sus metas en actividades como reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, higiene y salud, sólo por mencionar algunas de las funciones más importantes.

Definición de Administración de Recursos Humanos

El Recursos humano es esencial para el desarrollo de cualquier organización. Esta área se encarga de la administración de personal, busca crear un ambiente laboral estable entre la empresa y sus colaboradores. A continuación se mencionan algunos conceptos de los autores especialistas en el tema.

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la información, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.”⁹

Se considera “Administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, con el fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.”¹⁰

⁹ Chiavenato Idalberto, Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizacos, Atlas, Sao Paulo, 2004, pp. 17-18.

¹⁰Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración Moderna de Personal*, Séptima edición, CenageLearning.

Podría decirse que la Administración de Personal es la parte de la organización que busca el acercamiento, conservación y desarrollo de los conocimientos, habilidades, esfuerzo, experiencia, salud, motivación del personal que conforma a la empresa.

2. 1.3 Aspectos generales de los Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos es un área dinámica de acuerdo con la variación de los elementos como el ambiente de trabajo, políticas, estrategias, filosofía organizacional. Los cambios han sido tantos que el mismo nombre del área también se ha modificado. Hoy en día las organizaciones han denominado a la administración de recursos humanos como Gestión del capital humano y Administración del capital intelectual.

Las políticas y prácticas son parte importante de una organización para administrar el trabajo de las personas, por lo que a continuación se mencionan algunos elementos esenciales para el adecuado funcionamiento del departamento:

- Capacitación y desarrollo del personal.
- Comunicar conocimientos, políticas, reglamentos y proporcionar retroalimentación constante.
- Establecer y mantener buenas relaciones con el personal, sindicatos y la sociedad.
- Evaluar el desempeño, y mejorarlo continuamente, del personal de la empresa.
- Incorporar y retener talento en la organización.
- Ofrecer mejores condiciones de trabajo y establecer un adecuado ambiente organizacional.

- Recompensar y reconocer a los colaboradores.
- Controlar los costos laborales.
- Proteger la salud y la situación física de los empleados.

2. 1.4 Objetivos de Recursos Humanos

Las empresas trabajan con elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan establecido. Los recursos humanos se guían con base en los objetivos de la empresa y el departamento, los cuales se clasifican de la manera siguiente:

Objetivos corporativos: Para todos los departamentos de la organización su objetivo es lograr el éxito de la empresa, algunas de las funciones del departamento de Recursos Humanos es apoyar a los directivos y supervisores a mantener el desempeño de los empleados. La razón principal de esta área es proveer y dirigir al personal.

Objetivos funcionales: Lograr que el capital humano contribuya a satisfacer las necesidades de la entidad a un nivel adecuado para el cumplimiento del plan establecido.

Objetivos sociales: Contribuir con la sociedad en relación con principios éticos y socialmente responsables. Brindar empleo a la sociedad, donde las personas pueden desarrollarse y ayuden a la organización.

Objetivos personales: Permite a cada uno de los integrantes lograr sus objetivos personales y organizacionales en la medida en que sean compatibles.

El recurso humano es el componente principal de toda organización, los trabajadores deben estar integrados adecuadamente al sistema, pues en sus manos están los recursos financieros, informáticos, tecnológicos y materiales que componen a las empresas.

Además, el departamento busca lograr los objetivos generales dentro de los cuales se pueden destacar los siguientes:

- Alcanzar los niveles de productividad.
- Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, etc.
- Crear y mantener un adecuado ambiente laboral.
- Lograr resultados económicos positivos.

Dentro del área de Recursos Humanos se encuentran funciones que son importantes para realizar sus tareas. La adquisición, es una de ellas, que por medio del reclutamiento, selección y contratación de personal busca atraer al personal idóneo que contribuya en el desarrollo organizacional, por medio de sus conocimientos, experiencia y aptitudes. El desarrollo es otra función que tiene como fin, capacitar y ofrecer oportunidades de carrera para cubrir las necesidades que tiene la empresa. Por último, se encuentra la retención, ésta se lleva a cabo a través de técnicas y prácticas para mantener al personal valioso en la organización.

2. 1. 5 Proceso de Administración de Recursos Humanos

La función de Recursos Humanos tiene un impacto importante en la organización y en su personal. Es esencial tener un adecuado proceso de selección, reclutamiento, integración, orientación y control de las personas, el hacerlas productivas, evaluarlas, recompensarlas y auditarlas permite lograr la competitividad en la empresa.

El proceso del departamento de Recursos Humanos está conformado de las funciones siguientes, planeación, reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo, remuneración, relaciones laborales, higiene y seguridad.

Planeación

Proceso en el que se establecen las necesidades del personal, busca anticipar y prevenir el movimiento de personas con base en los objetivos de la organización.

Los cambios que han surgido en el mundo globalizado han originado desafíos a los que se tiene que enfrentar la administración de recursos humanos, y es donde la planeación debe estar presente, con elementos fundamentales como el pronóstico de la demanda y oferta de personal, también mantener el equilibrio entre estos factores.

Reclutamiento y selección

Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso encargado de atracción y elección de personas a la organización, buscando cubrir las necesidades de personal. Es una función importante porque favorece la competitividad de la organización, por medio de las funciones de selección de personal capacitado y con las habilidades requeridas.

“El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, con número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización”¹¹

“Reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectado.”¹² Así mismo, estos autores mencionan que “es importante tener en cuenta las exigencias tanto cuantitativas como cualitativas del proceso del reclutamiento en sí mismo”.

Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento consiste en lo siguiente:

- Identificar, planear y pronosticar las vacantes de recursos humanos.
- Establecer una bolsa de trabajo interna y externa para las vacantes.
- Atraer candidatos a través de medios de reclutamiento.
- Recepción de solicitudes de empleo y realizarles una entrevista de selección.

¹¹Mondy Wayne R., et al., op cit., p. 119.

¹² Aguilar Pastor Eva María y Miguel ángel Sastre Castillo, op. Cit., p. 148.

Selección

La selección de recursos humanos forma parte del proceso de dotación de personal. Consiste en elegir, decidir y clasificar al grupo de candidatos atraídos a través del reclutamiento, a la persona que cumpla con los requisitos solicitados para el puesto vacante.

Es el proceso por el cual se aplica una serie de técnicas al candidato para ser ubicado en el puesto adecuado, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La esencia de este proceso es suministrar los recursos humanos adecuados en tiempo, calidad, permanencia, desarrollo personal y organizacional, contribuyendo a la efectividad de los procesos productivos de la entidad.

Proceso de selección

El proceso de selección consiste en los pasos siguientes:

- Proporcionar factor humano con mayor objetividad y precisión para el puesto vacante.
- Emplear técnicas de selección para lograr identificar a los candidatos adecuados.
- Aplicar las diferentes pruebas de selección como son exámenes, verificación de información y estudios médicos.
- Examinar por medio de técnicas e instrumentos a los candidatos para ser contratados y seleccionados.
- Hacer al candidato varias entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades, para determinar al mejor candidato o postulante.

El proceso de selección inicia con los datos, la información del análisis, generalidades y especificaciones del puesto. Por lo anterior es fundamental contar con la requisición de personal, solicitud de empleo y currículum vitae. Además, la entrevista representa un papel determinante en la selección de personal ya que

permite la interacción humana donde se analizan las manifestaciones de la conducta de la persona solicitante al puesto.

Otras pruebas relevantes son los exámenes de conocimientos que buscan descubrir las capacidades intelectuales, conocimientos profesionales o específicos en un área. Los test psicométricos, el examen médico, estudio socioeconómico, investigación de antecedentes laborales forman parte de la selección. Todos estos elementos, permiten al departamento de recursos humanos tomar la decisión de elegir al candidato más calificado.

Con la contratación de la persona seleccionada por el departamento de recursos humanos inicia la relación de trabajo, y se define en el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo como el acto que le dé origen a la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

La formalización del trabajo es mediante un contrato de trabajo, en el cual se establecen responsabilidades y derechos del trabajador y el patrón. Hay diferentes tipos de contratos para el cada tipo de trabajo realizado, contrato de trabajo por tiempo determinado, por obra determinada y por tiempo indeterminado

La inducción es la siguiente fase de incorporación y el primer acercamiento del nuevo integrante a la organización, así como su adaptación al puesto de trabajo. Su finalidad es lograr la integración, orientación del nuevo personal al ambiente laboral de la empresa, transmitiéndole la filosofía organizacional, política, reglamentos y valores.

Capacitación y desarrollo

Hoy en día la capacitación permite desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones. La capacitación se refiere a los métodos que proporciona el conocimiento y se desarrollan las habilidades del personal para cubrir el puesto. Con los cambios y avances tecnológicos que tienen las organizaciones, el

desarrollo de las personas es fundamental, pues mediante este proceso permite la formación, administración del conocimiento, desarrollo profesional y personal en los trabajadores.

En el proceso de la capacitación se manejan algunos términos importantes, como es el entrenamiento y educación.

- *Entrenamiento*: Proceso que consiste en conducir y preparar a alguien en el aspecto físico y mental para poder desempeñar una labor, donde se asimilan conocimientos, aptitudes y habilidades relacionadas con objetivos establecidos.

- *Educación*: De acuerdo con el autor Arias, es “la adquisición intelectual de los bienes culturales que rodean al individuo, desde los aspectos técnicos, científicos y humanísticos, hasta las técnicas de uso de utensilios y herramientas”.¹³ La educación es la base del crecimiento y realización humana.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para realizar una tarea.
2. Brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal para mejorar las actividades realizadas o para puestos más especializados.
3. Crear un clima laboral adecuado, contribuyendo en la actitud del personal por medio de la motivación.
4. Incrementar la productividad en la organización.
5. Fortalecimiento de las relaciones laborales.

¹³ Arias Galicia Fernando, op. Cit., p.312.

Componentes de la capacitación

1. *Los planes y programas de la capacitación:* Permiten detectar necesidades previas de la organización en relación con la preparación de conocimientos técnicos e intelectuales del personal.
2. *Evaluación de los programas de capacitación y adiestramiento:* Consisten en la evaluación del proceso para medir en qué grado se han cumplido los objetivos establecidos y el nivel de eficiencia de los programas de formación de personal.
3. *Seguimiento de la capacitación:* Evalúa y mejora los resultados, costos, desempeño y productividad de los programas correspondientes a la capacitación del personal de la empresa.

Administración de la remuneración¹⁴

Es la administración de los pagos que recibe el empleado por parte del empleador a cambio de realizar tareas organizacionales. La finalidad de esta actividad es controlar y remunerar al personal para atraerlo y retenerlo con los conocimientos y habilidades requeridas, para lograr los objetivos de la empresa.

Objetivos de la administración de la remuneración

- Equidad en el sistema retributivo, proporcionando valor justo a cada puesto y empleado, para mantener un equilibrio interno.
- Contar con una estructura de normas y procedimientos que permitan mantener los salarios justos y equitativos en la organización.
- La remuneración debe de estar acorde con lo que el mercado laboral ofrece en puestos similares, para mantener el equilibrio externo.

¹⁴ Varela Juárez Ricardo Alfredo, *Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*, México, Pearson/Prentice Hall, 2005, pp. 43-44.

- Evaluar y recompensar el desempeño del personal. Es fundamental que se lleven continuamente las evaluaciones para reforzar los resultados que se están obteniendo de la actividad del personal.
- Lograr el equilibrio entre los intereses financieros de la entidad y las políticas laborales del personal.

La administración de la remuneración cuenta con diferentes elementos que forman parte de esta tarea.

- *Compensación*: Pago económico que realiza el patrón al trabajador para resarcir un daño causado.
- *Salario*: Según la Ley Federal del Trabajo, artículo 82, se define como “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.

De acuerdo con el tipo de salario y conforme a lo que establece la propia ley, éste puede ser clasificado según su valoración en:

- a) Salario por unidad de tiempo.
- b) Unidad de obra.
- c) Comisión.
- d) A precio alzado.

El salario, según el artículo 83 de la LFT, está integrado por los pagos realizados en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

- *Sueldo*: Remuneración asignada por el desempeño de un servicio profesional. Generalmente este término es utilizado en trabajos de oficina y administrativos.
- *Incentivos*: Beneficio que recibe el trabajador en respuesta al desempeño de sus labores, por el logro de objetivos, metas de ventas, procesos productivos e incremento de la productividad. Estos incentivos pueden ser en dinero o especie.
- *Prestaciones en efectivo o en especie*: Beneficios adicionales a los establecidos en su salario. Las prestaciones son diferentes pues dependen de las políticas establecidas por la organización, además de las posibilidades económicas y financieras del sector al que pertenecen, el mercado en el que compiten, manteniendo los requisitos establecidos por las leyes y normas bajo las cuales se rigen.
- *Pago correspondiente al grado de responsabilidad del puesto*: Se considera cual es el valor del puesto en relación con el grado de complejidad necesario para desarrollarse, la valuación de puestos incluye los conocimientos, esfuerzo, responsabilidad y medio donde se lleva a cabo.
- *Estructura de remuneración*: Se diseñan y desarrollan políticas de la remuneración, estableciendo tabuladores, paquetes de prestaciones y beneficios.
- *Remuneración al desempeño*: Se proporciona a los trabajadores de acuerdo con el desempeño que van teniendo en el desarrollo de sus funciones, esto se evalúa a través de la medición de los resultados obtenidos en periodos establecidos.

Evaluación del desempeño

Proceso sistemático que valora el desempeño a la labor y los resultados de una persona en un puesto, así como su potencial de desarrollo. Es un medio que permite detectar problemas en la integración del personal al puesto y a la empresa. Esta evaluación se toma como base para la creación y desarrollo de políticas del área de Recursos Humanos.

Objetivos de la evaluación del desempeño

- Establecer un clima laboral de respeto y confianza para el personal y la organización.
- Compromiso a las responsabilidades y metas de trabajo.
- Lograr la mejora continua en las personas.
- Ser un medio que permita el diagnóstico de problemas y oportunidades para los trabajadores.
- Lograr que los recursos humanos se traten como una importante ventaja para la organización.

Relaciones Laborales

Conjunto de disposiciones del ámbito laboral, en ellas se establecen las bases legales en las que se llevan a cabo las actividades dentro de la empresa.

Las relaciones laborales se forman de varios términos que son esenciales para su aplicación.

- *Trabajo*: Según la LFT, en su artículo 8, párrafo segundo es “toda actividad humana, intelectual o material independiente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio”.¹⁵
- *Relación de trabajo*: Prestación de un trabajo personal supeditado, que a cambio del acto se paga un salario.
- *Trabajador*: Persona que realiza un trabajo personal subordinado.
- *Patrón*: Persona que emplea el trabajo de una o varias personas.
- *Individualización*: Elemento que se presenta en la relación laboral entre el patrón y el empleado, que consiste en hacerse responsable por los actos que realicen.
- *Sindicato*: Asociación de trabajadores o patronos, formada para el mejoramiento y defensa de sus intereses.
- *Reglamento interno de trabajo*: Según la Ley Federal de Trabajo es un conjunto de disposiciones de orden jurídico y obligatorio, para trabajadores y patronos en el desarrollo de las actividades en una empresa o establecimiento.

Las relaciones individuales de trabajo se dan mediante el establecimiento de contratos, de los cuales la Ley Federal del Trabajo considera tres tipos:

1. Contrato individual de trabajo: Es aquel en el cual una persona queda obligada a realizar un trabajo mediante el pago de éste.
2. Contrato colectivo de trabajo: Convenio llevado a cabo entre uno o más sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, con el objetivo de establecer las condiciones laborales en la empresa.

¹⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Ley Federal del Trabajo*, p.16.

3. Contrato de ley: Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y patrones, en el cual se establecen las condiciones laborales en una determinada industria.

Higiene y seguridad en el trabajo

Actividad dirigida a cuidar las condiciones del medio ambiente del trabajador, protegiendo la salud física, mental y las condiciones de bienestar del personal. Esta práctica es muy importante para el departamento de Recursos Humanos, debido a que es la base para mantener y establecer un equipo de colaboradores adecuada en la organización.

La higiene laboral es un conjunto de procedimientos y normas que cuidan la integridad física y mental de los trabajadores. Esta actividad se caracteriza por ser preventiva para evitar que se enferme el trabajador y se ausente de su trabajo. Los objetivos de la higiene laboral consisten en eliminar las causas que puedan afectar la relación laboral para prevenir lesiones y mantener la salud de los trabajadores.

Las condiciones de trabajo también influyen en el cuidado y rendimiento del personal, como son la iluminación, temperatura, jornada de trabajo, periodos de descanso, etc.

La seguridad laboral es la actividad que previene accidentes mediante un conjunto de medidas educativas, médicas y psicológicas; esto permite brindar condiciones adecuadas al personal de la empresa.

Para las empresas los servicios de seguridad tiene como objetivo establecer normas y procedimientos, que permitan prevenir accidentes y controlar los resultados. Cada jefe de área debe contribuir y ser responsable de la

seguridad de su área y personal que está bajo su cargo, guiándose en un plan de seguridad establecido por la organización.

2.2 Auditoría

2.2.1 Origen de la Auditoría

La auditoría tiene sus raíces en la palabra latina “auditus”, traducida como “oído”, sentido que permite conocer los sonidos. El origen de la auditoría comienza con la actividad comercial y por la incapacidad de intervenir en los procesos productivos de una empresa. Debido a esta problemática surge la necesidad de buscar personas que supervisaran, vigilaran y controlaran a los empleados que integraban y desempeñan las funciones operacionales de la empresa.

Con el paso del tiempo, la actividad comercial creció rápidamente, en especial, en la época de la Revolución Industrial, esto causó la necesidad de que los comerciantes crearan un sistema de supervisión, en el cual el dueño y el administrador entendieran su control y vigilancia. Este sistema de supervisión era efectuado por una persona de la misma empresa. El planteamiento que se le daba a este tipo de auditorías era contable, esto era por la necesidad principal de resguardar los activos y verificar que los ingresos se administraran correctamente por el personal responsable de llevar esta tarea.

Los antecedentes que se tienen de las primeras auditorías se orienta a la verificación de registros contables y protección de activos, esto dio origen al descubrimiento de fraudes, por lo anterior al auditor se le consideraba como un revisor de cuentas.

Debido a la importancia que tenía la auditoría surgió el Tribunal Mayor de Cuentas que fue creado por los parlamentos de varios países europeos a principios del siglo XV, su función principal era revisar las cuentas que

presentaban los reyes y gobernantes. A través del tiempo la auditoría fue cambiando, pasó de ser contable a revisar otras áreas como la eficiencia de los empleados, los procedimientos administrativos, y la normativa de la empresa.

“El título de auditor apareció a finales del siglo XVIII, y en Inglaterra, durante el reinado de Eduardo I. En diversos países, en la edad media, existían asociaciones profesionales encargadas de ejecutar funciones de auditoría, entre ellas destacaban las siguientes: el Consejo Londinense (Inglaterra) en el año 1310, y el Colegio de Contadores de Venecia de 1581”.¹⁶

“La auditoría se crea a partir del nacimiento de la Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores (Securities and Exchange Comisión SEC), fundada en los Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1934”.¹⁷

Actualmente, la auditoría de recursos humanos es necesaria para la organización, esto surge a raíz de los cambios que se han dado en el mundo y el valor que se les da a las personas como recursos organizacionales, lo cual busca evitar desperdiciar el talento y la mente productiva.

La auditoría de recursos humanos surge a mediados de los años 80, se enfoca al análisis de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos donde se concibe a la auditoría como un sistema de información, control y evaluación de la aplicación de las políticas y procesos establecidos.

2.2.2 Conceptos

“La auditoría es el examen de las operaciones administrativas y financieras de una empresa, aplicado por especialistas ajenos o relacionados internamente con ésta, con los objetivos de evaluar la situación de la misma”.¹⁸

¹⁶ Sandoval Hugo, *Introducción a la auditoría*. México. Ed. Red Tercer Milenio. 10-14 pp.

¹⁷ Santillana, González, Juan Ramón, Auditoría interna integral administrativa, operacional y financiera, p. 5.

¹⁸ Este documento ha sido elaborado con base en Armando González Mondragón, *Auditoría Administrativa. Generalidades, Auditoría en Recursos Humanos y Gerencias Alternas*, 2002, op. cit., pp. 20

Auditoría significa revisar la información para determinar y reportar el grado de correspondencia de la evidencia obtenida y los criterios establecidos. Para que se pueda llevar a cabo debe existir información verificable y normas a fin de evaluarla.

La auditoría es esencial en toda organización debido a que es la actividad que consiste en reunir, revisar y evaluar de manera objetiva y sistemática las pruebas relativas a hechos de manera que garantice su correspondencia con los criterios establecidos. Se considera un sistema de control y revisión para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia de lo establecido y lo que se lleva a cabo por la organización.

2.2.3 Objetivo de la auditoría

La auditoría tiene como objetivo apoyar a los miembros de la organización para tomar decisiones, mediante la emisión de un diagnóstico sobre el sistema de información de la empresa a través del análisis, evaluación y revisión de sus actividades.

2.2.4 Tipos de Auditorías

Con los constantes cambios en las organizaciones surgen diferentes necesidades de revisión para sus procesos, por lo cual existen diversas clasificaciones de auditoría las cuales son:

- Auditoría Interna: Se lleva a cabo por empleados de la misma empresa, su objetivo es revisar y proveer de seguridad los controles internos establecidos, esto permite saber si son adecuados, así como

también pueden mitigar los riesgos para el logro de las metas de la organización.

- Auditoría Externa: La revisión se lleva a cabo en los estados financieros, procesos y flujos de efectivo, por una persona externa de la organización.

- Auditoría Financiera: Su objetivo es determinar que los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la organización presenten razonablemente su situación financiera, en cumplimiento de las disposiciones económicas financieras.

- Auditoría de Cumplimiento: Este tipo de auditoría tiene como fin comprobar que las operaciones financieras, económicas y administrativas efectuadas por la entidad estén conforme a las leyes, normas y procedimientos de la empresa.

- Auditoría Operacional o de Gestión: Su función es evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de los servidores y funcionarios del Estado respecto al cumplimiento de las metas establecidas.

- Auditoría Integral: Revisa que los sistemas de control, programas y actividades operativas se apliquen apropiadamente, además, identifica objetivos, políticas y procedimientos con la finalidad de informar sobre el uso más adecuado en lo económico y eficiente de los recursos de la empresa, para reducir costos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

- Auditoría Informática: Es la evaluación y verificación de los controles, sistemas y recursos informáticos.

- Auditoría Administrativa: Consiste en una revisión que se hace a una empresa para establecer el grado de eficiencia y eficacia en la planeación, control y uso de los recursos. Busca comprobar el cumplimiento de lo establecido por la entidad auditada, para verificar la racionalización adecuada de los recursos y mejorar las actividades.

2.3 Auditoría de Recursos Humanos

El elemento humano representa el recurso más importante de la organización, pues la hace diferente a las otras. Las organizaciones funcionan con base en estrategias y planes que les permiten alcanzar sus objetivos. El área de recursos humanos debe de contar con un sistema de auditoría, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman su responsabilidad y den cumplimiento a sus obligaciones.

La Auditoría de recursos humanos se define como el examen minucioso que se realiza a una actividad específica, administración interna y entorno externo del departamento de personal de una empresa, con el propósito de localizar sus probables deficiencias, tratar de eliminarlas y hacer las recomendaciones.¹⁹

El objetivo más importante de este tipo de auditoría es la revisión sistemática para evaluar costos y beneficios del programa general de recursos humanos, también busca comparar la efectividad actual contra indicadores de otras organizaciones (competencia) con las que sea real su comparación y el desempeño propio de la organización.

¹⁹ Con base en: J.D García Salgado, *Auditoría de Recursos Humanos. Hacia la excelencia por la evaluación*, Celaya, Instituto Tecnológico de Celaya, 1994, p.19.

2.3.1 Definición de Auditoría de Recursos Humanos

Una Auditoría de Recursos Humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación.

Como se mencionó esta auditoría analiza las políticas y prácticas del personal de una organización para ser evaluadas en relación con el funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas.

Es un sistema de revisión y evaluación de las políticas y prácticas del personal, el cual permite corregir desviaciones para lograr una mejora continua. Por ello el sistema de control de esta auditoría se basa en la determinación de estándares de calidad, cantidad, tiempo y costo para comparar lo esperado con lo planeado.

2.3.2 Importancia de la Auditoría de Recursos Humanos

Los cambios en las organizaciones han originado que la Auditoría de Recursos Humanos también se modifique, deja de ser un medio de control para convertirse en una herramienta importante y necesaria para tomar decisiones de acuerdo con el personal y los objetivos de la empresa.

“La importancia de la Auditoría de Recursos Humanos reside en el sistema que evalúa el diseño y la implantación de toda la función de Recursos Humanos, la cual integra la aplicación, remuneración, desarrollo, mantenimiento y evaluación del potencial humano dentro de la organización”.²⁰ Esto le permite evaluar y determinar si el funcionamiento del sistema es eficiente y eficaz, también

²⁰ Yoder, Dale. *Employment relations audit*. Nueva York: Handbook of Personnel Management and Labor Relations, 1958

contempla elementos como su filosofía, misión, visión, estrategias de negocio, políticas, principios, creencias, etc., elementos que complementan el resultado obtenido por la auditoría, para contribuir a la organización con sus objetivos y estrategias de negocio. Esta es una de las razones del porqué el factor humano es trascendental para una organización.

2.3.3 Objetivos de la Auditoría de Recursos Humanos

1. Hacer uso correcto del presupuesto para el capital humano.
2. Mejorar continuamente la función de la administración de Recursos Humanos.
3. Brindar retroalimentación a los trabajadores acerca del buen funcionamiento de la administración de Recursos Humanos.
4. Cumplir con los objetivos de la empresa y del personal en conjunto.
5. Permite identificar fallas y problemas en el área.
6. Establecimiento de controles.

Finalidad

La finalidad de la Auditoría de Recursos Humanos es asegurarse que los trabajadores cumplan las normas y mantengan una fuerza laboral eficaz. También permite la toma de decisiones para el personal directivo.

Alcance y profundidad

La auditoría inicia evaluando las relaciones organizacionales que afectan a la administración de personal, partiendo de este factor se analizan los registros del personal, y posteriormente se realiza un informe con los problemas y sugerencias. Esto es sólo un nivel al que la auditoría puede llegar, pero aún tiene más profundidad ya que también revisa y evalúa políticas, programas y la filosofía de la entidad.

2.3.4 Áreas que cubre la Auditoría de Recursos Humanos²¹

- Sistema de información sobre la administración de personal.
- Administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo, niveles de sueldos, salarios e incentivos).
- Análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos).
- Obtención, desarrollo del personal, reclutamiento y selección (Fuentes externas de personal, procedimientos de selección, etc.).
- Capacitación, orientación y desarrollo profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje y planes de promoción).
- Control y evaluación de la organización (Técnicas de evaluación del desempeño, entrevistas de evaluación).
- Control y evaluación de la organización (Evaluación del desempeño, control de los recursos humanos, administración de las relaciones laborales, calidad del entorno).
- Auditorías de personal (función del departamento de Recursos Humanos y evaluación de los gerentes de línea). Es importante saber si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la empresa como los lineamientos legales.

2.3.5 Criterios

Los criterios más importantes para las organizaciones son la calidad, tiempo y costo, estos permiten evaluar los resultados obtenidos y verificar cuáles son las correcciones que deben hacerse en la entidad auditada.

- Puntos de vista de gerentes de otras áreas de la empresa sobre el departamento de Recursos Humanos.

²¹ Con base en Juan José Beitía R. "La auditoría de los recursos humanos: Un proceso necesario". 2006. p. 12.

- Proporcionar información del área de recursos humanos, sobre el ambiente organizacional y las relaciones laborales.
- Cooperación de Recursos Humanos con otras áreas.

2.3.6 Beneficios

- Detectar problemas en el departamento.
- Evalúa la efectividad del trabajo en el departamento.
- Es una guía para tomar decisiones en la administración.
- Identifica la aportación del área de recursos humanos a la organización.
- Fomenta la mejora continua y los cambios necesarios en la entidad.
- Cumple con las políticas, reglamentos y disposiciones legales.
- Se establecen las responsabilidades y los deberes del departamento de personal.

2.3.7 Técnicas de Auditoría de Recursos Humanos ²²

Existen diversas técnicas para realizar este tipo de auditorías, algunas de ellas son las siguientes:

Impacto en el cliente: Pide la opinión de los usuarios, se determina mediante una muestra estadística, esto con la finalidad de obtener conclusiones en relación con el funcionamiento y servicios que se tienen del personal.

Análisis del trabajo: Es el estudio y formulación de posibles conclusiones sobre el funcionamiento del departamento. Se realiza tomando una muestra al azar del personal, para comparar la congruencia del desempeño del área de Recursos Humanos con los objetivos de la empresa.

²² Chiavenato Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 2007 (8ª ed.), pp. 442-448.

Análisis de presupuesto: En esta actividad se revisa que cada una de las actividades se desarrollen de acuerdo con el presupuesto asignado. Se analizan y valoran los porcentajes con el total que se asigna a cada función.

Seguimiento con indicadores clave: Consiste en seleccionar indicadores que representen las actividades principales del área de productividad, rotación de personal, ausentismo, etc. Estos indicadores se comparan con los planes establecidos y se revisan las causas que originan el problema, para corregir y lograr una mejora continua.

Análisis de costos y beneficios: Se calcula el valor económico de los beneficios obtenidos de los programas del departamento de Recursos Humanos para después analizar si el costo se puede convertir en una inversión y el grado de rentabilidad que se puede obtener.

2.3.8 Métodos para realizar auditorías a la función de administración de Recursos Humanos

“La auditoría consiste en obtener información para interpretar y detectar problemas. Los datos se evalúan y se obtiene una serie de opiniones que permiten concluir el logro de resultados. Para reunir la información pertinente, se recurre a técnicas como la entrevista, revisión de registros o expedientes, cuestionarios, observaciones, entre otros, los cuales pueden combinarse dependiendo de las necesidades, el tiempo, características del equipo de trabajo, presupuesto y habilidades de los expertos”.²³

La aplicación de determinados métodos, es en relación con la dimensión y las necesidades de la entidad auditada; por ejemplo, se utilizan técnicas contables o estadísticas (métodos cuantitativos) para el cálculo de costos y beneficios de las funciones de Recursos Humanos, otra técnica consisten en aplicar encuestas a

²³ *Idem* p.442

gerentes, clientes, empleados, entre otros; para obtener información que incluye parámetros de medición de desempeño de todo el departamento y la organización.

2.3.9 Proceso Auditoría

Este proceso se lleva a cabo en las fases que se mencionan a continuación:

1. Conociendo la organización: Esta etapa consiste en conocer a toda la organización, se recaba información acerca de los antecedentes, filosofía, tamaño de la empresa, sector al que pertenece, políticas, entre otros. La información se obtiene mediante entrevistas con los responsables y se hace la notificación de la auditoría.

2. Planificación: Se establecen los objetivos que se quieren alcanzar en la auditoría, partiendo de esto se define la información por recabar y lo que se va a revisar.

3. Diseño: Es fundamental diseñar el plan por seguir, donde se establecen técnicas, métodos e instrumentos de recolección de información, tiempo en que se llevará a cabo la auditoría, alcances y limitaciones, así como el personal que intervendrá en ella.

4. Ejecución: Etapa donde se efectúa el muestreo sobre el personal auditado, se recolecta y se prepara la información. Se consideran elementos como la logística, materiales, acceso a la información, personal que colabore con la tarea y área de trabajo adecuada para desarrollar la actividad.

5. Análisis: La información obtenida se analiza para detectar problemas y errores en el proceso de Recursos Humanos. También se realiza un análisis de las políticas y programas de la empresa y del departamento para identificar las

causas de éxito o fracaso. Después de obtener los resultados se hacen las recomendaciones y correcciones necesarias para mejorar.

6. Redacción del informe: Es la fase donde el auditor emite su opinión profesional sobre los resultados obtenidos a la administración del departamento de Recursos Humanos. Primero se elabora un borrador del informe, se da lectura y se procede a su corrección.

7. Presentación del informe: El informe debe contener alcances del trabajo, objetivos, procedimientos aplicados, identificación de las fallas, adecuación de programas, recomendaciones y la información que no pudo auditarse.

2.4 Auditoría Interna

Los inicios de la auditoría interna se dieron con el crecimiento de la actividad comercial e industrial, a raíz de esto surge la necesidad del propietario o dueño de crear un sistema de control para supervisar las operaciones de su empresa.

Con el movimiento de la Revolución Industrial se incrementó la necesidad por parte del dueño del negocio de crear un sistema que le permitiera delegar actividades, supervisar y revisar las tareas realizadas para tener un mayor control a través del apoyo de una persona de la organización, que contara con la confianza y responsabilidad de revisar y reportar el funcionamiento de las actividades de la entidad.

Otro antecedente que se tiene en relación con la auditoría interna, se dio en Estados Unidos durante el periodo colonial. Más adelante el gobierno del país reconoció la necesidad de la función de la auditoría. Las empresas de ferrocarriles fueron las primeras en emplear el servicio de auditoría interna. Ese tipo de auditoría se pondría en México con la red de tranvías en el año de 1873. Durante esta época algunas empresas europeas también utilizaron el servicio de auditoría

interna. En el año de 1875 la empresa Krupp Company emitió un manual de auditoría donde hace referencia al siguiente párrafo:

“Los auditores están para determinar si las leyes, regulaciones y compromisos, políticas y procedimientos han sido adecuadamente observados y si las transacciones comerciales fueron realizadas de acuerdo con políticas establecidas. Al respecto, los auditores harán sugerencias para el cuidado de los recursos y la mejora de los procedimientos, y evaluar los contactos y compromisos y presentar recomendaciones para mejorarlos.”²⁴

La Auditoría Interna se consolida para 1941, con la tesis doctoral de Víctor Z Brink, que fue el primer documento formal que sustentaba a la Auditoría Interna y que hasta la fecha prevalece, se le da una perspectiva profesional a la Auditoría Interna y se amplía la revisión de las cifras y datos de los estados financieros, del control interno y de las recomendaciones a la administración (papel de asesor). Un punto importante a destacar en esta etapa es la creación del máximo órgano representativo de la profesión el IIA, emitiéndose los primeros pronunciamientos normativos de la Auditoría Interna, surgiendo la Auditoría Administrativa y la operacional conformando una Auditoría Interna más integral.²⁵

2.4.1 Definición de Auditoría Interna

El Instituto de Auditores Internos de Norteamérica define la auditoría como una actividad independiente y objetiva en el aseguramiento y la consultoría, designada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización en el cumplimiento de sus objetivos proporcionándole un enfoque sistemático y disciplinado para mejorar la eficiencia en los procesos de administración de riesgos, control y gobierno.

²⁴ SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón, *“Auditoría Interna Integral, administrativa, operacional y financiera”*, Cengage Learning, 2009, p.57.

²⁵ BRINK, Víctor y WIT H, *Auditoría Interna Moderna*, ECAFSA,, 2001.

La función principal de la auditoría interna es evaluar los riesgos que se relacionan con el gobierno de la entidad, con las operaciones y los sistemas de información. Mediante esta actividad se busca la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad e integridad de la información, la salvaguarda de los activos y cumplimiento de la normativa establecida.

Propósito

Busca asegurar la eficiencia en los procesos de administración de riesgos, control y gobierno para lograr resultados confiables y objetivos, para ser entregados a la gerencia de la entidad y poder tomar medidas que permitan el logro de las metas establecidas.

La auditoría interna es importante en las organizaciones por la conexión que establece con la administración y el consejo; busca la eficiencia y eficacia de las operaciones y contribuye al cumplimiento de los reglamentos de la entidad.

Un objetivo importante de la auditoría interna es vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno, en el proceso de administración de riesgos, para proporcionar a la gerencia un aseguramiento de los riesgos que serán eliminados de manera correcta.²⁶

2.5 Control Interno

Para que una empresa funcione adecuadamente es fundamental contar con un sistema de control. El control existe en todo tipo de organizaciones, fue creado para cumplir los objetivos organizacionales. Los teóricos como Taylor y Fayol fueron los primeros en definir el concepto de control, que se conocía con base en la experiencia de las actividades desarrolladas y las cuales se observaban. La

²⁶ VALENCIA, Joaquín Rodríguez. "Un efectivo sistema para la empresa".Control Interno. México 2012. pp.33-35

evolución que ha tenido el control se ha dado en áreas de aplicación, con la economía se han aplicado mecanismos de control en los precios y costos. La informática ha contribuido con la creación del control automatizado.

El control permite, una vez que se llevan a cabo los planes por seguir, comprobar que realmente se está cumpliendo con lo establecido y obtener resultados adecuados. Los elementos fundamentales con los que la empresa debe contar para mantenerse es cuidar y cumplir sus planes, objetivos y metas. Otro elemento de suma importancia es lograr la eficiencia y eficacia de los recursos de la empresa.

2.5.1 Definición de control

R. Buchele define el control como el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnósticos de la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. Para F. Kast es la función administrativa que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables al compararlos con las expectativas.

El control es un medio que permite a la administración verificar y vigilar el adecuado funcionamiento de los procesos de la organización. Esta función es responsabilidad de todo el personal encargado de la gerencia y la supervisión. Los factores que intervienen en esta función son la incertidumbre en relación con el desempeño, el tiempo que se lleva para realizarla y el costo que le puede generar a la organización.

2.5.3 Tipos de control

Existen varios tipos de control que se pueden implementar antes y durante la actividad, estos son:

- Precontrol: Es el que se lleva a cabo antes de que se realice la actividad.
- Control concurrente: Se pone en marcha en el transcurso del trabajo.
- Control retroalimentativo. Su objetivo es controlar el desempeño anterior o pasado para poder darse la retroalimentación.

2.5.3 Conceptos

El control interno en las organizaciones se ha ido transformado con los cambios económicos, sociales, políticos y las tecnologías que se han creado actualmente. La responsabilidad del control interno corresponde a todos los directivos, por lo que se le debe de dar valor de autocontrol. Su importancia se centra en el cumplimiento de las políticas, planes, objetivos, estrategias, procesos, manuales administrativos, informes, capacitación y el trabajo del personal.

Los orígenes que se tienen respecto al control interno hacen referencia a Montgomery, ya que parece ser que una de las referencias más antiguas sobre el término, también denominado por algunos como “Comprobación Interna” y como “Internal Check”. El concepto elaborado por Dickseel consideraba tres aspectos: división de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación de personal. El control interno ha sufrido muchos cambios, sobre todo en los términos que se utilizan, antes conocidos como “verificación interna”.

Definición de Control Interno

“Según el boletín E-02, el control interno comprende el plan de organización de todos los métodos y procedimientos que de forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. Este boletín fue

preparado por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C”.²⁷

Para Stempf, es la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados.

El control Interno se refiere a los procesos, políticas y procedimientos diseñados por la dirección para asegurar información financiera fiable y la preparación de estados financieros de acuerdo con el marco de referencia de contabilidad aplicable.

2.5.4 Objetivos del Control Interno

1. Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
2. Promover eficiencia en la operación.
3. Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de información financiera, administrativa y operacional que se genera en la entidad.
4. Protección de los activos de la entidad.

Elementos del Control Interno

Con base en el Boletín 3050 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos la estructura del Control Interno se compone de los subsistemas de control administrativo y financiero. “El control administrativo presenta el nivel de cumplimiento de las funciones que desempeñan los sistemas y procedimientos

²⁷ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Boletín E-02, 56pp.

administrativos. Los elementos que forman parte del control interno son los siguientes”.²⁸

Estructura organizacional: Es el proceso de juntar todos los componentes y recursos en un organismo social. La organización permite que cada miembro de la empresa conozca las actividades que desarrolla. Busca reunir los esfuerzos y cumplir con las actividades para alcanzar los objetivos.

Procedimientos: Este elemento indica cómo realizar un trabajo, los procesos que se utilizarán y la información con la que se cuenta. Aquí se crean los procedimientos para lograr los objetivos establecidos por la entidad, son las guías de acción.

Personal: La organización está compuesta por recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos. Este subsistema está formado por individuos que se interrelacionan con elementos como es la conducta, la motivación, el rol que desempeña cada miembro de la entidad, valores, actitudes, expectativas, clima laboral y aspiraciones del personal. El adecuado diseño de este sistema permite colocar al personal, de acuerdo con sus habilidades y conocimientos, en donde sean más útiles para la organización, esto da como consecuencia una fuerza laboral.

Vigilancia: Es la retroalimentación organizacional que se lleva a cabo mediante la recolección, análisis y evaluación de la información relacionada con las actividades administrativas. La información que se tiene del pasado muestra al administrador lo que ha ocurrido, lo que sucede actualmente y lo que puede presentarse en el futuro.

²⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Boletín 3050, 78pp.

2.5.6 Ventajas de Control Interno

Todas las organizaciones tienen la necesidad de contar con controles que les permita vigilar las operaciones, por lo que es esencial tener un sistema de control interno que cuente con los beneficios siguientes:

- Seguridad en las operaciones que se están llevando a cabo para verificar que son correctas.
- Evita la duplicidad y descuido de funciones, de tal manera que las actividades realizadas por los empleados se complementan entre sí.
- Evita que el personal pueda llevar a cabo hechos delictivos, por medio de un adecuado control, reduciendo al mínimo la posibilidad de cometer fraudes.
- Lograr promover la eficiencia de operaciones, tener la seguridad de que las políticas son practicadas como se fijaron.
- La obtención y análisis de informes de forma confiable.
- Evitar desperdicios en la utilización de recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos).
- Obtener una mayor productividad en la empresa.
- Un adecuado sistema de control interno facilita el desarrollo de auditorías: externas e internas.

2.5.7 Métodos para evaluar el Control Interno

Se conocen algunos métodos para evaluar el control, los más conocidos son los siguientes:

1. Método descriptivo: Este método muestra las descripciones de las operaciones revisadas, el desarrollo de ellas y la identificación de las fallas que representan riesgos de control para posteriormente poder hacer las recomendaciones necesarias.

2. Método gráfico: Es primordial iniciar con la comprensión y conocimiento del sistema y nivel de riesgo de las operaciones administrativas y operativas, es un medio de cuadros y gráficas de flujo, que permiten identificar los puntos que son medios de control.

3. Método de cuestionario: Se utilizan cuestionarios elaborados por los auditores, su contenido incluye conocimientos de manejo de operaciones, quiénes son los trabajadores y la responsabilidad que les corresponde.

2.6 Modelo Coso²⁹

El sistema COSO permite implementar el control interno en cualquier tipo de entidad u organización. Fue publicado en Estados Unidos en el año 1992, esto surgió debido a la necesidad de desarrollar un medio global, uniforme y homogéneo de control interno, con el cual se permite contar con una referencia conceptual común. COSO surge de las siglas en inglés del Comité (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), formado en 1895 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta, también para emitir las recomendaciones que garantizaran la transparencia informativa.

La evolución a lo largo de la historia de la estructura del Sistema COSO ha sido efectiva a partir del año 1992, en cuyo año se denominó Marco del Control Interno (COSO I), para el año 2004 se da a conocer la mejora en el Sistema de COSO I con el Marco Integral de Riesgos (COSO II ERM).

El Informe COSO define al control interno como un proceso realizado por el directivo, las gerencias y demás personal, diseñado para proveer certeza

²⁹ LASKI, Julián Pablo, "El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: Modelo COSO y sus alcances en América Latina", Gestión y Estrategia, 24 de julio de 2006. Finanzas. pp 14-18.

razonable de que una institución puede lograr los objetivos institucionales siguientes:

- Operaciones eficientes y eficaces.
- Producción de informes financieros (o de negocios) confiables para la toma de decisiones internas y para el uso de terceros.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones que las apliquen.

2.6.1 Componentes del Modelo COSO I

El informe COSO se compone de 5 componentes, cuya revisión permite conocer el grado de cumplimiento de los sistemas de control interno.

1. Ambiente de control: Este componente depende del control del personal de la organización. Los elementos importantes que intervienen son la estructura organizacional, valores éticos, conocimientos, habilidades, el grado de responsabilidad de acciones, desempeño laboral, conducta, políticas y prácticas de Recursos Humanos.

2. Evaluación de riesgo: Identificación y análisis de los riesgos que interfieren en el logro de los objetivos, así como la forma en la que deben manejarlos. Los riesgos que pueden surgir dependen de circunstancias como los cambios tecnológicos, reestructuración de la organización, nuevo personal, implementación de nuevos sistemas, entre otros.

3. Actividad del control interno: Forman parte de los procedimientos y políticas que permiten ser una guía para cumplir con lo establecido, estas actividades se presentan en toda la organización e influyen en revisiones, autorizaciones, procesos de información, etc. Hay diferentes tipos de actividades de control

como son: controles físicos, administración de actividades e indicadores de desempeño que contribuyen a lograr las metas.

4. Información y comunicación: Es la obtención e intercambio de información relevante, que se debe de comunicar en tiempo y forma de manera que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades. Los elementos que son importantes para la información son comunicación externa, organizacional y sistemas de información.

5. Monitoreo: Es la vigilancia constante de los procesos para comprobar que están funcionando adecuadamente conforme a lo establecido. Este proceso se puede lograr a través de actividades continuas como auditorías y autoevaluaciones del personal a cargo.

COSO II (Administración de riesgo de la empresa ERM)

En este modelo se buscó la mejora en los elementos potenciales, como resultado de ello se integra a 8 elementos potenciales:

1. Ambiente interno: Este elemento es la base sobre la que se sitúan el resto de elementos, e influye de manera significativa en el establecimiento de los objetivos y de la estrategia. En el entorno de ese ambiente interno sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa.
2. Establecimiento de objetivos: Los objetivos deben establecerse con anterioridad para que la dirección identifique los posibles acontecimientos que impidan su consecución. Deben estar alineados con las estrategias de la compañía, dentro del contexto de la visión y misión establecidos.

3. Identificación de eventos: Se deben considerar aspectos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean externos (económicos, políticos, sociales) e internos (infraestructuras, personal, procesos, tecnología) que afectan a la consecución de los objetivos del negocio. Resulta pues imprescindible dentro del modelo la identificación de dichos acontecimientos, que podrán ser negativos (que implican riesgos), o positivos (que implican oportunidades e incluso mitigación de riesgos).
4. Evaluación de riesgos: Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos por la dirección, es necesario evaluarlos desde la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Para ello es necesaria una adecuada combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación de riesgos se centrará inicialmente en el riesgo inherente (riesgo existente antes de establecer mecanismos para su mitigación), y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente tras el establecimiento de medidas de control).
5. Respuesta a los riesgos: La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar. Una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar una reevaluación del riesgo residual.
6. Actividades de control: Se trata de las políticas y procedimientos que son necesarios para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido la adecuada. Las actividades de control deben estar establecidas en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones.
7. Información y comunicación: La adecuada información es necesaria en todos los niveles de la organización, para una adecuada identificación, evaluación y respuesta al riesgo que permita a la compañía la consecución de sus objetivos.

Además para conseguir que ERM funcione de manera efectiva es necesario un adecuado tratamiento de los datos actuales e históricos, lo que implica la necesidad de un sistema de información adecuado.

8. Monitoreo: Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos funcione correctamente y asegurar la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. El modo en que esta supervisión se lleve a cabo dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización.

“Los modelos COSO buscan la eficiencia y eficacia de los recursos, la fiabilidad de la información interna y externa, financiera y no financiera, la alineación de los elementos a la misión de la entidad, la verificación del cumplimiento de las leyes y normas vigentes. Este sistema debe ser aplicado por la dirección, la administración y el resto del personal de una entidad”.³⁰

2.6.2 Ventajas del Modelo COSO

Este modelo toma en cuenta conceptos, herramientas y prácticas gerenciales que permiten al control interno ser una herramienta fundamental en la gestión organizacional, a continuación se mencionan las ventajas siguientes:

- Generación de valor a las organizaciones con el control interno.
- Permite tener una estructura de análisis de forma más eficiente y eficaz en la entidad.
- Es una herramienta útil para tomar decisiones.
- El control interno como medio de aprendizaje para la organización y su personal.

³⁰ RODRÍGUEZ, Elmer. “Nuñez y Dubón y Asociados (Contadores Públicos, Auditores, Abogados y Notarios.” 21 de Octubre de 2013

Se puede utilizar el modelo COSO en dos líneas: como el desarrollo de diagnósticos organizacionales, institucionales y establecimiento de planes de intervención y la otra como monitoreo continuo de la estructura de control interno.

2.7 MARCO LEGAL

En este apartado se sustenta la información antes mencionada con una serie de leyes y normativa establecidas para las actividades que se desarrollan en el departamento de Recursos Humanos de una organización.

En relación con la normativa que rige a la industria hotelera sólo se mencionan la más importante.

2.7.1 Normas Oficiales Mexicanas³¹

Las normas son ordenamientos esenciales y específicos de la legislación mexicana. De acuerdo con la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFSMN), las Normas Oficiales Mexicanas son un instrumento regulatorio, por medio de éstas se establecen las características y especificaciones de productos, servicios, instrumentos, criterios, nomenclatura y de demás elementos que contribuyen a su regulación. Otras de las leyes que se aplican al sector turismo son las NOM que sirven como referencias técnicas, son obligatorias y emitidas por la autoridad.

Las siguientes Normas Oficiales Mexicanas son un instrumento regulatorio del tema de investigación de la hotelería, esta información se obtuvo de Profeco:

NOM 07-TUR-2002

Establecer los lineamientos mínimos que en materia del seguro de responsabilidad civil deben cumplir los prestadores de servicios turísticos de hospedaje para que respondan en forma oportuna y adecuada por las

³¹ http://www.profeco.gob.mx/juridico/normas/noms_turismo.asp

responsabilidades en que puedan incurrir derivadas de la prestación de sus servicios a turistas o usuarios.

NOM-010-TUR-2001

Establece las características y condiciones mínimas que deben contener los contratos que los prestadores de servicios turísticos celebren con los usuarios-turistas.

La norma define los conceptos siguientes:

- Usuario-Turista: La persona que viaja desplazándose temporalmente fuera de su lugar de residencia habitual y que hace uso de los servicios turísticos.

- Prestador de servicios turísticos: Persona física o moral que habitualmente proporcione, intermedie o contrate con el usuario-turista la prestación de los servicios turísticos.

- Establecimientos de hospedaje: Son los inmuebles en los que se le ofrece al público el servicio de alojamiento en habitación, como son: hoteles, moteles, albergues, y demás establecimientos de hospedaje, así como los campamentos y paradores de casas rodantes que presten servicios a usuarios-turistas.

2.7.2 Normas Mexicanas aplicables a las empresas turísticas

NMX-TT-001-1996-IMNC

Señala requisitos mínimos de calidad para instituciones educativas que ofrecen estudios relacionados con el turismo.

NMX-TT-002-1997-IMNC

Señala requisitos mínimos de calidad para instituciones que ofrecen planes y programas de capacitación para el trabajo relacionado con el turismo.

NMX-TT-005:1996 IMNC

Se establecen los requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicio de tiempo compartido y similares para obtener el "Certificado de calidad turística comercial – Dos Estrellas" o el "Certificado de Calidad Turística Comercial – Una Estrella".

NMX-TT-006:1996 IMNC

Señala los requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicio de tiempo compartido y similares para obtener el "Certificado de calidad turística de Primera Clase – Cuatro estrellas" o el "Certificado de Calidad Turística de Primera Clase – Tres Estrellas".

NMX-TT-007:1996 IMNC

Establece los requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicio de tiempo compartido y similares para obtener el "Certificado de calidad turística de Lujo - Gran Turismo" o el "Certificado de Calidad Turística de Lujo - Cinco Estrellas".

Como resultado del proceso histórico de las relaciones obrero patronales, y para beneficio de ambas partes, se estableció legalmente por medio de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo, incorporar la capacitación como dispositivo de desarrollo y crecimiento personal y mejoramiento del desempeño.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123, apartado A, fracción XIII, se señala que las empresas están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo, cualquiera que sea su actividad.

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán y se mencionan las más esenciales en relación con la investigación:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas.

II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas.

III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años.

IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el trabajador de un día de descanso, cuando menos.

V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación.

VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales.

VII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.

IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas.

X. El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal.

XI. Cuando por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente un 100% más de lo fijado para las horas normales.

XII. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas.

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo.

XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten.

XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo.

XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.

XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos las huelgas y los paros.

XVIII. Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital.

XX. Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo, se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del Gobierno.

XXII. El patrón que despida a un obrero sin causa justificada, por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una

huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario.

XXIII. Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualquiera otros en los casos de concurso o de quiebra.

XXVIII. Las leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de las formalidades de los juicios sucesorios.

XXIX. Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ésta comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores.

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal.

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas.

Artículo 153-E. En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones.

Artículo 153-F. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

Artículo 153-J. Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro, pequeñas y medianas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto:

I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad.

II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo.

- III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad.
- IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad.
- V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia.
- VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.
- VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas.
- VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene.
- IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores.

En el Diario Oficial del 18 de abril de 1997, se publicó el acuerdo en materia de capacitación y adiestramiento respecto a las obligaciones legales y el llenado de formatos para la realización de los trámites administrativos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los representantes legales de las empresas adquieren de esta forma las obligaciones legales, en esta materia, ante la STPS.

La nómina se encuentra fundamentada en partes del contenido del contrato de trabajo, en relación con el servicio que deba prestarse y a la remuneración, los cuales se regirán por las normas siguientes:

- El trabajador estará obligado a desempeñar los servicios que sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sean del mismo género de los que formen el objetivo de la actividad a que se dedique el patrón.

- La remuneración deberá ser adecuada con la naturaleza y magnitud de los servicios y no podrá ser inferior al salario mínimo ni a la que se le pague por trabajos de igual naturaleza en la región y en la propia empresa.

Estos detalles ayudan a determinar fácilmente la prestación del servicio y remuneración en aquellos contratos de trabajo donde no hubiese estipulación expresa, situación que se presenta frecuentemente.

2.7.3 Códigos de ética de la Auditoría Interna

Un elemento importante en toda actividad profesional es la ética y actualmente es un requisito indispensable para un buen funcionamiento de las entidades; el adecuado desempeño de las funciones que se encomiendan al personal, no serviría de nada si sus recursos humanos no fueran éticos. El auditor interno debe dirigirse con honradez, honorabilidad, responsabilidad, calidad y dignidad ante su profesión.

Es por eso que el IIA, The Institute of Internal Auditors (IIA), crea un código de ética profesional que rige a la profesión del auditor interno, delineando normas de conducta y calidad profesional para guiar su actuación y sus acciones. Sus pronunciamientos cubren los principios básicos de las diversas disciplinas que conforman la Auditoría Interna, siempre actuando con criterio profesional, buena fe e integridad.

El IIA maneja dos formulaciones del código de ética del IIA, una es para todos sus miembros en general y la otra es para los auditores que están certificados (CIAs). El primero cuenta con once artículos (cabe hacer mención que es en esencia idéntica al del IMAI, Instituto Mexicano de Auditores Internos) y el segundo sólo contempla diez artículos. Sus perfiles y contenido no varían, son iguales, la diferencia radica en que en el código para los certificados se excluye el artículo VIII; así como la introducción al mismo es diferente.

El Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI) a través de su primer presidente en 1986, C. P. Juan Ramón Portal realiza la primera traducción de la revista Internal, considerando necesario e indispensable la aplicación de los principios morales que toda profesión requiere para mantener un prestigio y garantizar la calidad de sus servicios, con el fin de orientar la conducta de los agremiados y asegurarse de la observancia de los mismos con honorabilidad y dignidad.

A continuación se mencionan los artículos del código de ética del IMAI:

- I. Asociados obligados a desempeñar honesta, objetiva y diligentemente sus deberes y responsabilidades.
- II. Confianza de su contratante, lealtad, sin tomar partido por ninguna actividad ilegal e inapropiada.
- III. Abstenerse de actividades en conflicto de intereses, que desacrediten a la Auditoría Interna o que perjudiquen la capacidad objetiva de sus deberes y responsabilidades.
- IV.- No aceptar gratificaciones o regalos – daño a su criterio profesional.
- V.- Prudencia en el manejo de información – confidencial, no beneficio personal ni detrimento de la entidad.
- VI.-Cuidadosos en obtener suficiente evidencia para garantizar su opinión. Revelar todos los hechos detectados.
- VII.-Esforzarse para mejorar la calidad y efectividad de sus servicios.
- VIII.-Ajuste a los estatutos, promover el logro de los objetivos del I MAI y obligados a mantener los más altos estándares de competencia, moralidad y dignidad.
- IX.- Adoptar en sus intervenciones seguridades y medidas técnicas que permitan cumplir con las normatividad de la auditoría interna.

X.- Mejorar continuamente su competencia profesional, su eficacia, eficiencia y calidad de los servicios.

XI.- Mantener las normas de competencia, moralidad y dignidad emitidas por el IMAI. Cumplimiento de los estatutos para apoyar el objetivo del Instituto.³²

³² IMAI, Declaraciones sobre las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna SIAS, Boletines del 1 al 13, México, 1998.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Método

Para poder lograr los objetivos, el estudio tendrá como base la observación de las variables en un tiempo determinado y espacio (selección de una muestra empresas de la Industria Hotelera ubicadas en la ciudad de Zacatecas).

El método seleccionado para la investigación será deductivo - inductivo, ya que se parte de datos válidos para la Auditoría de Recursos Humanos, que permiten hacer suposiciones partiendo de lo general hasta llegar a la situación en particular, que está generando el problema en la aplicación de las auditorías de este tipo. La investigación se respalda en la información recopilada de las empresas estudiadas para la investigación y en este tipo de auditorías, por medio del análisis que establecen las relaciones causa-efecto entre los diversos factores que integran el estudio.

El estudio se complementará con un instrumento de recolección de datos, consiste en un cuestionario aplicado a las organizaciones objeto del estudio.

3.2 Tipo de Estudio

3.2.1 Observacional

El estudio será observacional debido a que se analizará y explicará la importancia de la Auditoría de Recursos Humanos como una herramienta de control en las Pequeñas y Medianas empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas, de tal forma que se puedan lograr los objetivos establecidos en la investigación.

3.2.2 Transaccional

El estudio será transversal ya que los elementos que influyen en la investigación se analizan y estudian en un momento dado, con la supervisión y actualización necesaria de la información que está en disposición del cambio, así como las diversas constantes que determinan las variables que se recolectan y que influyen en el proceso de la Auditoría de Recursos Humanos en la Industria Hotelera.

3.2.3 Descriptivo

El estudio será descriptivo, puesto que se buscan identificar necesidades de la aplicación de la Auditoría de Recursos Humanos en las organizaciones hoteleras de la ciudad de Zacatecas. Así como, será necesario describir las actividades y procedimientos que se realizan en cada subsistema de la administración del recurso humano.

Matriz de congruencia de la investigación

“Importancia de la aplicación de la Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas”

Tabla No.3 Matriz de Congruencia

Pregunta Principal	Objetivo General	Hipótesis Principal
¿Qué importancia tiene la aplicación de una Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas?	Conocer qué importancia tiene la aplicación de una Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medias Empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas.	Permite indicar cómo está funcionando el área de Recursos Humanos, identifica métodos inadecuados, costos y puntos críticos de forma más eficiente.
Preguntas Secundarias	Objetivos Específicos	Hipótesis Secundaria
¿Por qué no se aplican las Auditorías de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas?	Estudiar los factores que existen, para que no se lleven a cabo las Auditorías de Recursos Humanos a las organizaciones.	Son empresas que carecen de apoyo suficiente, tienen poco acceso a créditos y asesoría porque es muy cara, y no pueden pagarla.
¿Por qué es necesaria una Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Hotelera?	Analizar porqué es necesaria una Auditoría de Recursos Humanos la cual es una herramienta de control de la organización.	Se obtiene información importante necesaria para los fines de análisis, estudio, prevención y toma de decisiones.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.1.1 Hipótesis e instrumento de recolección de información

Para poder evaluar la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación: La importancia de la Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas, permitirá contar con una herramienta para conocer cómo está funcionando esta área, detectando los puntos críticos para su corrección de forma eficiente.

Se ha diseñado un instrumento de recolección de información para las empresas dedicadas a la hotelería de la ciudad de Zacatecas, para realizar la investigación de campo y recabar información que permita obtener el grado de veracidad de la hipótesis planteada.

La recolección de la información consistió en aplicar un cuestionario con elementos generales hasta particulares de las empresas.

4.2 El instrumento de recolección de información aplicado a las empresas hoteleras de la ciudad de Zacatecas

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información para realizar un trabajo de investigación en el campo de la Administración de Recursos Humanos, con la finalidad de fortalecer y aportar elementos de mejora en el desempeño de la administración, por lo que su información y opinión es muy importante. De antemano agradezco su valiosa colaboración y apoyo para la realización de este proyecto.

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Preguntas de carácter general

1. ¿Cuáles son los objetivos principales de la empresa?
2. ¿Cuáles son los objetivos principales del departamento de recursos humanos?
3. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta actualmente la empresa?

Análisis del puesto de trabajo

4. ¿La empresa cuenta con las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo actualizados?
5. ¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones de los puestos de trabajo?

Planificación de recursos humanos

6. ¿Con que planes cuenta la empresa para cubrir las necesidades de recursos humanos?
7. ¿Qué medios emplea el departamento de RH para llevar a cabo la planificación de recursos humanos?

Dotación de recursos humanos

8. ¿Cómo reclutan al personal requerido por la empresa y cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?
9. ¿Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar las categorías de empleados?
10. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y cuáles son los más difíciles de cubrir?
11. ¿Es costosa la etapa de reclutamiento y selección?

Retribución

12. ¿Cómo se determina la evaluación de los puestos de trabajo y los aumentos salariales?
13. ¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos? Explique en qué consiste.
14. ¿Cuál es el principal problema en la administración de salarios?
15. Aparte de las prestaciones obligatorias por ley, ¿Ofrecen otras prestaciones a los empleados? ¿Cuáles son?

Evaluación del desempeño

- 16.a) ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño de los empleados?
- b) ¿Es adecuado el sistema de evaluación de desempeño? ¿Por qué?

Formación y desarrollo

- 17.a) ¿Se lleva a cabo regularmente un análisis de la necesidad de capacitación?
- b) ¿De qué manera se elige a los empleados que serán capacitados?
18. ¿Cómo está diseñado el programa de capacitación?
19. ¿Son efectivos los programas de capacitación?

20. ¿Qué cambios o mejoras deberían hacerse respecto a la formación del puesto de trabajo?

21. ¿Actualmente la empresa cuenta con algún programa de mejora de en la productividad?

Auditoría

22. ¿Se realizan auditorías en el departamento de Recursos Humanos?

23. ¿En qué consiste la revisión que se realiza en el departamento y quiénes la llevan a cabo?

24. ¿Cuál es el periodo en el que se lleva a cabo la auditoría o revisión?

25. ¿Cree usted que es importante realizar una auditoría al departamento?

¿Por qué?

26. ¿Cree usted que la auditoría puede ser una herramienta de control interno para la organización?

27. ¿Qué controles emplea el departamento de Recursos Humanos para cumplir con los objetivos de la empresa?

28. ¿Cuáles son las normas, políticas y reglamentos generales que sigue el departamento para cumplir con sus actividades?

29. ¿De qué manera podría contribuir esta auditoría a la empresa?

30. ¿Qué desventaja cree usted que se pudieran presentar en este tipo de auditoría?³³

³³ Elaboración propia.

4.3 Universo de trabajo y muestra

Esta investigación se realizó en las Pequeñas y Medianas empresas del sector hotelero de la ciudad de Zacatecas.

La población de estudio de esta investigación es de 15 empresas, de las cuales se obtuvo la muestra con la fórmula estadística para poblaciones finitas y donde arroja el resultado de la muestra objeto.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q} = 15$$

En dónde:

n = tamaño de la muestra.

p = Probabilidad a favor.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación con el 95% de confianza que equivale a 1.96.

N = tamaño de la población.

e = Límite aceptable de error muestral.

q = Probabilidad en contra.

4.4 Aplicación de los instrumentos de recolección de información

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de la información se llevó a cabo el procedimiento siguiente: Se inició con la revisión en el registro de hoteles con el que cuenta el Gobierno del estado de Zacatecas para obtener la población y determinar la muestra. Una vez recabada la información, el siguiente paso fue solicitar una cita con el gerente de Recursos Humanos de cada empresa para poder aplicar el cuestionario.

Se entregó el cuestionario a los gerentes de Recursos Humanos de los hoteles que fueron seleccionados, se les dio un tiempo determinado para que lo contestaran, para posteriormente analizar la información obtenida.

Para poder realizar una interpretación de los resultados se hicieron tablas y gráficas con los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado y para tal fin, se utilizó el programa Excel de Microsoft.

A través de este programa se pueden describir de manera detallada los resultados obtenidos en cada uno de los cuestionarios aplicados a los hoteles de la ciudad de Zacatecas.

4.5 Análisis de la información

Preguntas de carácter general

De las empresas estudiadas, los objetivos fundamentales para el logro de sus metas son:

- Brindar un servicio de calidad.

- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Ser líder y consolidarse con prestigio en el sector.

Se pudo comprobar que los principales objetivos para los hoteles y su departamento de recursos humanos son los siguientes:

- Proporcionar personal calificado para los departamentos de la organización, este tipo de empresas tiene una alta rotación de personal, por lo tanto es importante contar con el personal idóneo, de lo contrario se generan gastos a la organización y no se cumplen los objetivos establecidos.
- Proveer a los empleados un trabajo estable y generarles confianza, esto contribuye a la motivación del personal, logrando un mejor desempeño en sus labores.
- Capacitar y supervisar a los trabajadores en sus actividades permite a la organización tener a su personal actualizado, también monitorea las funciones para evitar posibles fallas.
- Tener una administración efectiva del presupuesto y personal para lograr los objetivos y metas establecidos por la organización.
- Lograr un manejo adecuado del ambiente laboral, el tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones genera mayor productividad y un panorama más favorable para el desarrollo profesional de los empleados.
- Reducir al máximo la rotación de personal, esto es debido a la importancia que tiene el elemento humano en toda organización y principalmente en este tipo de empresas que se dedican a los servicios, es por eso que se trata de reducir la salida de personal.
- Buscar, seleccionar, entrenar, desarrollar y retener al potencial humano garantizando la continua ocupación de puestos de trabajo.

En la actualidad el sector hotelero se enfrenta a la siguiente serie de problemas que afectan su funcionamiento: la falta de personal capacitado, temporadas bajas (provoca el recorte de personal en la empresa), asignación de poco presupuesto, alta rotación de personal y conflictos con los empleados

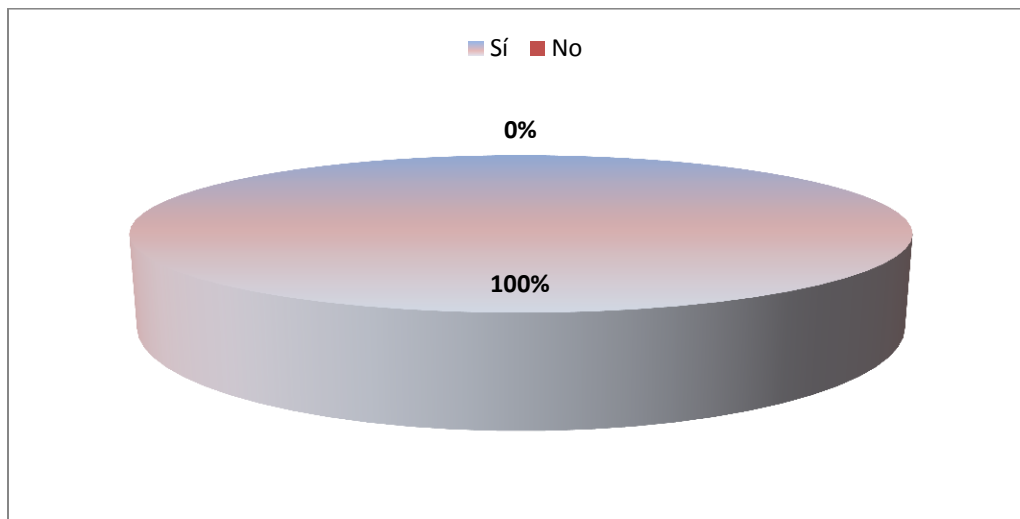
Análisis del puesto de trabajo

Con la información obtenida en el estudio se muestra que todas las empresas sí actualizan las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo, esto permite realizar mejoras continuas en sus procedimientos.

Tabla 4. Descripción y requisitos de puestos de trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	15	100
No	0	0
Total	15	100

Gráfica 4. Descripción y requisitos de puestos de trabajo



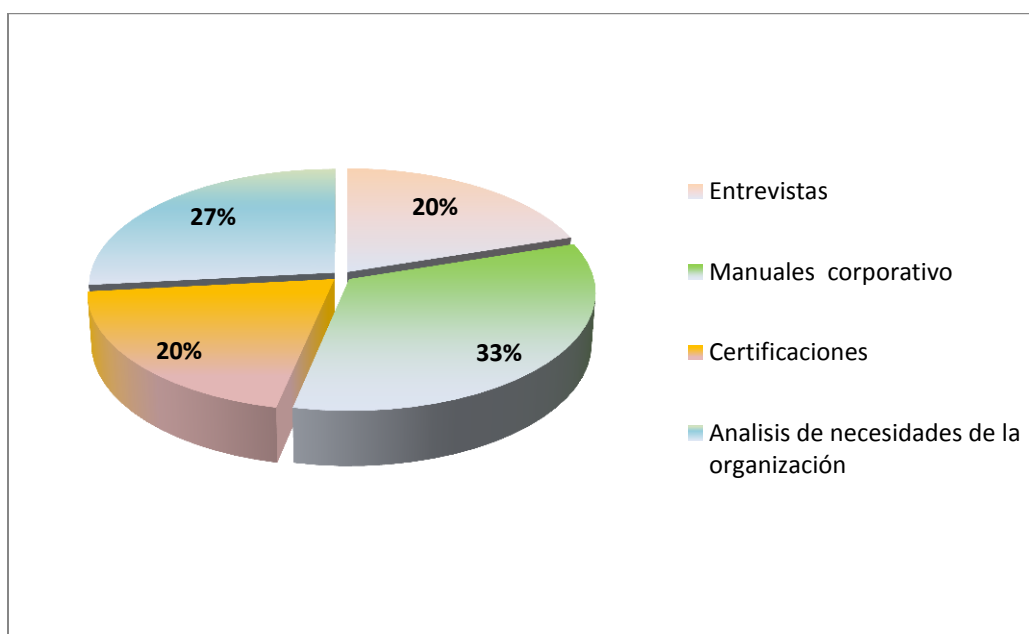
Fuente: Elaboración propia.

Con base en la información obtenida los métodos más utilizados para la descripción de puestos son los manuales corporativos, con 33%, el segundo método que más se utiliza es el análisis de necesidades de la organización que elabora el departamento de Recursos Humanos.

Tabla 5. Métodos de descripción de puestos

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Entrevistas	3	20
Manuales de corporativos	5	33
Certificaciones	3	20
Análisis de necesidades de la organización	4	27
Total	15	100

Gráfica 5. Métodos de descripción de puestos



Fuente: Elaboración propia.

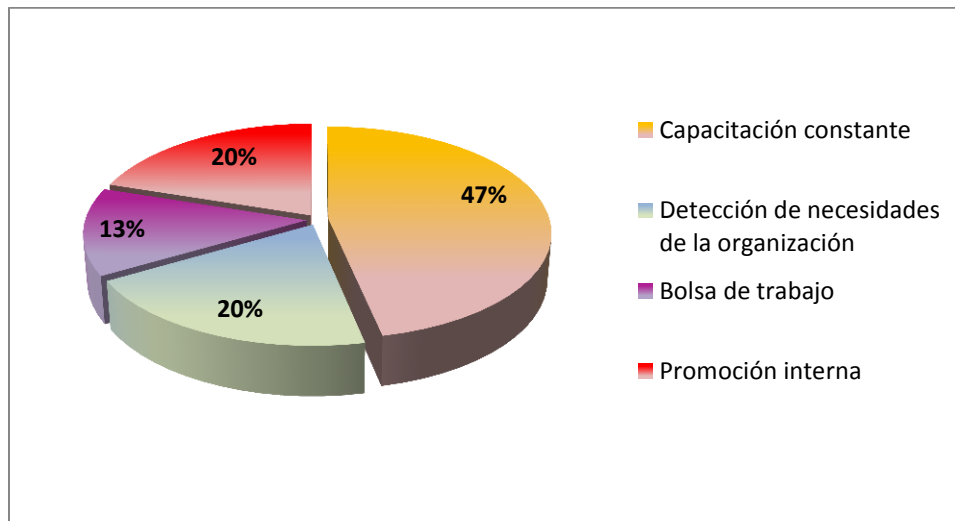
Planificación de recursos humanos

Los planes con los que cuentan la mayoría de las empresas hoteleras para cubrir las necesidades de recursos humanos son la capacitación constante, con 47%, otro medio que se emplea es la promoción interna y la detección de necesidades de la organización.

Tabla 6. Planes para cubrir necesidades

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Capacitación constante	7	47
Detección de necesidades de la organización	3	20
Bolsa de trabajo	2	13
Promoción interna	3	20
Total	15	100

Gráfica 6. Planes para cubrir necesidades



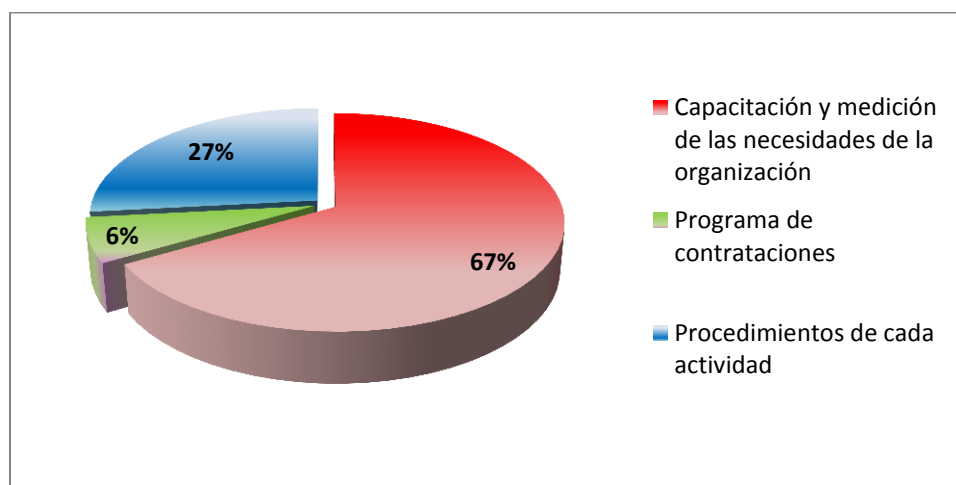
Fuente: Elaboración propia.

Los medios que emplea el departamento de RH para llevar a cabo la planificación de recursos humanos en los hoteles de Zacatecas son la capacitación y medición de las necesidades, con 67%. También consideran que los procedimientos de cada actividad son importantes para detectar las necesidades y cubrirlas.

Tabla 7. Medios de planificación

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Capacitación y medición de las necesidades de la organización	10	67
Programa de contrataciones	1	7
Procedimientos de cada actividad	4	27
Total	15	100

Gráfica 7. Medios de planificación



Fuente: Elaboración propia.

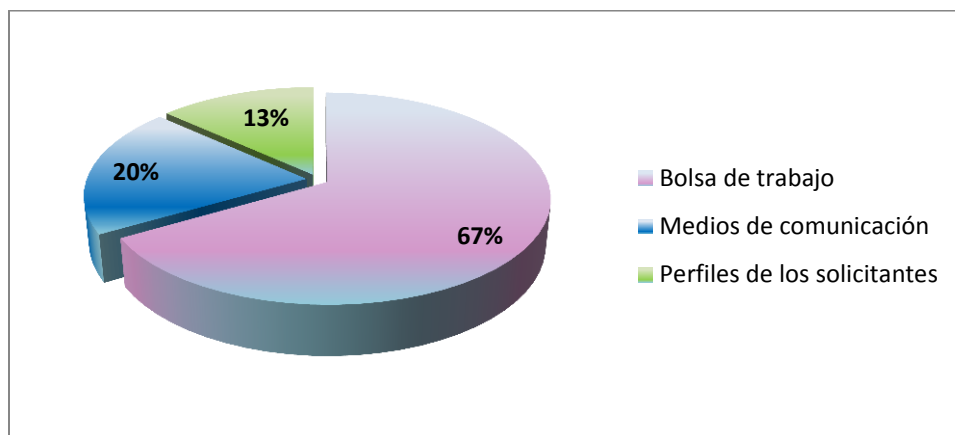
Dotación de recursos humanos

El medio más utilizado para reclutar al personal es la bolsa de trabajo, las empresas consideran que este medio es el más efectivo para encontrar al personal que formará parte de la organización. Los medios de comunicación y los perfiles de los solicitantes también son medios que contribuyen al reclutamiento de personal.

Tabla 8. Reclutamiento de personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Bolsa de trabajo	10	67
Medios de comunicación	3	20
Perfiles de los solicitantes	2	13
Total	15	100

Gráfica 8. Reclutamiento de personal



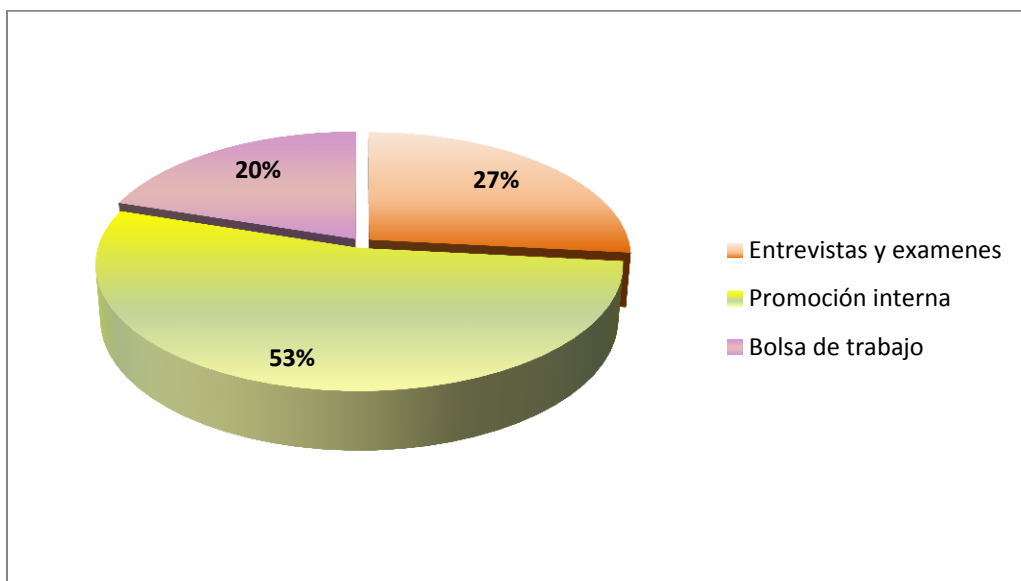
Fuente: Elaboración propia.

Los métodos que utilizan habitualmente las empresas hoteleras para seleccionar las categorías de empleados son: la promoción interna, con 53%, las entrevistas y exámenes se posicionan en segundo lugar, con 27% y la bolsa de trabajo, con 20%, es decir promover al personal es más efectivo para las empresas.

Tabla 9. Métodos de selección

Variable	Frecuencia	Porcentaje
		%
Entrevistas y exámenes	4	27
Promoción interna	8	53
Bolsa de trabajo	3	20
Total	15	100

Gráfica 9. Métodos de selección



Fuente: Elaboración propia.

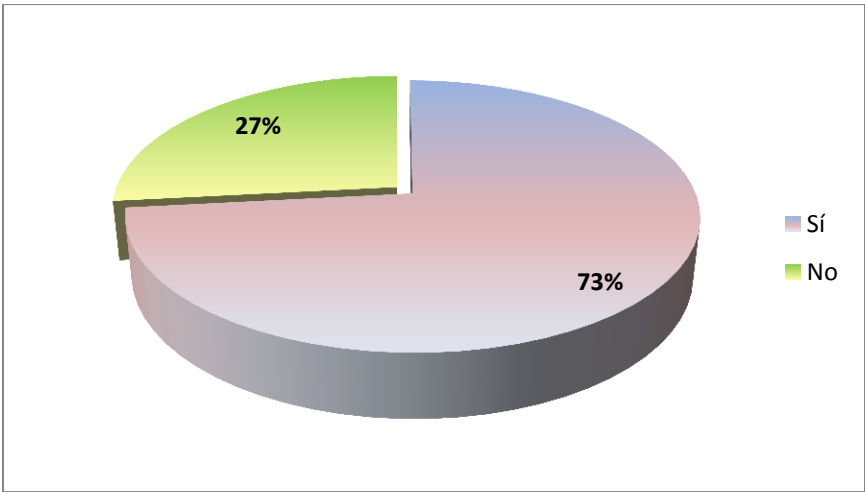
Todas las empresas encuestadas del sector hotelero coinciden en que los puestos más fáciles de cubrir son los operativos y consideran que estos son los de más alta rotación. En cambio los puestos gerenciales son los más difíciles de cubrir por las características requeridas.

En la investigación realizada se observó que el 73 % de las empresas consideran costosa la etapa de reclutamiento y selección de personal, esto es debido a la inversión que se hace tanto de dinero como de tiempo.

Tabla 10. Costo del reclutamiento

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	11	73
No	4	27
Total	15	100

Gráfica 10. Costo de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia.

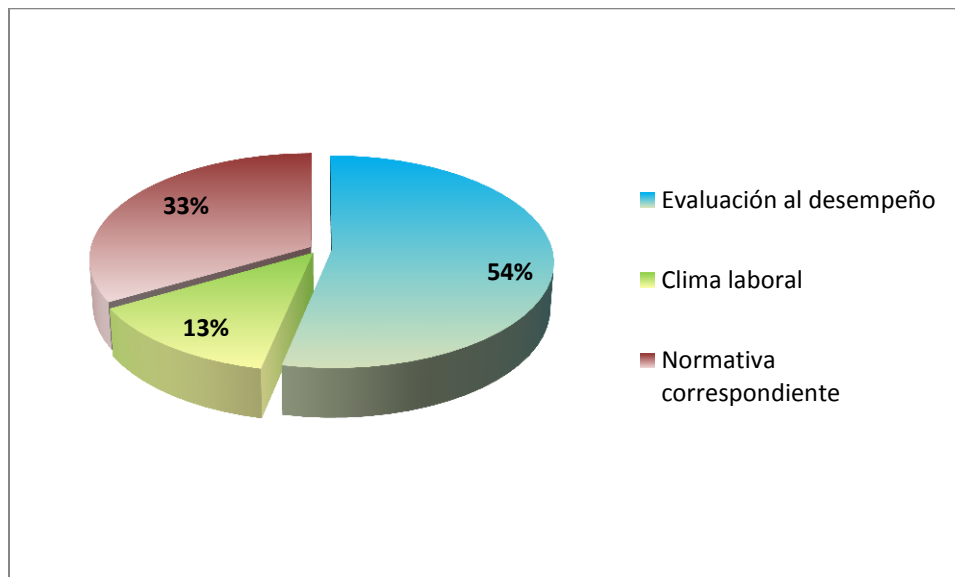
Retribución

El 53% de los resultados obtenidos señalan que las organizaciones determinan la evaluación de puestos de trabajo y los aumentos salariales con base en las evaluaciones al desempeño, la normativa es otro medio que siguen ya que deben apegarse a lo establecido por la ley para no incurrir en faltas que afecten al personal y a la organización.

Tabla 11. Evaluación de puestos de trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Evaluación al desempeño	8	53
Clima laboral	2	13
Normativa correspondiente	5	33
Total	15	100

Gráfica 11. Evaluación de puestos de trabajo



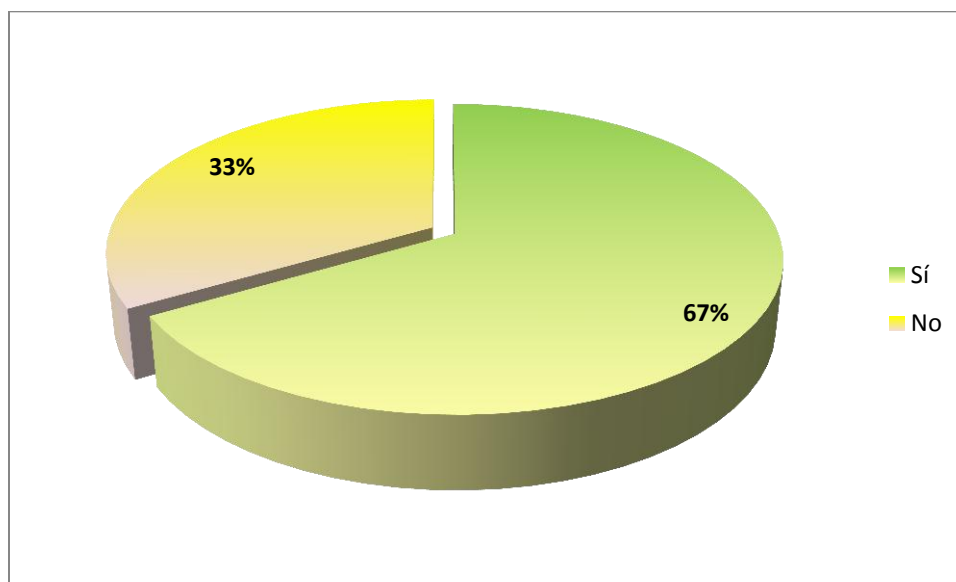
Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 67% de los hoteles cuentan con un sistema de retribución como son: el fondo de ahorro, vales de despensa, reconocimiento al personal por su desempeño en un aspecto social y económico.

Tabla 12. Sistema de retribución

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	10	67
No	5	33
Total	15	100

Gráfica 12. Sistema de retribución



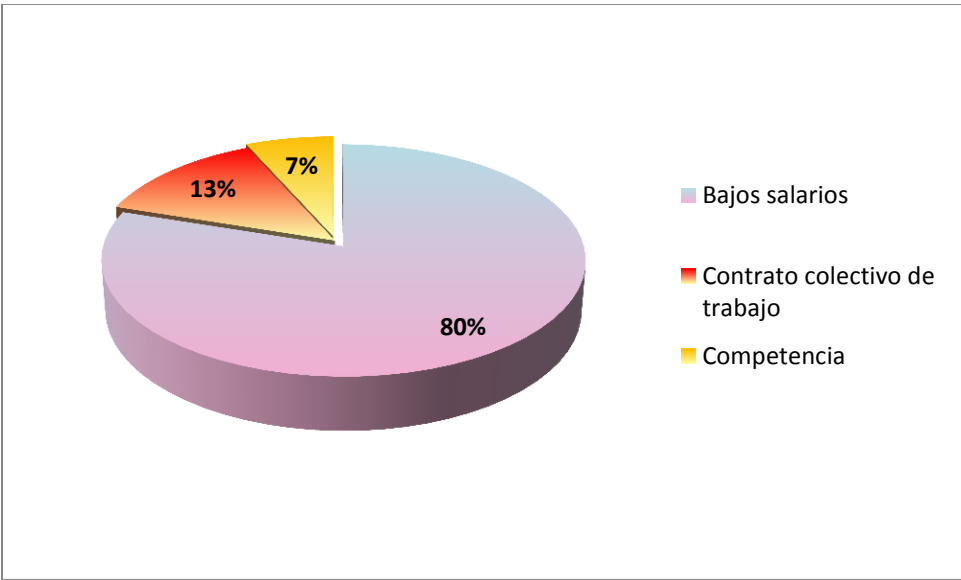
Fuente: Elaboración propia.

El principal problema con la administración de salarios es que son muy bajos los pagos, por lo que los gerentes de recursos humanos tienen que buscar otros medios para compensar el salario.

Tabla 13. Administración de salarios

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Bajos salarios	12	80
Contrato colectivo de trabajo	2	13
Competencia	1	7
Total	15	100

Gráfica 13. Administración de salarios



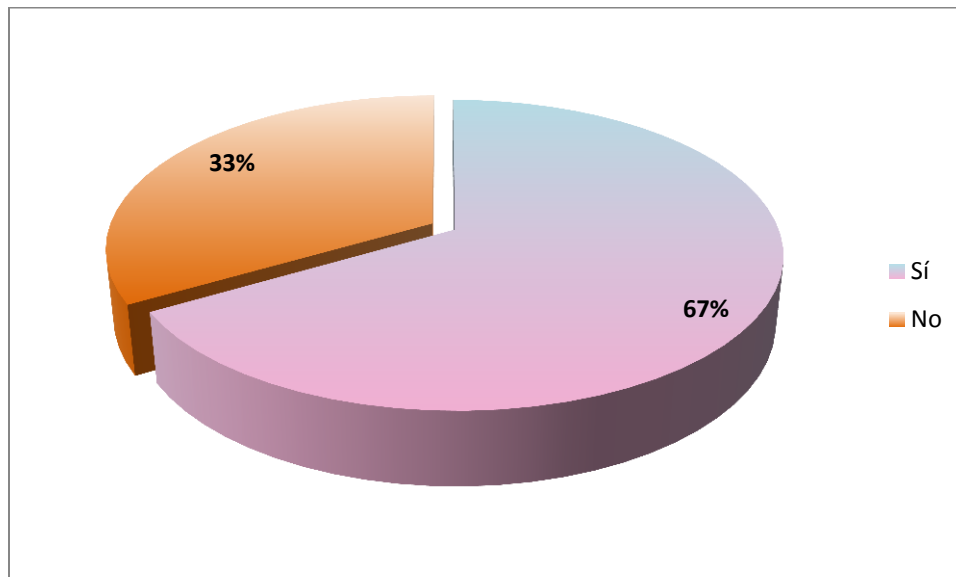
Fuente: Elaboración propia.

Una gran parte de las empresas encuestadas ofrecen otras prestaciones que son independientes a las establecidas en la ley para combatir el bajo salario

Tabla14. Otras prestaciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	10	67
No	5	33
Total	15	100

Gráfica 14. Otras prestaciones



Fuente: Elaboración propia.

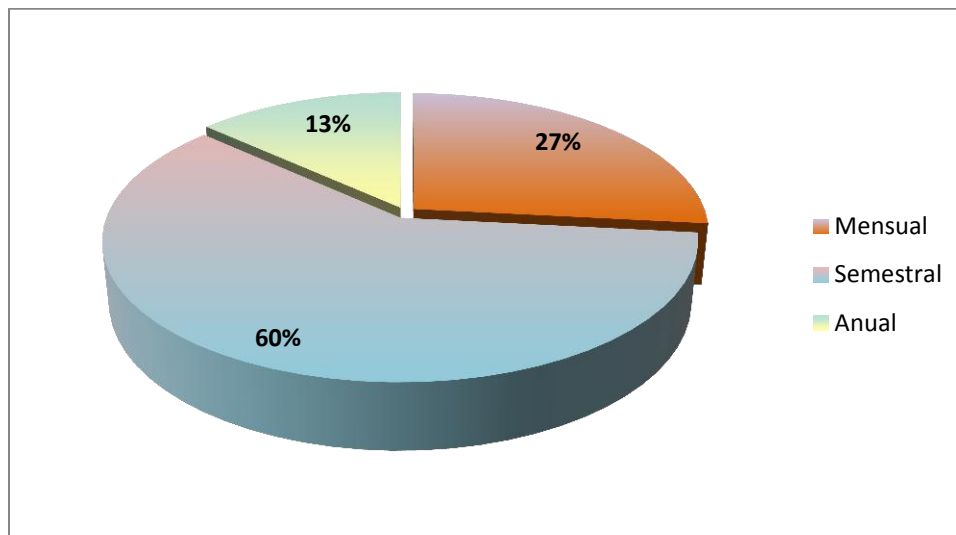
Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño que se les hace a los trabajadores se lleva a cabo en diferentes periodos, siendo el semestral el más predominante con un 60% de preferencia, le siguen las revisiones mensuales, con 27% y la revisión anual, con 13%. Esto les permite a los gerentes del área de Recursos Humanos revisar y detectar fallas para poder corregir y prevenir.

Tabla 15. Desempeño laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Mensual	4	27
Semestral	9	60
Anual	2	13
Total	15	100

Gráfica 15. Desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas coinciden que sí es importante la evaluación del desempeño, porque:

- Se obtiene información importante para la toma de decisiones.
- Se detectan necesidades de capacitación.
- Contribuye a incrementar la productividad de los empleados.

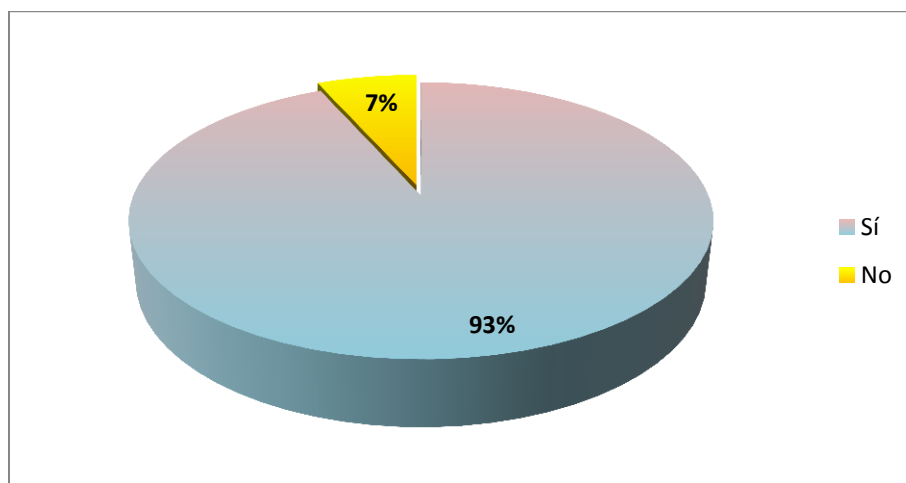
Formación y desarrollo

El 93% de los hoteles hacen constantemente analizan las necesidades de capacitación, esto debido al problema principal que es carecer del personal calificado para llevar a cabo las tareas correctamente.

Tabla 16. Análisis de necesidades de capacitación

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	14	93
No	1	7
Total	15	100

Gráfica16. Análisis de necesidades de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

En el estudio se obtuvo la información de cómo el departamento de RH elige a los empleados que serán capacitados:

- Se detectan las necesidades en relación con los resultados obtenidos de las encuestas que se aplican a los clientes del hotel.
- Evaluación al desempeño y retroalimentación con los supervisores o jefes directos.
- Con base en la rotación del puesto.

Los elementos con los que coincidieron las empresas encuestadas para el diseño de la capacitación y con base en la problemática de la rotación de personal, así como en su necesidad por cubrir los puestos vacantes son los siguientes:

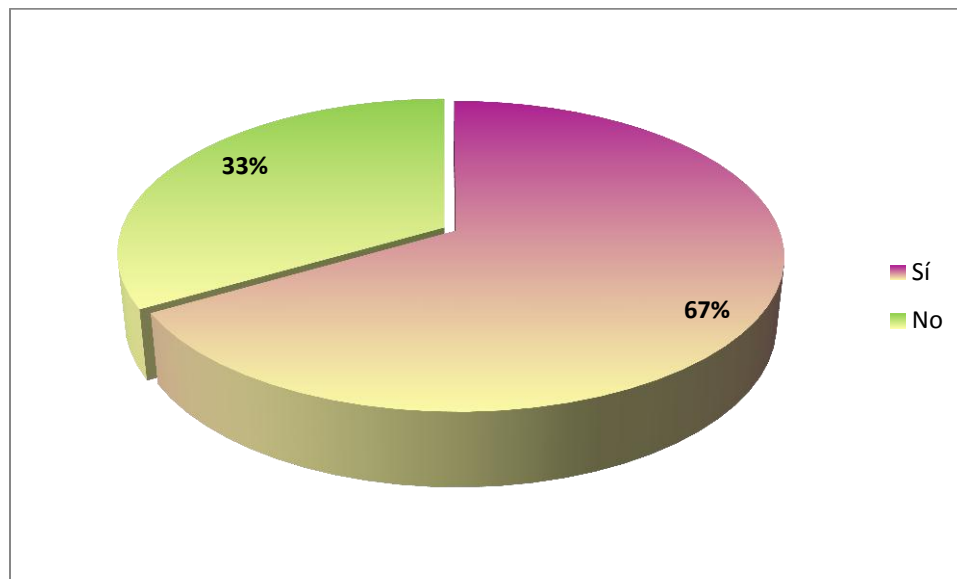
- Resultados del clima laboral y desempeño.
- Se basa en las necesidades de la empresa.
- Se diseña por departamento y puestos.

El 67% de los hoteles afirman que los programas de capacitación son efectivos, el resto de las empresa no consideran adecuado el sistema de capacitación, ya que no cubre las necesidades de la empresa y del trabajador.

Tabla 17. Efectividad de programas de capacitación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	67
No	5	33
Total	15	100

Gráfica 17. Efectividad de programas de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

Los hoteles de la ciudad de Zacatecas señalan qué cambios y mejoras deberían hacerse respecto a la formación del puesto de trabajo, estos aspectos son los siguientes:

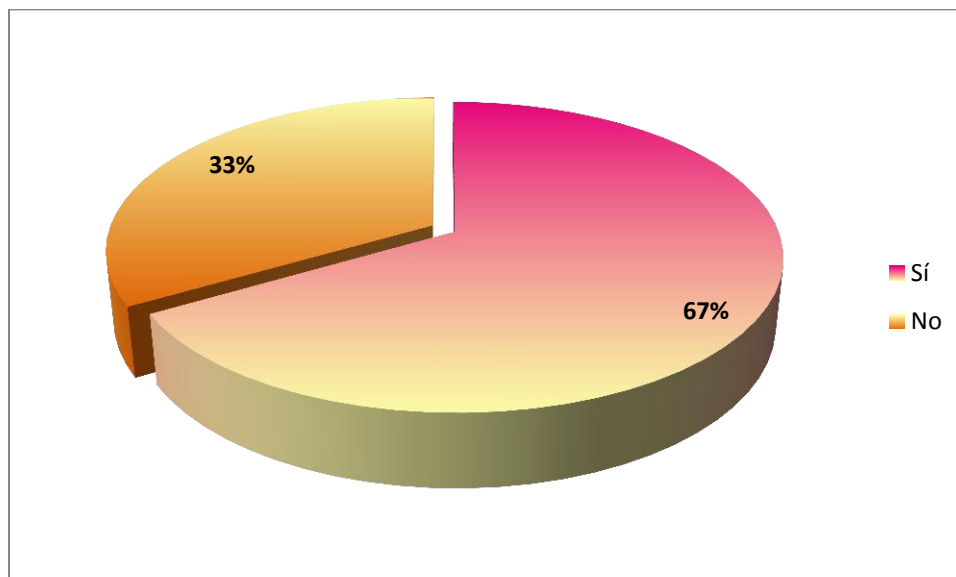
- Dar más capacitación.
- Actualización de puestos.
- Análisis de las debilidades de los puestos.

El 67% de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Zacatecas se comprometen con sus empleados para proporcionar un medio de desarrollo profesional. Los medios que contribuyen a estas organizaciones son los apoyos para las personas que se siguen preparando académicamente.

Tabla 18. Programas de mejora de la productividad

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	10	67
No	5	33
Total	15	100

Gráfica 18. Programas de mejora de la productividad



Fuente: Elaboración propia.

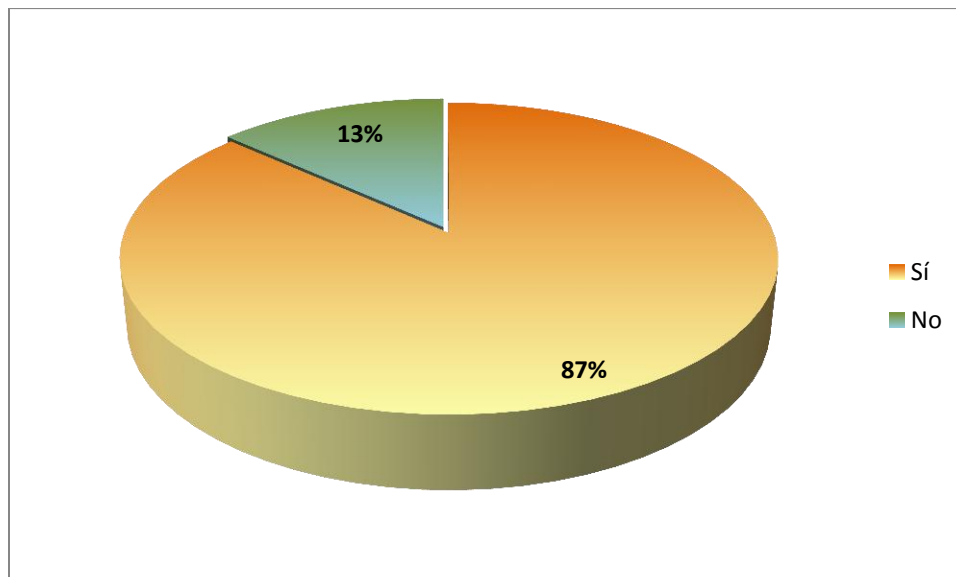
Auditoría

El objetivo principal de esta investigación es conocer la importancia de las auditorías en los hoteles de la ciudad de Zacatecas y se comprobó que el 87% de las empresas de este tipo sí realizan auditoría de Recursos Humanos, las cuales por lo general son internas y realizadas por su órgano de control interno enviado por el corporativo al que pertenecen.

Tabla 19. Auditorías de Recursos Humanos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
		%
Sí	13	87
No	2	13
Total	15	100

Gráfica 19. Auditorías de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

Las auditorías que se llevan a cabo consisten en la revisión de los elementos siguientes:

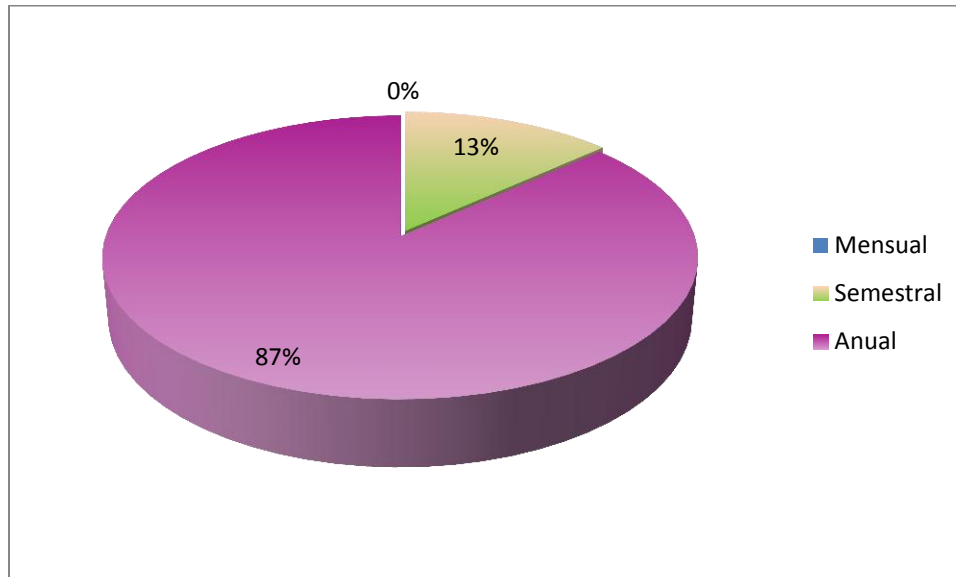
- Se realizan revisiones generales del departamento para identificar riesgos y posibles fallas.
- Revisiones en el cumplimiento de normas y procedimientos del personal.
- También se verifican las certificaciones por instituciones gubernamentales y federales, para comprobar que están cumpliendo con lo establecido.
- Se evalúan los indicadores de desempeño.
- Existen revisiones en los costos de nómina.
- Los expedientes de personal, documentos como instrucciones de trabajo, son supervisados para verificar que la documentación está completa.
- Estatus de demandas laborales.

El 87% de los hoteles llevan a cabo la auditoría de Recursos Humanos en un periodo anual, el resto de las empresas realizan este tipo de auditorías de forma semestral para controlar sus actividades.

Tabla 20. Periodo de revisión

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Mensual	0	0
Semestral	2	13
Anual	13	87
Total	15	100

Gráfica 20. Periodo de revisión



Fuente: Elaboración propia.

Los gerentes de Recursos Humanos están de acuerdo que la auditoría es fundamental para el correcto funcionamiento del departamento y de la empresa. Reconocen que el factor humano es quien contribuye al éxito o fracaso de la organización.

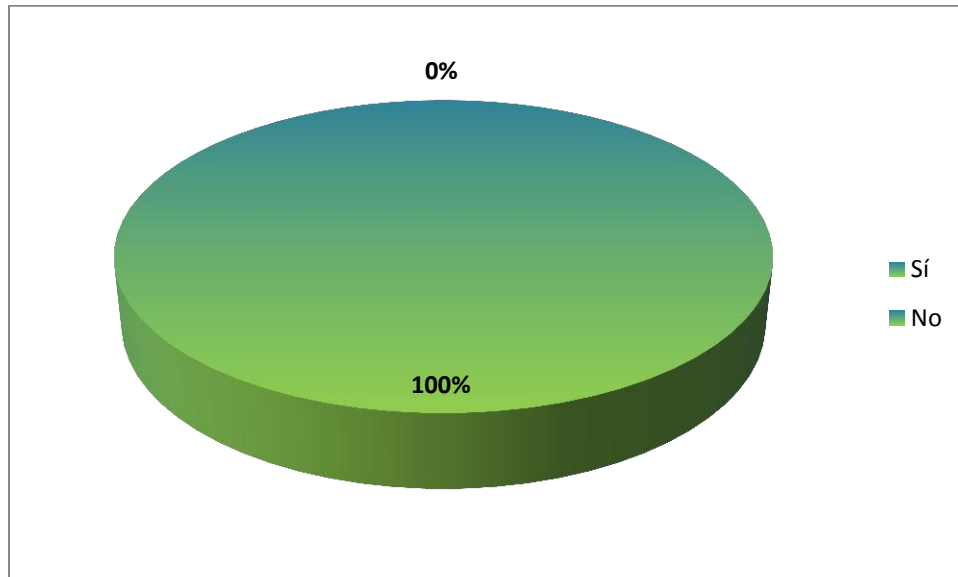
Los gerentes señalan varios aspectos que hacen que la auditoria sea importante:

- Regulariza los procesos.
- Verifica que se cumplan las políticas y procedimientos de acuerdo con las políticas establecidas.
- Permite el establecimiento de controles.
- Se detectan fallas y errores en los procesos.
- Ayuda a ordenar y mejorar el método de trabajo.
- Permite la redirección los objetivos.
- Actualiza procedimientos.

Tabla 21. Importancia de la Auditoría

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	15	100
No	0	0
Total	15	100

Gráfica 21. Importancia de la Auditoría



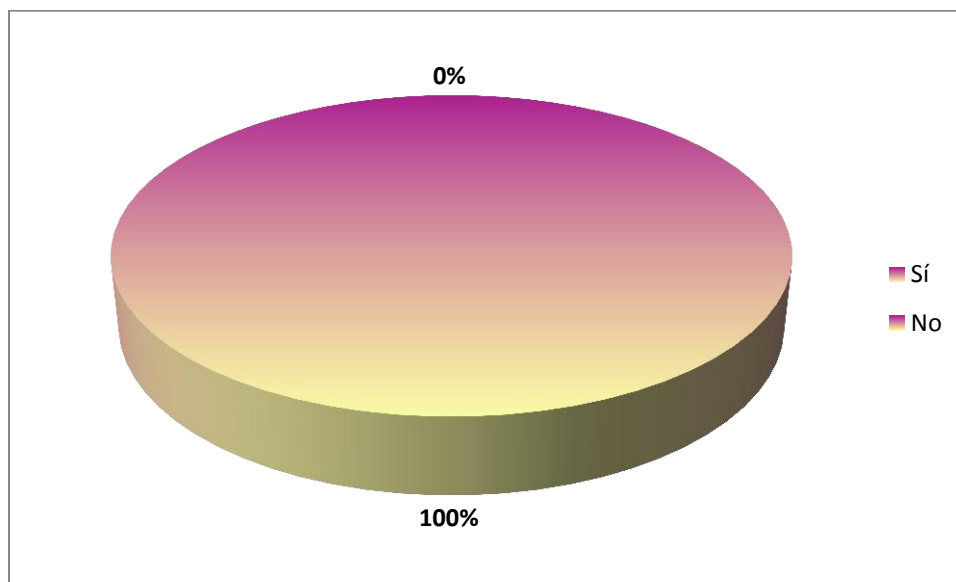
Fuente: Elaboración propia.

Los gerentes consideran que la auditoría es una herramienta de control interno ya que les permite conocer el grado de cumplimiento, detectar falla y poderlas corregir a tiempo, así como tomar mejores decisiones.

Tabla 22. Auditoria como herramienta de control

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	15	100
No	0	0
Total	15	100

Gráfica 22. Auditoria como herramienta de control



Fuente: Elaboración propia.

Los controles que emplea al área de Recursos Humanos para cumplir con los objetivos de la empresa son los siguientes:

- Control de presupuesto de gasto de nómina.
- Reporte de incidencias.
- Clima laboral.
- Análisis de estadísticas e indicadores de desempeño.
- Control de rotación.
- Registro del seguro.

Las normas, políticas y reglamentos generales que sigue el área de Recursos Humanos en las empresas hoteleras para cumplir con sus actividades son:

- Reglamento Interno de trabajo.
- Manuales del corporativo.
- Ley Federal del trabajo.
- Contratos.
- Ley Federal de Turismo.

En estudio permitió conocer de qué manera podría contribuir esta auditoría a la empresa con los aspectos siguientes:

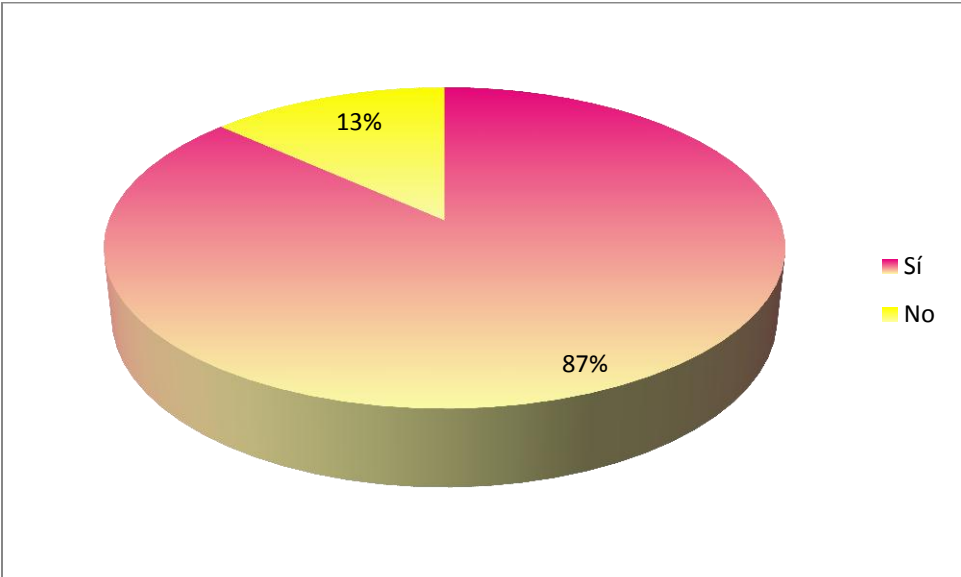
- Cumplimiento de procesos.
- Evitar problemas internos y externos con los diferentes órganos de revisión (STPS, IMSS).
- Prevenir multas por omisión de actividades y procesos.
- Mejoramiento interno de la empresa.
- Apoyo a las decisiones de los gerentes y encargados de áreas.
- Cumplir con los objetivos organizacionales.

El 87% de las empresas encuestadas consideran que la auditoría no trae desventajas, sino trae consigo beneficios para la organización pues se permite ser una herramienta de control, el 13% de estas organizaciones considera que pueden ser una desventajas por el tiempo que se llevan en realizarlas, ya que es un periodo muy corto y no se detectan todos los problemas que se encuentran en el área de Recursos Humanos.

Tabla 23. Desventajas de la Auditoria

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	13	87
No	2	13
Total	15	100

Gráfica 23. Desventajas de la Auditoria



Fuente: Elaboración propia.

4.5.1 Análisis FODA

El análisis FODA conocido en sus siglas en inglés como SWOT, otras denominaciones que recibe según la traducción son: DOFA, FOCA, DAFO.

Es una herramienta de análisis para obtener información de la situación actual del entorno interno y externo de la organización con el fin de poder tomar decisiones y se aplica a cualquier situación, empresa, área, etc. FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los análisis internos que se realizan consisten en identificar las fortalezas y debilidades de la organización y los análisis externos identifican amenazas y oportunidades que pueden ser convenientes o inconvenientes para la empresa.

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización, éstas no se pueden controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, y dependen de ésta.

A continuación se mencionan las definiciones de FODA:

Fortalezas: Características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y la distingue de la competencia. Se tiene control sobre ellas y son relevantes.

Oportunidades: Factores externos a la organización son favorables, se pueden aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de ésta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

Debilidades: Características internas de la organización que provocan desventaja frente a la competencia, como recursos que tiene la empresa, actividades que no se desarrollan favorablemente, entre otras.

Amenazas: Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, no puede controlarse, también pueden afectar desfavorablemente y en forma importante a la empresa.³⁴

Con el estudio realizado se demuestra la importancia que tiene la Auditoría de Recursos Humanos para las Pequeñas y Medianas empresas de la Industria Hotelera de la ciudad de Zacatecas. Las empresas analizadas fueron seleccionadas por sus características semejantes que hacen que el estudio sea homogéneo. A continuación se realizó un análisis FODA del estudio.

FORTALEZAS

- La mayoría de las empresas cuentan con la descripción y requisitos de puestos de trabajo actualizados.
- Estos hoteles cuentan con un programa de capacitación constante para sus trabajadores.
- Los hoteles tienen bolsa de trabajo propia para cubrir sus vacantes.
- Todas las empresas toman como medio de selección de personal la promoción interna.
- La mayoría de las empresas manejan un sistema de remuneración por méritos o incentivos.
- Hay constante evaluación del desempeño laboral.
- Las empresas cuentan con controles para verificar el cumplimiento de metas.

³⁴ Con base en M. Orlich Jessie, "Planificación Estratégica" *El análisis FODA*, Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), < [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)>, [s.a.], pp. 1-2.

OPORTUNIDADES

- Zacatecas es una ciudad conocida como destino turístico.
- La ciudad pertenece al Patrimonio Cultural de la Humanidad, lo cual le da distinción y promoción turística.
- Los hoteles cuentan con características propias que los hacen atractivos a los turistas.
- Apoyo del gobierno del Estado en este sector.
- Eventos culturales que atraen turistas en diferentes fechas durante todo el año.

DEBILIDADES

- Alta rotación de personal.
- Bajos salarios.
- Pocos controles internos en el departamento.
- Altos costos en capacitación.
- Auditorías que revisan en pocos días, lo cual no les permite revisar adecuadamente el área.

AMENAZAS

- Alta competitividad de empresas del sector.
- La creación de empresas que no están registradas correctamente.
- Bajas temporadas turísticas.
- Inseguridad en la ciudad.
- Problemas en la economía nacional y estatal.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el proceso de investigación, se cuenta con elementos para decir que la Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas empresas de la industria hotelera de la ciudad de Zacatecas es importante, ya que constituye una herramienta esencial de control y para la toma de decisiones oportunas.

En esta investigación se pudieron observar debilidades y posibles riesgos que afectan en su conjunto a las compañías analizadas desde el enfoque de control interno. A continuación se elaboró un análisis de la principal problemática que afectan a estas organizaciones en relación con los elementos del control interno.

El ambiente de control es la base para el establecimiento de un sistema de control interno idóneo y de acuerdo a cada organización. En el análisis se concluyó que las empresas encuestadas del sector hotelero de la ciudad de Zacatecas no cuentan con una adecuada herramienta de control interno, debido a que no segregan sus funciones, así mismo, la demanda de recursos humanos de nivel operativo y de mandos medios que no cubre con la plantilla existente, por lo tanto, se carece de la fuerza laboral para desarrollar los puestos que garantizan el cumplimiento de los objetivos de empresa.

La Administración de Riesgos es el elemento que analiza los riesgos importantes para la consecución de los objetivos; las empresas no cuentan con un documento o una matriz de riesgos, además se encuentran otros problemas que son un alto riesgo como son la falta de educación y competencia por parte del personal, en especial para el sector hotelero.

Las actividades de control de estas empresas son pocas, debido que no todas las empresas cumplen con las políticas y procedimientos, lo cual afecta a que no se lleven a cabo las directrices de la administración del departamento. Algunos factores que influyen son: la alta rotación de personal que se presenta en estas empresas debido a los bajos salarios que en muchas ocasiones la empresa no puede combatir, y la falta de dominio de habilidades y competencias para desempeñar el trabajo (por ejemplo, el poco conocimiento del idioma inglés).

El elemento de la información y comunicación es fundamental debido a que las empresas deben de tener constante comunicación entre sus departamentos y sobre todo con el de recursos humanos para conocer las necesidades de cada área y así poder cubrirlas.

La supervisión en los hoteles se realiza en periodos largos dos veces por año con una duración de tres días en general, lo cual no es una revisión completa de todos los procesos del área de recursos humanos ya que en él se realizan diversos procesos.

Estos problemas afectan a las organizaciones y se relacionan con la necesidad de tener un control del área de recursos humanos y de las diferentes variables, como la temporada baja que impacta en gran porcentaje su entrada de ingresos a este tipo de empresas, y se origina el recorte de personal.

Por todo lo antes analizado se puede afirmar que la Auditoría de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas de la industria hotelera del estado de Zacatecas tiene una gran importancia. El estudio arroja que las empresas la consideran como herramienta de control interno y medio de toma de decisiones. Los elementos por los que contribuyen a mejorar sus controles y prácticas son los siguientes:

- Revisiones generales del departamento.
- Revisión de normas y procedimientos del personal.

- Revisión de las certificaciones por instituciones gubernamentales y federales.
- Indicadores de evaluación del desempeño.
- Manejo eficiente de los costos de nómina.
- Control con los expedientes de personal.
- Estatus de demandas laborales.

El control interno también se puede considerar como un medio que contribuye a la comunicación organizacional, esto es mediante la constante revisión de los procesos, que es necesario para estar comunicados con todo el personal, y actuar adecuadamente ante los posibles problemas que se pueden generar para resolverlos de forma más favorable.

El control interno enfocado al área de recursos humanos de las empresas hoteleras se centra en la problemática que hay con el personal ya que ellos contribuyen al éxito o el fracaso. Los principales objetivos de la función de personal son la planeación, dotación y conservación de los trabajadores, por lo que es fundamental controlar y verificar estos procesos. También se busca contar con personal capacitado y establecer políticas adecuadas para lograr la eficiencia laboral.

La verificación y comprobación de las actividades es fundamental para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los planes y programas.

Todo lo anterior nos permite afirmar que la Auditoría de recursos humanos contribuye en la detección y corrección de desviaciones. También se puede determinar qué se está haciendo y si se cumple con lo establecido por la organización.

Bibliografía

AGUILAR, Pastor Eva María. *Dirección de Recursos Humanos: un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003, p. 9.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos “El capital humano de las organizaciones”*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2007, (8ª ed.), pp. 449-451.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2009, (3ª ed.), pp. 541-548.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA, “La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida”, *Anuario de Psicología*, España, 2005, pp. 8-11.

GARCÍA SALGADO, J.D. *Auditoría de Recursos Humanos. Hacia la excelencia por la evaluación*, Celaya, Instituto Tecnológico de Celaya, 1994, pp. 19.

GONZÁLEZ MONDRAGÓN, Armando, *Auditoría Administrativa. Generalidades, Auditoría en Recursos Humanos y Gerencias Alternas*, México, Trillas, 2002, pp.19.

LACAYO OJEDA, María Hortensia, *Material de apoyo para la elaboración de un protocolo de investigación*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2010 (4ª ed.), pp. 31-57.

LACAYO OJEDA, María Hortensia, *Material de apoyo para la presentación de la bibliografía y de las citas y notas a pie de página*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2010, pp. 2-25

M. IVANCEVICH, John, *Human Resource Management*, [s.i.i], 1993, (trad. de José Francisco y Javier Dávila, *Administración de Recursos Humanos, 2005*), p. 2

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Control Interno*, México, Trillas, 2009, p.48.

SANTILLANA, Juan Ramón, *Auditoría II*, México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., 2000, (4ª ed.), pp. 17-25.

SANTILLANA, Juan Ramón, *Auditoría Interna*, México, Pearson, 2013 (3ª ed.), pp 47-51.

RODRÍGUEZ, Elmer. "Nuñez y Dubón y Asociados (Contadores Públicos, ,Auditores, Abogados y Notarios." 21 de Octubre de 2013.

SANTILLANA, Juan Ramón. Auditoria Interna. México: Pearson, 2013.

TURISMO, SECRETARIA DE. ZACATECAS suena bien . 2014.
<<http://www.zacatecastravel.com>>

VALDEZ, Rubén. "Zacatecascontinuará con buena marcha, rumbo claro y paso firme." El Sol de Zacatecas, 08 de Septiembre de 2013.

VALENCIA, Joaquín Rodriguez. «Control Interno "Un efectivo sistema para la empresa". 2012: 33-35.

YODER, Dale. Employment relations audit. Nueva York: Handbook of Personnel Management and Labor Relations, 1958.

BRINK, Victor y WIT H, Auditoría Interna Moderna, ECAFSA,, 2001.

IMAI, Declaraciones sobre las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría

Interna SIAS, Boletines del 1 al 13, México, 1998.

Fuentes electrónicas:

Desafíos de la administración estratégica de Recursos Humanos y gestión del Talento Humano por competencias en México, *“Administración de recursos humanos vs. Gestión del Talento Humano (Gestión del Conocimiento)”*, México, 13 de Junio de 2012, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento.htm>” (5 de noviembre de 2010), pp. 4.

M. Orlich Jessie, “Planificación Estratégica” *El análisis FODA*, Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), [www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf), [s.a.], pp. 1-2.

MÉXICO, SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “Emprendedores”.
www.economia.gob.mx> (14 de diciembre de 2012), 1 pp.

MÉXICO, SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “MIPYME en el Estado de Zacatecas”, *Sistema de Información para el Desarrollo Económico del Estado de Zacatecas*.

México, 22 de mayo de 2012, www.sideez.sedezac.org/, (8 de enero de 2013), pp 1-5.

MÉXICO, SECRETARÍA DE TURISMO (SECTUR), Centro de documentación turística, http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_5_servicios, (12 de enero de 2014), [s.p.].

MÉXICO, SECRETARÍA DE TURISMO (SECTURZ), Conoce Zacatecas, <http://www.zacatecastravel.com/conocezacatecas.php>, (24 de noviembre de 2013). [s.p.].

VARGAS HERNÁNDEZ, Ivonne, *“El fracaso acecha a las empresas mexicanas”*, Ocho de cada 10 firmas cierran antes de cumplir 5 años según la firma Salles, Sainz Grant-Thornton; para mantenerse deben recurrir a la asesoría, servicio que puede pagarse según los resultados, CNNExpansión, México, 6 de abril de 2012, <<http://www.cnnexpansion.com>>, (20 de septiembre de 2012), [s.p.].