

## Implementación de auditorías internas de los recursos humanos

### *Implementation of internal audits of the human resources*

Lídice Alba Tristán<sup>1</sup>, Lissette Puentes Vasconcellos<sup>2</sup> y Yanelis Junquera Acosta<sup>3</sup>

*Universidad de Camagüey, "Ignacio Agramonte Loynaz", Cuba*

#### **Datos de las autoras**

<sup>1</sup> Ms. C., Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz", profesora principal de año académico, [lidice.alba@reduc.edu.cu](mailto:lidice.alba@reduc.edu.cu)

<sup>2</sup> Ms. C., Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz", coordinadora general de los diplomados de de Administración Pública y de Dirección y Gestión Empresarial, [lissette.puentes@reduc.edu.cu](mailto:lissette.puentes@reduc.edu.cu)

<sup>3</sup> Ms. C., Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz", profesora principal de año académico, [yanelis.junquera@reduc.edu.cu](mailto:yanelis.junquera@reduc.edu.cu)

#### **RESUMEN**

**Introducción:** La gestión de los recursos humanos tiene importancia vital en la consecución de las metas y la misión de la organización. Se encarga de proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización, desarrollar habilidades y aptitudes en el individuo para hacerlo más eficiente y Cuba no está ajena a esta necesidad.

**Objetivo:** Diseñar un procedimiento para implementar una auditoría interna de recursos humanos.

**Resultados:** Se diseñó un procedimiento para la realización de auditorías internas, que consta de seis etapas: 1: Preparación inicial; 2: Elaboración de los instrumentos; 3: Auditoría interna de recursos humanos; 4: Redacción y entrega del informe final; 5: Plan de medidas y 6: Control y retroalimentación.

**Conclusiones:** El procedimiento propuesto posibilita implementar de manera sencilla una auditoría interna de recursos humanos en las organizaciones. Se demostró la viabilidad del procedimiento diseñado a través del criterio de especialistas y contribuyó al perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos.

**PALABRAS CLAVE:** gestión; recursos humanos; auditoría.

#### **ABSTRACT**

**Introduction:** Human resources management is vitally important in achieving the goals and mission of the organization. It is responsible for providing the human capabilities required by the organization, developing skills and aptitudes in the individual to make him more efficient and Cuba is no stranger to this need.

**Objective:** Design a procedure to implement an internal human resources audit.

**Results:** A procedure for conducting internal audits was designed, consisting of six stages: 1: Initial preparation; 2: Development of instruments; 3: Internal human resources audit; 4: Drafting and delivery of the final report; 5: Measurement plan and 6: Control and feedback

**Conclusions:** The proposed procedure makes it possible to easily implement an internal audit of human resources in organizations. The viability of the procedure designed through the criteria of specialists was demonstrated and contributed to the improvement of human resources management.

**KEYWORDS:** management; human resources; audit.

**RECIBIDO:** 11/03/2019

**ACEPTADO:** 05/06/2019

## INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos (GRH) tiene importancia vital en la consecución de las metas y la misión de la organización. Se encarga de proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización, desarrollar habilidades y aptitudes en el individuo para hacerlo más eficiente.

La GRH experimenta en el mundo una gran evolución en los últimos años y progresivamente va tomando más importancia en la toma de decisiones y en la estrategia de las empresas. Paulatinamente se reconoce el valor añadido que para cualquier empresa tiene una adecuada gestión de las personas que componen la organización.

Los especialistas y directivos de la empresa, aun no logran ponerse de acuerdo, o tener un criterio aceptado por todos de que se trata de una función directiva principal, capaz de tener objetivos cuantificables, mensurables y de que es posible medir su impacto de manera objetiva.

El objetivo de esta investigación fue diseñar un procedimiento para implementar una auditoría interna de recursos humanos en una empresa para determinar cuáles son las dificultades y proporcionar un orden de acciones a seguir.

## MÉTODOS

Se diseñó un procedimiento que consideró los siguientes aspectos:

- Objetivo: Implementar una auditoría interna de RH.

- Alcance: Abarca a todos los trabajadores de la empresa.
- Responsables: Director de la entidad, Director de recursos humanos
- Documentos aplicables y referencias:
  - Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República
  - Código del trabajo
  - Código de ética
- Supuestos:
  - Congruencia con la legislación laboral vigente.
  - Contar con especialistas preparados para la aplicación del procedimiento.

Para verificar la información recogida se aplicaron encuestas y entrevistas.

Se aplicó una lista de comprobación confeccionada por Simon Dolan y Armando Cuestas como colaboradores. (Tabla 1)

**Tabla 1: Lista de comprobación de la auditoría**

Tema/ área de la auditoría	Sí	No
Análisis del puesto de trabajo 1.1 ¿Se ha efectuado un análisis del puesto de trabajo? 1.2 ¿Existen documentos escritos sobre el análisis del puesto de trabajo? 1.3 ¿Es satisfactorio el formato del análisis del puesto de trabajo? 1.4 ¿Se actualizan los análisis de puesto de trabajo? 1.5 ¿Está vinculado el análisis del puesto de trabajo al sistema de información de RH?		
Planificación de los recursos humanos 2.1 Se realizan previsiones de RH en relación a: - la necesidad de RH en conjunto - la sustitución del personal existente - los puestos clave (es decir, planificación de la sucesión) 2.2 ¿Existe el número de empleados con habilidades múltiples suficiente para un caso de emergencia?		
Reclutamiento 3.1 ¿Existen problemas para reclutar empleados? 3.2 ¿Qué medios se utilizan para reclutar los empleados? - Oficinas de empleo. - Medios de comunicación (prensa, radio). - Recomendaciones de los empleados.		
Selección 4.1 ¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo? 4.2 ¿Cumplen los impresos de solicitud los requisitos legales? 4.3 ¿Se estudian la validez y la fiabilidad de las preguntas y elementos del impreso de solicitud? 4.4 ¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas?		

<p>Orientación y ubicación</p> <p>5.1 ¿Existen procedimientos escritos para ubicar a los empleados nuevos?</p> <p>5.2 Incluye la información básica: información sobre la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la estructura u organigrama de la organización</li> <li>- el contrato individual o el acuerdo colectivo</li> </ul> <p>5.3 ¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo?</p>		
<p>Retribución directa</p> <p>6.1 ¿Se basan las retribuciones directas en la evaluación del puesto de trabajo?</p> <p>6.2 ¿Se revisa periódicamente la evaluación del puesto de trabajo?</p> <p>6.3 ¿Existen planes de retribución basados en el rendimiento individual?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existen planes de retribución basados en el rendimiento del grupo?</li> </ul>		
<p>Retribución indirecta</p> <p>7.1 ¿Se informa a los empleados de los planes de prestaciones?</p> <p>7.2 ¿Se ofrecen prestaciones flexibles a los empleados?</p> <p>7.3 ¿Se realizan sondeos de la satisfacción de los empleados con las prestaciones?</p>		
<p>Evaluación del rendimiento</p> <p>8.1 ¿Se evalúa el rendimiento en todas las categorías de personal?</p> <p>8.2 Se basan las evaluaciones del rendimiento en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rasgos de personalidad</li> <li>- comportamientos reales</li> <li>- resultados</li> </ul> <p>8.3 ¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del rendimiento?</p> <p>8.4 La evaluación del rendimiento que se realiza en la actualidad, le gusta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a los gerentes</li> <li>- a los empleados</li> </ul>		
<p>Formación y perfeccionamiento</p> <p>9.1 Existen programas de formación: para gerentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- para profesionales</li> <li>- para trabajadores</li> </ul> <p>9.2 ¿Se ofrecen los programas de formación en función del análisis de las necesidades?</p> <p>9.3 ¿Existe un presupuesto anual para formación y perfeccionamiento?</p> <p>9.4 La formación se imparte fundamentalmente: por formadores internos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- por formadores externos.</li> </ul>		
<p>Gestión y planificación de la carrera profesional</p> <p>10.1 Existen programas de planificación de la carrera para: gerentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- empleados profesionales y especializados</li> <li>- empleados semi cualificados</li> </ul> <p>10.2 ¿Se anima a los empleados autoevaluarse y desarrollar carreras profesionales?</p> <p>10.3 ¿Se anima a los gerentes a ayudar a sus subordinados a desarrollar la carrera profesional?</p>		
<p>Mejora de la calidad de vida en el trabajo y de la productividad</p> <p>11.1 ¿Se realizan encuestas sobre satisfacción con el puesto de trabajo?</p> <p>11.2 Existen programas de: ampliación del puesto de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- enriquecimiento del puesto de trabajo</li> <li>- círculos de calidad</li> <li>- gestión de calidad total</li> </ul>		

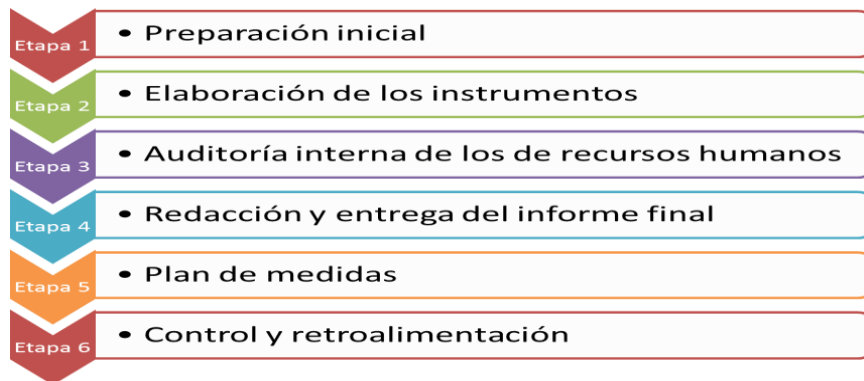
Seguridad e higiene en el trabajo 12.1 ¿Existen planes para la prevención de accidentes? 12.2 ¿Se analizan sistemáticamente las estadísticas sobre lesiones y enfermedades laborales?		
---	--	--

**Fuente:** Elaborado por el equipo de colaboración.

## RESULTADOS

A partir de la metodología aplicada, se muestran los siguientes resultados:

Se diseñó un procedimiento, el cual se muestra en la figura No.1



**Figura 1: Procedimiento para la realización de auditorías**

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se describen las etapas del procedimiento:

### Etapa 1: Preparación inicial

En esta etapa se conforma el equipo que aplicará el procedimiento. Las personas que integren dicho equipo deben ser miembros de la unidad para que puedan manejar la información necesaria, con varios años de experiencia en la actividad en cuestión y en el área de recursos humanos.

Una vez determinado el equipo, se debe capacitar a sus integrantes sobre el tema específico, logrando de esta forma que los participantes ganen en claridad en cuanto a la labor que van a desarrollar, así como en el uso de las herramientas a utilizar, para finalmente poder cumplir con el objetivo del procedimiento.

### Etapa 2: Elaboración de los instrumentos

En esta etapa el equipo debe determinar cuáles son los instrumentos que van a utilizar para la recogida de la información. Para este caso se proponen:

La revisión documental para verificar aspectos tales como:

- Caracterización del entorno.

- Determinación de las características internas de la organización relevantes para la GRH:
- Característica de la fuerza de trabajo.
- Estrategia empresarial.
- Tecnología.
- Cultura organizacional.
- Medición de los resultados de las políticas de RH:
- Nivel de compromiso.
- Nivel de competencias.
- Nivel de congruencia.
- Satisfacción laboral.
- Productividad del trabajo.
- Ausentismo.
- Fluctuación.

Para verificar toda la información recogida se propone además aplicar encuestas y entrevistas. El equipo que ejecute el procedimiento, es el máximo responsable a la hora de decidir y/o elaborar los instrumentos que se aplicarán.

Y finalmente para profundizar en la situación real que presenta la gestión de recursos humanos en la unidad se aplicó la lista de comprobación confeccionada (Tabla 1)

### **Etapas 3:** Auditoría interna de recursos humanos

En esta etapa se deben contemplar aspectos esenciales, como los que se muestran a continuación:

1. ¿Quiénes van a conformar el equipo que realizará la auditoría y quién será el líder?
2. Elaborar el programa de auditoría que se va a aplicar.
3. Discusión y aprobación del programa con la dirección de la organización.
4. Aplicación del programa.

### **Etapas 4:** Redacción y entrega del informe final

El equipo de auditores a partir de la aplicación del programa, elaboró el informe de los resultados de la auditoría y se presentó el informe a la dirección de la organización el cual se aprobó y entregó a la dirección de la entidad.

### **Etapas 5:** Plan de medidas

A partir del informe elaborado, el director de recursos humanos elaborará el plan de medidas correspondiente, para eliminar o minimizar las deficiencias detectadas. Dicho plan debe contener los siguientes aspectos:

- Problema detectado
- Acción correctiva
- Fecha de ejecución
- Responsable de cada acción

#### **Etapa 6: Control y retroalimentación**

Corresponde controlar la realización de cada etapa y la obtención de los resultados, de forma tal que se pueda comprobar si se cumplió o no el objetivo propuesto en el procedimiento. Esta etapa permite también visualizar y corregir los aspectos que no se comportaron de la forma prevista.

### **DISCUSIÓN**

A partir de la década de los ochenta se observa en el mundo una creciente preocupación por el desempeño de las organizaciones. Con esto la auditoría comienza a abordar otros campos de interés distintos de la tradicional basada en la evaluación financiera.

Actualmente en la mayoría de las organizaciones cubanas se aprecian insuficiencias en el tratamiento a la gestión de los recursos humanos. En opinión de sus directivos en ocasiones no se organiza correctamente el trabajo referente a esta área, no existe una estrategia de los recursos humanos, existen dificultades en la formación y desarrollo, las relaciones laborales, comunicación, etc. En general, hoy, las empresas enfrentan cierta desorientación en relación a la manera correcta en la que debe gestionarse los recursos humanos.

Esta investigación proporcionó a las organizaciones un procedimiento para desarrollar la auditoría interna que permite detectar los problemas reales en el área de RH a partir de los cuales debe centrar su trabajo para contribuir al fortalecimiento de la gestión de los RH.

De acuerdo con la actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social de partido y la Revolución para el periodo 2016-2017 aprobados en el 7mo congreso del partido, esta investigación responde a los lineamientos 8, 24 y 253 los que entre otros aspectos plantean: Continuar los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general.

### **CONCLUSIONES**

- La auditoría de recursos humanos permite determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, y constituye además un elemento básico para la toma de decisiones dentro de la gestión de los recursos humanos.
- El procedimiento propuesto posibilita implementar de manera sencilla una auditoría interna de recursos humanos en las organizaciones.
- Se demostró la viabilidad del procedimiento diseñado a través del criterio de especialistas y contribuyó al perfeccionamiento de la gestión de los RRHH.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias Dubergel, C. (2004). *Auditoría, registro y control del personal*. [En línea]. Recuperado el 5 de febrero de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>.

Auditoría de los Recursos Humanos. Función: Descripción de Puestos. (s.f). Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm>.

Consultado: el 5 de febrero de 2017.

Becker, G. (1975). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with especial reference to Education*. New York: Columbia University press.

Beer, M. (1990). *Gestión de recursos humanos*. España: Editorial Ministerio del Trabajo.

Bohlander, G. y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. [s.l]: Cengage Learning Editores.

Bustillo, C. (1994). *La gestión de los Recursos Humanos y la motivación de las personas*. Capital humano. España: [s.n]. Pág. 17-28.

Cantera, F. J. (1995). *Del control externo a la auditoria de Recursos Humanos en la nueva gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000. Pág. 369-397.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. (Parte 1). La Habana: ENPSES.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. (Parte 2). La Habana: ENPSES.

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Academia.

Davis, K. y Werther, W. (1991). *Administración del Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill. Pág. 395.

Gene, R. (1962). Changing Audit Objectives and Techniques. *The Accounting Review*, 6(12), 12-16.

Hendry, C. y Pettigrew, A. (1992.). Patterns of strategic change in the development of Human Resource Management. *British Journal of management*. 3 (8) 21-26.



Manual de procedimientos de auditoría de gestión de entidades y sociedades del Estado, (2002). Recuperado de: <http://www.respondemet.com/spanish/admifinanciera/auditoria>. Consultado: el 5 de febrero de 2017.

Cuesta Santos, Armando (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 17, núm. 57, enero-marzo, 2012, pp. 86-98 Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29021992005.pdf>. Consultado: 11/07/2017.