

## “Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos, un proceso vital”

**Lic. Aurora Rodríguez Acosta**  
Facultad de Contabilidad y Finanzas.  
Universidad de la Habana.  
[aurora@fcf.uh.cu](mailto:aurora@fcf.uh.cu)  
Cuba

### Resumen

**Recibido: 28/4/2011. Versión Final aceptada: 4/6/2011**

La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos, que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.

Como todo proceso integrado, necesita de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de Auditoría de la gestión de recursos humanos como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

**Palabras claves:** Gestión de los Recursos humanos, Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos, Organización.

**Clasificación JEL:** M42

### **Definiciones y aspectos generales sobre la aplicación de Auditorías de Gestión a los Recursos humanos.**

Diversos autores han emitido su criterio sobre la definición de este tipo de Auditoría que se muestran a continuación:

Harper y Lynch (1992; citado por Velásquez y de Miguel, 2001): Definen la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos “como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de Recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual. Con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad”.

Según John F. Mee (1958) la Auditoría de Recursos Humanos puede ser definida como “El análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento”; definición que fue asumida por Chiavenato en el año 1993 en su libro “Administración de Recursos Humanos”. (1)

Según la autora la Auditoría de gestión a los Recursos humanos puede ser definida como el análisis y la evaluación de la Gestión de los Recursos humanos en una organización, partiendo de los requisitos, procedimientos, prácticas y políticas que deben aplicarse, y verificando que los procedimientos aplicados en la organización estén en consonancia con los criterios de economía, eficiencia y eficacia, así como las normativas y disposiciones legales vigentes.

### **Criterios generales aceptados para la evaluación de la gestión de los Recursos humanos.**

Existen combinaciones adecuadas de índices cualitativos y cuantitativos presentes en la evaluación de las políticas y actividades de Recursos humanos que pueden conllevar al mejoramiento sistemático del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y por consiguiente, al incremento de la competitividad de la organización.

Analizando los criterios expuestos se pueden relacionar los elementos, actividades e indicadores a evaluar: análisis del entorno empresarial, caracterización de los RH de la organización, valoración de las perspectivas de los empleados, su nivel de participación y análisis de la plantilla, análisis de la estrategia de la empresa, análisis de la

tecnología, análisis de la cultura organizacional, análisis de los resultados de la GRH, niveles de compromisos, competencia, congruencia, nivel de eficacia de los costos de los RH, satisfacción laboral e indicadores económicos.

Evaluación de la actividad del flujo de Recursos humanos: Inventario de personal, evaluación del potencial humano, análisis y descripción de cargos u ocupaciones, planeación de los Recursos humanos, reclutamiento, selección e integración, formación profesional; promoción y desarrollo.

Análisis de los sistemas de trabajo empleados: flexibilidad, multihabilidad, autocontrol, trabajo en grupo, naturaleza y contenido de las tareas, enriquecimiento del trabajo, sistema salarial, servicios , protección y seguridad e higiene ocupacional. (2)

### **Actividades que se auditan mediante la Auditoría gestión a los Recursos humanos.**

Para el desarrollo de este tipo de Auditorías es necesario involucrar áreas y actividades, como se muestran a continuación.

Sistema de información sobre la administración de personal.

- Planes de recursos humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo Niveles de sueldos, salarios e incentivos).
- Análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos).
- Obtención y 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, planes de promoción).
- Control y evaluación de la organización (Técnicas de evaluación del desempeño, entrevistas de evaluación).
- Auditorías de personal (función del departamento de Recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea).

## **Técnicas de investigación para la Auditoría de Gestión a los recursos Humanos**

El proceso de evaluación de las actividades de Recursos humanos de una empresa requiere de técnicas de investigación que ayuden a recopilar información sobre esas actividades y las cuales se mencionarán a continuación:

**Enfoque comparativo:** El comité o equipo que efectúa la Auditoría compara la compañía (o un departamento o división de ella) con otra compañía o con otra división para identificar áreas de desempeño insuficiente.

**Consultor externo:** El Comité de Auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo a la organización o en los resultados que publica una entidad especializada sobre parámetros de la industria, respecto a los cuales puede evaluarse lo que se realiza en la empresa.

**Enfoque estadístico:** A partir de los registros existentes, el Comité de Auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades.

**Enfoque retrospectivo de logros:** Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes y a disposiciones internas.

**Enfoque por objetivos:** El equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellas los esfuerzos.

### **Los instrumentos más utilizados son los siguientes:**

**Entrevistas:** Las entrevistas directas con el personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de Recursos humanos y para identificar áreas que necesitan mejorar. Los comentarios del empleado se registran y después se analizan durante la Auditoría de la función de Recursos humanos para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja moral y otros problemas.

**Sondeos de opinión:** Ofrecen respuestas más directas y honestas cuando contestan un cuestionario que cuando se entrevistan con un funcionario del departamento de personal. Sin embargo, debido a que las entrevistas son costosas en términos de tiempo y dinero, muchos departamentos de Recursos humanos utilizan sondeos de opinión para obtener información.

**Análisis históricos:** Permite adquirir información esencial sobre la función de la administración de los Recursos humanos de la empresa. (Auditorías de la seguridad física y aspectos de salud, Auditoría de conflictos, Auditorías de la compensación).

**Información externa:** Las comparaciones con otras organizaciones pueden proporcionar a los auditores una perspectiva adecuada que les permita emitir juicios certeros y tomar decisiones correctas. Las fuentes más confiables para obtener información especializada incluyen las organizaciones industriales y profesionales, las cámaras de comercio.

**Investigación en el Área de los Recursos humanos:** Comparan un grupo experimental con otro de control en condiciones realistas. Estos experimentos se llevan a cabo para obtener datos referentes a aspectos como el ausentismo, la tasa de rotación, el nivel de satisfacción con el empleo, la compensación, la seguridad y otros.

(3)

### **El informe de auditoría**

Es una descripción global de las actividades de Recursos humanos en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

El informe que se entrega al gerente de Recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de

Recursos humanos. Además de estos aspectos, se proporciona retroalimentación al gerente sobre aspectos como:

Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.

- Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.
- Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.

### **Beneficios de este tipo de Auditorías**

- Identifica el grado de contribución del Departamento de personal a la organización.
- Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- Detecta problemas críticos de personal.
- Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- Reduce los costes de Recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el Departamento de personal.
- Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.

### **Objetivos generales de Auditoría de Gestión a los Recursos humanos.**

Tomando como referencia los criterios que se recogen en la Resolución 26/06 “Guía metodológica para la Auditoría de Gestión” se presentan los siguientes objetivos de la Auditoría de Gestión a los Recursos humanos.

- **Medición y comparación de logros**

Medir, evaluar y comparar los resultados favorables y no favorables alcanzados en la gestión de los recursos humanos, a partir de los procedimientos previstos en materia de Planeación, Reclutamiento, Selección, Orientación o inducción, capacitación y Desarrollo y Evaluación del desempeño.

➤ **Cultura de la responsabilidad**

Verificar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la Gestión de los Recursos humanos, por parte de los directivos y especialistas.

➤ **Mejoramiento de la planificación**

Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes y presupuesto de gastos aprobados para la organización, administración y control de los Recursos humanos.

➤ **Necesidad de un buen sistema integral de información y comunicación**

Comprobar que los sistemas de información y comunicación implementados para la Gestión de los Recursos humanos permiten garantizar la calidad, oportunidad y cantidad de los procesos productivos o de servicios de la entidad auditada.

Según la autora los objetivos de Auditoría de Gestión a los Recursos humanos pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Verificar que se cumplan las normativas y disposiciones vigentes en materia de Gestión de capital humano, y en Cuba la aplicación de la norma 3000:2007 para cada entidad.
- Comprobar que las entidades cuenten con procedimientos y políticas eficientes que les permita Gestionar sus Recursos humanos, y convertirlos en estratégicos para la organización.
- Confirmar que existan especialistas en el tema capaces de dirigir este proceso con el carácter integrador y sistémico que se le atribuye en la actualidad.

### **Bibliografía**

- Angulo González, Daniel, "La Auditoría de Gestión en los Recursos Humanos como método de control integral", <http://www.degerencia.com>, consultada el 30 de abril de 2011. (1)

- Beitía R, Juan José, “La auditoría de Gestión un proceso necesario”, <http://www.rrhh-web.com>, consultada el 10 de marzo del 2011. (2)
- Columbié Alarcón, Arlén, “Monografía de Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos”, <http://www.eumed.net>, consultada el 20 de marzo del 2011.
- Guzmán de Miguel, Margarita, “Auditoría de Gestión de Recursos Humanos, corrientes actuales”, <http://www.monografias.com>, consultada el 3 de abril del 2011. (3)
- López Toledo, Marta Rosa, “La Auditoría de Gestión una necesidad en la eficiencia”, <http://www.gestiopolis.com>, consultada el 20 de marzo del 2011.