

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



Tema: Gestión de Recursos Humanos

Subtema: Subsistema de Control de Recursos Humanos

Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura  
en Administración de Empresas.

Elaborado por:

Br. Carol Dhavynia Sánchez Godoy  
Br. Denis Fanor Barreto Pérez

Tutora:

Lic. Silvia Mejía Rivera

Managua, 20 de Febrero de 2015

TEMA:

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

SUBTEMA:

SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS  
HUMANOS

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	1
JUSTIFICACIÓN .....	3
OBJETIVOS .....	4

### CAPÍTULO 1: GENERALIDADES DEL CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Concepto de recursos humanos o gestión del talento humano.....	5
1.2 Procesos de la gestión del talento humano.....	6
1.3 Proceso de control de recursos humanos .....	6
1.3.1 Concepto del control .....	7
1.3.2 Etapas del control .....	8
1.3.3 Criterios de control en recursos humanos.....	9
1.4 Principio de excepción.....	10
1.5 Políticas de control de recursos humanos.....	11
1.5.1 Políticas de Seguimiento y Control de recursos humanos: .....	13
1.6 Instrumentos de control del personal .....	14
1.7 Importancia del control .....	14
1.8 Evaluación de los procesos de monitoreo de personas .....	16
COMENTARIOS DEL CAPÍTULO UNO.....	17

### CAPÍTULO 2: BASE DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Concepto de base de datos.....	18
2.2 Banco de datos de recursos humanos .....	18
2.3 Procesamiento de datos de recursos humanos .....	20
2.4 Registro y control de recursos humanos .....	21

2.5 El control del personal .....	22
2.5.1 Control de los objetivos marcados por la dirección .....	22
2.5.2 Control Disciplinario .....	23
2.5.3 El control del absentismo laboral. ....	23
2.5.3.1 Tipos de absentismos .....	24
2.5.4 El control de horario. ....	24
2.6 Registro de personal .....	25
2.7 Control de entrada y salida de personal.....	27
COMENTARIOS DEL CAPÍTULO DOS .....	28

### CAPITULO 3: SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Concepto de sistema.....	29
3.2 Sistema de Información.....	29
3.3 Sistema de información de recursos humanos.....	30
3.4 Sistema de información gerencial (SIG) .....	31
3.5 Planeación de un sistema de información (SIG).....	31
3.6 Evaluación de los sistemas de información de recursos humanos.....	33
3.7 Características de un sistema de información .....	34
3.8 Parámetros de los sistemas .....	35
3.9 Ventajas y desventajas de un sistema de información .....	36
COMENTARIOS DEL CAPÍTULO TRES .....	37

### CAPITULO 4: AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Concepto de auditoria administrativa .....	38
4.2 Concepto de auditoria de recursos humanos .....	38
4.3 Beneficios de la auditoria de recursos humanos .....	39
4.4 Objetivos de la auditoria de recursos humanos.....	40
4.5 Pasos de la auditoria de recursos humanos.....	40

4.6	Áreas que cubre la auditoria de recursos humanos .....	41
4.7	Técnicas de investigación de la auditoria de recursos humanos.....	42
4.8	Instrumentos para la investigación de auditoría de recursos humanos .....	43
4.9	Fuentes de información para auditoria de recursos humanos .....	44
4.10	Amplitud y profundidad de acción de la auditoría .....	45
4.11	Patrones de evaluación y control en recursos humanos .....	46
4.12	El agente de auditoria de recursos humanos .....	48
4.13	El informe de auditoría de recursos humanos .....	48
	COMENTARIOS DEL CAPÍTULO CUATRO.....	50
	CONCLUSIONES	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

## DEDICATORIA

A Dios, quien me da la fortaleza y sabiduría necesaria para cumplir uno de mis propósitos personales. Agradezco su infinita misericordia de mantenerme en firme para seguir luchando día a día para lograr mis sueños.

A mis padres, quienes me engendraron y me apoyaron incondicionalmente, inculcándome valores que han hecho de mí una persona integral para la sociedad.

A mis hijas Ashley y Aileen, el principal y tan especial regalo que Dios me ha dado, la razón de mi motivación y superación constante.

A todas las personas que me han brindado su apoyo y su consejo, sirviéndome de estímulo para desarrollarme tanto profesional como personalmente.

Carol Dhavynia Sánchez Godoy

## DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar el seminario de graduación, a mi familia por estar ahí cuando más los necesité; en especial a mi madre por su ayuda y constante cooperación, a mi compañera de vida Carol Sánchez por apoyarme y ayudarme en los momentos más difíciles y a mis dos hijas que me han inspirado a seguir en este largo camino de vida.

Denis Fanor Barreto Pérez

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la vida y habernos permitido culminar nuestra carrera, que fue el objetivo principal a lo largo de estos años de estudio la cual iniciamos por un arduo sacrificio de nuestros padres.

A los maestros que siempre nos apoyaron con sus teorías y fueron como nuestros padres al aconsejarnos y transmitirnos sus experiencias. En especial a nuestra tutora la Lic. Silvia Mejía por guiarnos en nuestro seminario de graduación hasta el final compartiendo y transmitiendo su grata sabiduría.

A nuestros compañeros de clases por su apoyo y solidaridad en momentos difíciles de nuestra carrera, brindándonos calor humano y consejos de superación creyendo siempre en nosotros.

Carol Dhavynia Sánchez Godoy

Denis Fanor Barreto Pérez

## RESUMEN

El tema principal que se ha desarrollado en el presente trabajo es el “subsistema de control de recursos humanos”, en la moderna gestión del talento humano.

El subsistema de control de recursos humanos es un proceso que forma parte de la gestión del talento humano y su función es monitorear las actividades del área y proponer mejoras continuas en el desempeño del personal. Para hacer esto posible el proceso de control se apoya de tres herramientas importantes a través de las cuales se recopila, administra y evalúa toda información relacionada a los recursos humanos de la empresa: bases de datos, sistemas de información y auditoría.

En el primer capítulo desarrollado se puede comprender el control como una herramienta administrativa cíclico y repetitivo, que sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos, está compuesto de cuatro etapas: establecimiento de estándares deseados, seguimiento y monitoreo del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva.

En el segundo capítulo se desarrolla el tema de las bases de datos para el registro y control de personal. Las bases de datos en recursos humanos constituyen una fuente importante de consulta sobre datos personales de los colaboradores, y estas bases de datos son creadas por expertos y utilizadas principalmente por el área de recursos humanos de la empresa.

En el tercer capítulo se desarrolla el tema de los sistemas de información de recursos humanos. Estos sistemas están integrados por subsistemas que incluyen el hardware, software y almacenamiento de datos (bases de datos). El sistema de información de recursos humanos es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos necesarios para la organización con relación a sus recursos humanos.

Para la empresa la importancia de planificar e implementar un SIG radica en la eficacia, eficiencia y rentabilidad de la gestión de recursos humanos.

En el cuarto y último capítulo se aborda el tema de “auditoría de recursos humanos”. En síntesis, para completar la gestión de recursos humanos es necesario revisar y comprobar si todo lo anterior se está cumpliendo de acuerdo a las normas y políticas de la empresa, a través de una auditoría. La auditoría de recursos humanos es un término ligado al control que permite revisar y comprobar el cumplimiento y aplicación de normas, políticas y procedimientos de recursos humanos.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación documental representa el tema principal: Gestión de Recursos Humanos y como subtema: El Subsistema de Control de Recursos Humanos.

La característica principal de la gestión de recursos humanos es proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo logrando la satisfacción de sí mismo y de la colectividad en que se desenvuelve.

El proceso de la administración de recursos humanos está constituido por subsistemas interdependientes: Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos, Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos, Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos, Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos, y Subsistema de Control de Recursos Humanos.

En el presente trabajo documental se estará ampliando más sobre el subsistema control de recursos humanos, tema principal de estudio. El control es un proceso importante en la gestión de recursos humanos, ya que a través de él se pueden detectar fallas o errores en el sistema y proponer mejoras continuas en el desempeño del personal y en los procedimientos establecidos por la empresa, así mismo ayuda a la toma de decisiones eficaces y a la obtención de los objetivos organizacionales e individuales.

Para analizar la problemática que muchas de las organizaciones presentan en la administración de los recursos humanos es necesario mencionar las causas. Una de ellas es la falta de control. El control está sustentado de tres áreas esenciales donde se registra, administra y evalúa toda la información del personal de una empresa: base de datos, sistema de información y auditoría.

Esta investigación documental se realizó a través de consultas de libros de textos enfocados en la gestión de recursos humanos entre las más importantes, en sitios web y referencias bibliográficas (bajadas de internet) que demuestran la teoría presentada, con el interés de conocer las causas de la falta de control en la administración de personal y los beneficios que tiene la aplicación del mismo en las organizaciones.

El documento comprende cuatro capítulos, los cuales se desarrollan de la siguiente forma:

En el capítulo uno, se describe las generalidades de la gestión de recursos humanos y el proceso del control en el cual se menciona el principio de excepción, las etapas del control, criterios, políticas, instrumentos e importancia del control.

En el capítulo dos se presentan el concepto de datos y banco de datos, los tipos de procesamiento de datos, se abordan también aspectos relacionados al registro y control de recursos humanos.

En el capítulo tres se describe el concepto de un sistema de información y se explica la planeación de un sistema de información de recursos humanos, así como sus características, ventajas y desventajas.

En el capítulo cuatro se abordan temas relacionados a la auditoría de recursos humanos como los beneficios, objetivos, pasos, áreas que cubre, técnicas de investigación, amplitud y profundidad de acción, patrones de evaluación y control, el agente y por último el informe de auditoría.

Se pretende que la teoría plasmada en el presente documento sea del interés de los estudiantes y al mismo tiempo de apoyo bibliográfico para futuras defensas monográficas, para lo cual los invitamos a consultarlo y tomar en cuenta que el tema de gestión de recursos humanos es muy amplio y enriquecedor.

## JUSTIFICACIÓN

Es necesario que las organizaciones se encuentren actualizadas en relación a los controles existentes, ya que vivimos en un mundo globalizado de constantes cambios. También es necesario que los nuevos administradores dominen y tengan en cuenta la importancia del control administrativo como una herramienta para medir el desempeño del personal de la organización en la que se desenvuelvan.

Toda organización requiere de un funcionamiento armónico, el cual implica planificar y controlar todas las actividades de los recursos humanos para que estén en concordancia con el resto de los recursos (financieros, materiales), es por esa razón que consideramos de gran importancia investigar los aspectos relacionados al Control de Recursos Humanos, que está compuesto de tres áreas básicas: base de datos, sistemas de información y auditoría.

Se pretende con este trabajo dejar un documento que sirva de consulta a estudiantes como futuros administradores de empresas, maestros y a toda persona interesada en saber y aprender un poco más acerca del control de recursos humanos.

En lo personal, pretendemos que el presente trabajo documental nos sirva de guía para afianzar nuestros conocimientos acerca del tema de gestión de recursos humanos y los subsistemas que lo componen, en específico el control, poder ser capaces de interpretar la teoría presentada y llevarla a la práctica como futuros administradores de empresa.

El presente estudio, resultado de una investigación documental, fue elaborado por los estudiantes como requisito para optar al título de licenciatura en Administración de Empresas.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Analizar el subsistema de Control, como función esencial del proceso de la administración de recursos humanos, para proponer mejoras continuas en el desempeño de personal de una organización.

### Objetivos específicos

1. Describir aspectos básicos y las etapas del proceso de control, como herramienta administrativa, para medir el desempeño de la administración de personal de una empresa.
2. Identificar los usos de bases de datos, como sistema de almacenamiento de información, para el registro y control de recursos humanos de una empresa.
3. Determinar la importancia de planificar e implementar un sistema de información de recursos humanos, como un procedimiento sistemático, que facilite a la gerencia la toma de decisiones eficaces.
4. Comprender la auditoría de recursos humanos, como una herramienta ligada al control, que permite comprobar y revisar la aplicación de normas, políticas y procedimientos de recursos humanos.

## CAPÍTULO 1: GENERALIDADES DEL CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

### 1.1 Concepto de recursos humanos o gestión del talento humano

La gestión del talento humano en las organizaciones, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada), para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común:

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Philip Kotler, 1996, p. 416).

Chiavenato (2002), declara:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (p. 6).

## 1.2 Procesos de la gestión del talento humano

Chiavenato (2002), declara:

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar” (p.12).

*Los seis procesos de la gestión del talento humano son:*

- a) Admisión de personas (reclutamiento y selección)
- b) Aplicación de personas (Diseño de cargos, evaluación del desempeño)
- c) Compensación de personas (Remuneración, beneficios y servicios)
- d) Desarrollo de personas (Entrenamiento, programas de cambio, comunicación)
- e) Mantenimiento de personas (Disciplina, Higiene, seguridad y calidad, Relaciones con los sindicatos)
- f) Monitoreo de personas (Bases de datos, Sistemas de información gerencial, Auditoría). Ver anexos, figura 1

## 1.3 Proceso de control de recursos humanos

El proceso de control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite realizar una acción correctiva que es la base de control. El control implica una comparación con patrones previamente establecidos para permitir que se implante la acción correctiva cuando ocurra un desvío que no puede aceptarse. (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>)

### 1.3.1 *Concepto del control*

Chiavenato (1998), declara:

La palabra control tiene significado y connotaciones que dependen de su función o del terreno específico en el que se aplique:

1. Control como una función que forma parte del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En este caso el control tiene la función de dar seguimiento y evaluar lo que se planeó, organizó y dirigió a efecto de evaluar si ocurrieron desvíos y variaciones y a efecto de efectuar las correcciones necesarias.
2. Control como medio de información a efecto de mantener el funcionamiento dentro de las normas deseadas. El mecanismo de control se presenta como detector de desviaciones o variaciones para mantener el proceso en funcionamiento dentro de los estándares normales.
3. Control como función restrictiva y limitante de un sistema para mantener a los participantes dentro de las normas deseadas de conducta. Como es el caso del control de la participación o del expediente del personal de una organización (p. 621).

Resumiendo éstos tres conceptos que nos presenta el autor Chiavenato, se puede deducir que control significa llevar a cabo las medidas necesarias para verificar lo planificado y poder encontrar posibles fallas o errores de un área específica, para rectificar y evitar reincidir en ellos, procurando así la efectividad y eficacia de las operaciones administrativas que se realizan en una empresa.

### 1.3.2 *Etapas del control*

El proceso del control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas. Ver anexos, figura 2:

- a) Establecimiento de los estándares deseados.
  - b) Seguimiento o monitoreo del desempeño.
  - c) Comparación del desempeño con los estándares deseados.
  - d) Acción correctiva, si es necesario.
- 
1. Establecimiento de estándares: La primera etapa del proceso de control de gestión es el establecimiento de estándares, los cuales serán la principal fuente de información para comparar los resultados obtenidos en el proceso. Ejemplo: unidades compradas, precio de compra, costos variables de compra, costos financieros del área, plazo de fabricación, adaptación tecnológica, mermas y devoluciones por calidad. En recursos humanos: nivel de escolaridad del personal, evaluación del desempeño, presupuesto asignado, coordinación y planificación de eventos o seminarios.
  2. Seguimiento o monitoreo del desempeño: Etapa del control que acompaña y mide el desempeño. Monitorear significa acompañar, observar de cerca, ver cómo marchan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información acerca de éste. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la información que se lleva a cabo.
  3. Comparación del desempeño con los estándares deseados: Una de las etapas más importantes del proceso de control de gestión es la medición de los estándares establecidos con los resultados obtenidos. En esta etapa el evaluador podrá observar cuán lejos o cerca está de los objetivos planteados en un comienzo.

4. Corrección de las desviaciones: Una vez identificadas las desviaciones, estas deben ser analizadas para buscar la raíz del problema. La idea de esta etapa es tratar de ir mejorando el proceso para lograr niveles de excelencia en la empresa.

### 1.3.3 Criterios de control en recursos humanos

*Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:*

1. El proceso debe controlar las actividades apropiadas. El control debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas. Cuando las personas se dan cuenta que ciertas actividades son controladas y comparadas con algún estándar, es probable canalizar su comportamiento hacia la consecución de esos estándares. No obstante, cuando se desea controlar todo en la organización, la restricción provocada por el control inhibe el comportamiento de las personas y reduce los resultados pretendidos.
2. El proceso debe ser oportuno. El control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas.
3. El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio. El control no debe costar más que el elemento controlado, sino que debe ofrecer un beneficio mayor que el costo para que valga la pena ejercerlo. Su costo incluye:
  - a) Sistemas de monitoreo y procesamiento
  - b) Personal para operar el sistema
  - c) Tiempo del personal de línea para suministrar los datos al personal de control.
4. El control debe ser preciso. Los procesos de control son indicadores de progreso y son la base para la acción correctiva. En ocasiones, las medidas son precisas pero el control no debe posibilitar errores de interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas. El control debe ser claro, objetivo y preciso.

5. El control debe ser aceptado. Es importante que las personas acepten el control y comprendan los objetivos del proceso; que sientan que es necesario y que debe ejercerse. Si no es aceptado, prevalecerá en las personas controladas un sentimiento de explotación y arbitrariedad.

Estos criterios son importantes para que el control proporcione resultados que apalancen e impulsen el comportamiento de las personas y no restrinjan ni limiten la libertad de trabajar.

#### 1.4 Principio de excepción

“Todo lo que ocurre en el “área de lo normal” no debe ser objeto de preocupación para la alta dirección” (Chiavenato, 1998, p. 631).

Este principio no se basa en el desempeño medio ni en el acompañamiento de las cosas normales, sino en la detección de las excepciones o desviaciones de los estándares. Ver anexos, figura 3

Taylor (citado en Chiavenato, 1989) , afirma que “el gerente debe ocuparse de lo que es excepcional y anormal, es decir, lo que acontece fuera de los estándares, las excepciones, que requiere acciones correctivas inmediatas. En consecuencia, deben de identificarse y localizarse con rapidez todas las desviaciones positivas y negativas de lo normal para emprender de inmediato las acciones necesarias. Las decisiones frecuentes y cotidianas deben reducirse a la rutina y delegarse a los subordinados, dejando los problemas excepcionales al gerente. Así el principio de excepción es un sistema de información y control que presenta sus datos solo cuando los resultados divergen o se alejan demasiado de los resultados previstos o esperados” (p. 57).

En la actualidad, en la mayor parte de las organizaciones, el control de frecuencia o control de puntualidad del personal, se trata según el principio de excepción. Las tarjetas de control de ingreso y salida de los trabajadores, son clasificadas y separadas entre las que no presentan irregularidades y las que indican ausencia o atrasos durante el período.

Otra área o función de recursos humanos donde se puede aplicar este principio es en la medición de los índices de ausentismo, separando las causas que lo originan entre las que son más frecuentes o normales y las imprevistas o no esperadas, por ejemplo: subsidios por accidentes, enfermedad común y/o maternidad, citas médicas programadas y no programadas, permisos justificados y no justificados, así la gerencia podrá realizar acciones correctivas inmediatas.

### 1.5 Políticas de control de recursos humanos

“Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para definir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados” (Chiavenato, 1998, p. 645).

Chiavenato (1998), declara:

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Estas varían enormemente según el tipo de organización (p. 162).

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, que rige las relaciones con sus empleados, accionistas, clientes y proveedores. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización (p. 165).

Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas en la organización. Básicamente, guían a las personas hacia la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un trato uniforme a todas las situaciones (p. 165).

Así como recursos humanos tiene sus propios objetivos y sus propias funciones independientes a las de la organización en sí, también debe desarrollar sus propias políticas sobre las cuales se va a regir. Siempre teniendo en cuenta que las políticas de recursos humanos no deben contradecir a las políticas de la empresa que van a estar establecidas de acuerdo a la filosofía y cultura organizacional.

Cuando se habla de este tipo de políticas se hace referencia a aquellas que se relacionan con:

- a) Políticas de Provisión
- b) Políticas de Aplicación
- c) Políticas de Mantenimiento
- d) Políticas de Desarrollo
- e) Políticas de Seguimiento y Control

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más le convenga a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda lograr en sus objetivos. En este caso nos referimos solamente a las políticas de control de recursos humanos, ya que el control como función y objeto de estudio, se basa siempre en políticas, normas y otras medidas adoptadas por la gerencia para medir el desempeño del personal y la operatividad del área, por lo que al implementarlas deben cumplir con lo siguiente:

#### *1.5.1 Políticas de Seguimiento y Control de recursos humanos:*

- a) Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
- b) Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Este es un ejemplo de políticas que se pueden implementar ya que cada departamento recursos humanos de una empresa debe contar con una base de datos actualizada al momento de hacer un análisis o búsqueda de información así el trabajo se vuelve más práctico y más efectivo al presentarlo a la gerencia. En consecuencia una auditoría nunca debe de faltar en recursos humanos, sin embargo, para ello se necesita establecer claramente los criterios que soportarán dicha auditoría, es decir que no se puede proceder sin un motivo o causa.

## 1.6 Instrumentos de control del personal

Son los distintos instrumentos y formatos, para el control oportuno y eficiente de los recursos humanos dentro de las organizaciones, entre los cuales se pueden mencionar: reloj tarjetero, tarjeta de control de asistencia, papeleta de salida, tarjeta de récord laboral, entre otros (Rodríguez Emilia 2009, Noviembre. Programa de apoyo a la comunidad curso de “asistente técnico” Relaciones Industriales, de <http://www.es.scribd.com/doc>).

## 1.7 Importancia del control

Su importancia radica en la injerencia de todas las actividades de la empresa, con el fin de vigilar el estricto cumplimiento a los planes formulados, y así contribuir a la consecución de los objetivos de la organización. (Rodríguez, Emilia. (2009, Noviembre). Programa de apoyo a la comunidad curso de “asistente técnico” Relaciones Industriales, de <http://www.es.scribd.com/doc>).

También se puede afirmar que la importancia de un adecuado control de recursos humanos radica en que establece medidas para corregir sus distintos programas, de tal forma que se alcancen planes de personal exitosamente. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones en el plan, y de esta forma tomar las acciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro. Reduce costos y ahorra tiempo, ya que ayuda a evitar errores. Incide en una mayor productividad del recurso humano de la organización, tanto en cantidad como en calidad (<http://iselavasquez.blogspot.com/2011/11/control-de-recursos-humanos-y-su.html>)

*Por medio del control se puede:*

1. Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

2. **Enfrentar el cambio:** Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones, y en el caso de recursos humanos los que afectan el desempeño del personal.
3. **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entrega mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida. En recursos humanos acelerar los ciclos vendría siendo agilizar las gestiones internas para los clientes internos, por ejemplo las contrataciones, las capacitaciones, los tiempos de entrevistas, que el pago de nómina esté siempre a tiempo.
4. **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control. Mientras más eficiente sea la gestión de recursos humanos mayor ventaja obtendrá respecto al resto de áreas de la empresa y más valor agregado tendrá en la implementación de sus procedimientos de control.
5. **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

## 1.8 Evaluación de los procesos de monitoreo de personas

“Los procesos de monitoreo de las personas deben evaluarse de acuerdo con el continuum de situaciones, el cual va desde una situación precaria e incipiente (extremo izquierdo) hasta una situación de desarrollo y complejidad (extremo derecho)” (Chiavenato, 1998, p. 628).

B. Douglas McGregor (citado en Chiavenato, 1998) afirma que en el extremo izquierdo, los procesos de monitoreo de las personas se basa en los supuestos de la teoría X. El comportamiento de las personas está sometido a controles externos rígidos, como fiscalización, vigilancia y disciplina. También afirma que en el extremo derecho, los procesos de monitoreo de las personas se basan en los supuestos de la teoría Y, el comportamiento de las personas depende del autocontrol y se caracteriza por la flexibilidad y el libre albedrío. Existe libertad de las personas y relativa autonomía e independencia respecto de su comportamiento.

El control se halla descentralizado por completo de los gerentes y se realiza mediante procesos democráticos, con amplia participación de los grupos involucrados. El reto está en llevar el sistema, de manera gradual, del lado izquierdo al lado derecho” (p. 629).

Los principales procesos de control de las personas en las organizaciones están estrechamente ligados a la presencia y al desempeño de las personas en sus actividades laborales. Casi siempre, el control de la jornada de trabajo y la evaluación del desempeño de las personas constituyen la esencia básica de esos procesos. Además, la obediencia a las reglas y reglamentos internos y la atención de los preceptos legales, como horarios de trabajo, ausencias y retrasos, también forman parte de esos procesos.

## COMENTARIOS DEL CAPÍTULO UNO

La Administración de recursos humanos, término comúnmente utilizado en la mayoría de las organizaciones, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos de cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos.

Para dirigir y coordinar al personal de una empresa, es necesario adoptar ciertos tipos de control. El control implica llevar a cabo las medidas necesarias para verificar lo planificado para encontrar fallas o errores en un área específica, para rectificar y evitar reincidir en ellos y mejorar el desempeño de personal.

Una forma de medir el desempeño del personal es aplicando uno de los principios de la administración, se puede decir que el más utilizado en la práctica, es el principio de excepción, éste se basa en la detección de las excepciones o desviaciones de los estándares de desempeño. Es un sistema de información y control que presenta sus datos cuando los resultados divergen de los esperados.

En resumen, se puede aplicar el control de manera sistemática si se cumplen las cuatro etapas que son: establecimiento de estándares, seguimiento o monitoreo, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva. Cada etapa conlleva a la implementación de normas y/o políticas de recursos humanos que tienen que ser cumplidas y en este sentido cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más le convenga a su filosofía y a sus necesidades, tomando en cuenta que cada política a implementar debe ser clara, precisa y realizable para poder medir el desempeño del personal.

## CAPÍTULO 2: BASE DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1 Concepto de base de datos

Chiavenato (1998), declara:

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener la información. La base de datos es un conjunto de archivos relacionados de modo lógico y organizado para facilitar el acceso a los datos y eliminar la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con el apoyo de las bases de datos, pues éstas ayudan a reducir la “memoria” de los archivos ya que los datos interconectados lógicamente permiten integrar de manera simultánea la actualización y el procesamiento, lo cual reduce incoherencias y errores derivados de archivos duplicados. Es bastante común que existan varias bases de datos relacionadas lógicamente entre sí por medio de un programa (software) que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes (p. 632). Ver anexos, figura 4

### 2.2 Banco de datos de recursos humanos

La base de todo sistema de información es el banco de datos. Los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problemas. Un dato es sólo un índice o un registro. Por sí mismos, los datos tienen poco valor. Sin embargo, cuando se clasifican, se almacenan y se relacionan entre sí, los datos permiten obtener información. Los datos requieren procesamiento (clasificación, almacenamiento y relación) para adquirir significado y, en consecuencia, informar.

La información tiene significado e intencionalidad, aspectos fundamentales que la diferencian de los simples datos (Chiavenato, 2002, p. 422).

En el área de recursos humanos los diversos bancos de datos vinculados entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad, a saber:

- a) Datos personales de cada empleado que, conforman un registro de personal.
- b) Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos.
- c) Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituyen un registro de secciones.
- d) Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituyen un registro de remuneración.
- e) Datos sobre las prestaciones y seguridad social para formar un registro de prestaciones.
- f) Datos sobre candidatos (registro de candidatos), cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación), entre otros.

En muchas empresas se realizan periódicamente registros para actualizar la información de sus trabajadores en cuanto a cursos externos, eventos sociales como por ejemplo cumpleaños, celebración de aniversario de la empresa, purísima, asistencia a seminarios o fiestas, otros como entrega de bonos y canastas navideñas. Esto con el fin de mantener una base de datos actualizada, y en su momento poder realizar el cruce de información existente para los debidos informes.

### 2.3 Procesamiento de datos de recursos humanos

El término procesamiento de datos designa la diversidad de actividades que ocurren en las organizaciones y en los grupos sociales, así como entre las personas. Hay cierto volumen de datos iniciales (en los archivos, en las expectativas o en la memoria), a los cuales se adicionaron otros datos posteriores (adiciones, alteraciones o modificaciones de datos) para producir un nuevo volumen de datos. De este modo el procesamiento de datos consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros o transformarlos en información (Chiavenato, 2002, p. 423). Ver anexos, figura 5

*El procesamiento de datos puede ser:*

- a) *Manual*: cuando se efectúa manualmente, utilizando fichas, talonarios, mapas, con o sin la ayuda de máquinas de escribir o de calculadoras.
- b) *Semiautomático*: cuando presenta características de procesamiento manual y también de procesamiento automático; es decir, cuando se utilizan máquinas de contabilidad o microcomputadoras en las cuales el operador introduce fichas o talonarios uno tras otro y después de recibir la ficha y los datos iniciales la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas ya programadas sin la intervención de operador (la parte del procesamiento automático).
- c) *Automático*: cuando una máquina programada para que realice determinado conjunto de operaciones desarrolla toda la secuencia sin que haya necesidad de intervención humana entre un ciclo y los siguientes. Las computadoras o microcomputadoras procesan los datos de forma automática.

El mantenimiento y la actualización de los bancos de datos son responsabilidad de los usuarios, es decir, los especialistas de recursos humanos, los gerentes de línea y los propios empleados. Todos están involucrados en la tarea de mantener los bancos de datos debidamente actualizados. Cuando centralizan la administración de los bancos de datos, muchas organizaciones deben hacer nuevos registros y conteos periódicamente para actualizar los datos personales de sus empleados, en especial lo relacionado con cursos externos, estado civil, cambio de domicilio, participación en eventos sociales (Chiavenato, 2002, p. 423).

## 2.4 Registro y control de recursos humanos

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la puesta en práctica de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una determinada empresa o institución. (Rodríguez Emilia 2009, Noviembre. Programa de apoyo a la comunidad curso de “asistente técnico” Relaciones Industriales, de <http://www.es.scribd.com/doc>).

Para que las acciones o actividades empresariales se cumplan, es necesario que haya un adecuado registro y control del capital intelectual. Con el control y registro del personal, se trata de asegurar que las diversas unidades de la empresa marchen de acuerdo con lo previsto. El objetivo central de esta herramienta es controlar las entradas y salidas del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias. (Rodríguez, Emilia 2009, Noviembre. Programa de apoyo a la comunidad curso de “asistente técnico” Relaciones Industriales, de <http://es.scribd.com/doc>). Ver anexos, figura 6

## 2.5 El control del personal

El control de personal de una empresa puede enfocarse desde un doble aspecto:

- a) Control de los objetivos marcados por la dirección
- b) Control disciplinario

### *2.5.1 Control de los objetivos marcados por la dirección*

En toda empresa en la que se han marcado unos objetivos se debe establecer un sistema de control capaz de medir los resultados alcanzados y de contrastarlos con los objetivos marcados inicialmente (<http://www.mcgraw-hill.es-bcv-guide>, control de personal).

Partiendo de los datos obtenidos, la dirección de la empresa estudiará el funcionamiento de los departamentos o personas responsables que no cumplan con los objetivos, y adoptará las medidas necesarias para corregir las desviaciones producidas. La eficacia del sistema de control dependerá en gran medida del sistema de captación de la información que se haya establecido. Los sistemas de captación de la información más utilizados son: encuestas, informes de mandos intermedios, quejas, reclamaciones, peticiones de traslado, análisis de la asistencia, auditorías internas (<http://www.mcgraw-hill.es-bcv-guide>, control de personal).

### *2.5.2 Control Disciplinario*

En todas las empresas existe un sistema que sirve para la inspección y control del personal, que depende del departamento de recursos humanos. El control disciplinario es un aspecto parcial del sistema general de control del personal. Este control es especialmente relevante cuando se trata de absentismo laboral, es decir, el número de horas o de jornadas de trabajos perdidas en un determinado periodo de tiempo. (<http://www.mcgraw-hill.es-bcv-guide>, control de personal).

### *2.5.3 El control del absentismo laboral.*

Es una de las tareas principales del departamento de recursos humanos, se puede definir como el conjunto de ausencias de los trabajadores en un determinado centro de labores, ya sean justificadas, por incapacidad temporal, permisos; o no justificadas, como faltas de asistencias, retrasos, salir a fumar, atender visitas personales, platicar, entre otras actividades. (<http://www.mcgraw-hill.es-bcv-guide>, control de personal).

El absentismo puede ser causa de extinción del contrato de trabajo, por voluntad del empresario, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada.

Estudios relacionados con el absentismo han demostrado que las principales causas son: enfermedades gripales, pulmonares o respiratorias, insomnio y stress laboral, licores, drogas y vida nocturna, falta de motivación.

### *2.5.3.1 Tipos de absentismos*

El absentismo justificado por incapacidad temporal se controla a partir de las constancias médicas, epicrisis o subsidios otorgados por la clínica médica, con el fin de cuantificar e identificar qué lo provoca, ya que en algunos casos la empresa puede intervenir para reducirlo aplicando una correcta política de prevención de riesgos laborales.

Incapacidad temporal, es la situación en que se encuentra el trabajador que está imposibilitado temporalmente por una enfermedad o un accidente y necesita asistencia sanitaria.

El absentismo injustificado, está relacionado con el incumplimiento del horario de trabajo, bien por las faltas de asistencias al trabajo sin justificar, los retrasos, las veces que el trabajador interrumpe su rutina laboral para salir a fumar o tomar café.

### *2.5.4 El control de horario.*

El principal objetivo de implantar un sistema para controlar la permanencia del trabajador en su puesto, es garantizar el cumplimiento de horario de los trabajadores. Sin embargo, la implantación de estos métodos también permite el establecimiento de unos horarios flexibles. Son varios los sistemas para controlar el tiempo de trabajo. Algunas empresas lo controlan por medio de un libro de registro de firmas, otras por medio de un reloj con tarjetas personalizadas; el cual no es muy efectivo ya que siempre hay algún compañero que marca por otro, con lo que no hay posibilidad de realizar informes de gestión efectivos.

Los controles horarios permiten a la empresa obtener estadísticas para analizar comportamientos de colectivos determinados, tendencias, productividad, clima laboral, y adoptar las medidas oportunas. Proporcionan además, información que puede repercutir en la nómina, como horas extraordinarias, días festivos, trabajos nocturnos, retrasos, ausencias. (<http://www.mcgraw-hill.es-bcv-guide>, control de personal).

## 2.6 Registro de personal

El registro de personal es una función técnica importante para llevar a cabo la política de los recursos humanos, se lleva específicamente en el expediente personal. Este proceso técnico comienza en forma sucesiva, apenas el colaborador ingresa a laborar, ya que su ingreso debe ser a través de registro electrónico en el área de recursos humanos. (Rodríguez Emilia 2009, Noviembre. Programa de apoyo a la comunidad curso de “asistente técnico” Relaciones Industriales, de <http://www>. <http://es.scribd.com/doc/215628262/Registro-y-control-de-personal-pdf#scribd>).

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente. La finalidad de esta técnica, es servir de fuente de información necesaria para determinar la situación actual del trabajador, y para la toma de decisiones en cuanto a:

- a) Promoción o Ascensos
- b) Conceder Becas
- c) Compensación por Tiempo de Servicios
- d) Movimientos de Rotación, o Reubicación

*La información registrada puede clasificarse como:*

*Datos individuales relativos a:*

- a) Nombre y dirección de cada trabajador y su código o número de identificación laboral.
- b) Edad, fecha de nacimiento, dirección, cantidad de hijos
- c) Título o grado académico. Especialidad obtenida.
- d) Empleo: características de los puestos desempeñados, indicando fechas y motivos de cambio.
- e) Evaluaciones de méritos
- f) Ascensos
- g) Puntualidad
- h) Capacitación y Formación: datos académicos del colegio, instituto o Universidad.
- i) Sueldos o Salarios: Fecha de incrementos.
- j) Aptitudes e intereses especiales.

*Datos colectivos*

- a) Solicitudes de empleos
- b) Asistencias
- c) Movimientos de personal
- d) Sueldos y salarios: semanal, mensual, anual
- e) Atención médica
- f) Número de horas extraordinarias laboradas
- g) Contratos de Personal
- h) Listado de trabajadores: Hombres, mujeres, permanentes, eventuales
- i) Bienestar de Personal: Participación de empleados en actos deportivos

## 2.7 Control de entrada y salida de personal

El control tanto del ingreso y salida a su trabajo de los trabajadores, se hace a través del registro de hora y firma en libros acondicionados, o en marcado de tarjetas, ubicadas generalmente en la puerta de ingreso y/o en la oficina principal de la institución. En la actualidad por ser un medio más efectivo para el control, se utiliza la tarjeta de asistencia y reloj marcador; o en todo caso, conforme al avance del sistema automatizado, en muchas empresas en la actualidad la entrada y salida del personal se hace a través del registro en la tarjeta electrónica. (Rodríguez Emilia 2009, Noviembre. Programa de apoyo a la comunidad curso de “asistente técnico” Relaciones Industriales, de <http://es.scribd.com/doc>).

El propósito de controlar las entradas y salidas del personal es mantener la disciplina, ahorrar tiempo y recursos a la empresa, mejorar el desempeño laboral, aumentar la productividad.

## COMENTARIOS DEL CAPÍTULO DOS

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados. La eficiencia de la información es mayor con el apoyo de las bases de datos, pues éstas ayudan a reducir la “memoria” de los archivos, es decir reduce incoherencias y archivos duplicados.

Todo tipo de dato requiere ser procesado, consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros o transformarlos en información. Los tipos de procesamiento de datos pueden ser: manual, semiautomático y automático.

Las bases de datos son importantes y necesarias para llevar un buen registro y control del personal de una empresa, sobre todo si lleva en el área de recursos humanos que es el área más sensible en cuanto a información de personal.

En el área de recursos humanos se pueden llevar varios tipos de control, según las necesidades de la empresa. Uno de ellos, el control de los objetivos marcados por la dirección (capacitación, rotación de personal, accidentalidad, reducción de costos, beneficios sociales), control disciplinario (ausentismo laboral, evaluación del desempeño), control horario. Esto con el fin de ahorrar tiempo, recursos financieros y aumentar la productividad de la empresa.

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador, y estas consultas son realizadas a través de las bases de datos creadas por expertos y utilizadas principalmente por el área de recursos humanos de la empresa.

Existen variados tipos de bases de datos, para variados usos según las necesidades de cada área funcional de la empresa, pero en específico las bases de datos de recursos humanos son utilizadas para manejar la información del personal de la empresa, como lo son vacaciones, salarios, indicadores de subsidios, antigüedad.

## CAPITULO 3: SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS

### 3.1 Concepto de sistema

“Sistema es la suma total de partes que funcionan independiente o conjuntamente, para lograr ciertos resultados o productos, basados en necesidades. Esta definición incluye a todo tipo de sistema”. Avendaño, Danilo. (2009). Sistemas de Información, Managua: documento sin publicar.

### 3.2 Sistema de Información

Los sistemas de información son como cualquier otro sistema dentro de una empresa en cuanto tienen propósito e interactúan con otros componentes de la compañía. La tarea de los sistemas de información consiste en procesar la entrada, mantener archivos de datos en relación con la empresa y producir información, informes y otras salidas. Avendaño, Danilo. (2009). Sistemas de Información, Managua: documento sin publicar.

Los sistemas de información están integrados por subsistemas que incluyen el hardware, software y almacenamiento de datos para los archivos y bases de datos. Estos sirven a los sistemas de negocios porque realizan los procesos de transacción que dan fundamento a quienes toman las decisiones. Los sistemas de transacción ayudan a las operaciones rutinarias, mientras que los sistemas de información administrativos y los sistemas que apoyan la toma de decisiones ayudan a los gerentes que las aplican. Avendaño, Danilo. (2009). Sistemas de Información, Managua: documento sin publicar.

### 3.3 Sistema de información de recursos humanos

“El sistema de información de recursos humanos es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar, y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayor parte de los sistemas de información de recursos humanos está computarizada” (John F. Mee, Personnel Handbook, 1958, p. 1077).

“El sistema de información de recursos humanos es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos necesarios para la organización con relación a sus recursos humanos y a sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de la organización” (Idalberto Chiavenato, 1998, p. 557).

“El sistema de información de recursos humanos está planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces” (Gary Dessler, 1997, pp. 694-695).

El sistema de información de recursos humanos es el más amplio sobre la fuerza laboral y sirve para efectuar el análisis y emprender las acciones del personal. Por lo tanto, atiende las necesidades de los especialistas de recursos humanos. En general, el sistema de información de recursos humanos cubre los siguientes aspectos: Ver anexos, figura 7

- a) Planeación Estratégica
- b) Formulación de objetivos y programas de acción.
- c) Registros controles de personal para efectos de pago de nómina, ausencias, retrasos, disciplina.
- d) Informes sobre remuneración, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y selección, plan de carreras profesionales, entrenamiento desempeño, higiene, seguridad en un tipo de trabajo, área médica.
- e) Informes sobre cargos y secciones.

### 3.4 Sistema de información gerencial (SIG)

El sistema de información gerencial (SIG) es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces. Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas y exigen la participación de especialistas de recursos humanos, de los propios gerentes de línea y de los empleados. El sistema de información gerencial ocupa un papel importante en el desempeño de los gerentes, en cuanto a la conducción de los subordinados. (Chiavenato, 2002, p. 426). Ver anexos, figura 8

### 3.5 Planeación de un sistema de información (SIG)

Para el montaje de un sistema de información, la primera disposición consiste en saber exactamente cuál es la información que los gerentes de línea necesitan para asumir la responsabilidad de línea de velar por los subordinados; la segunda consiste en adaptar el sistema a las necesidades de los gerentes de línea; la tercera es verificar qué información se debe presentar a través de reportes escritos, y a cuáles se debe tener acceso en los terminales de las computadoras. (Chiavenato, 2002, p. 426).

La elaboración de un sistema de información debe tener en cuenta el concepto de ciclo operacional utilizado tradicionalmente. Este concepto localiza cadenas de eventos que se inician fuera de la empresa, incluye una cadena principal de eventos de la organización y terminan en un punto externo a la empresa. Este concepto permite identificar un punto inicial y un punto final (ambos externos a la empresa) que se relacionan entre sí por cadenas de eventos. Especificar los puntos inicial y final, evita el riesgo de proyectar un sistema de información sólo para una parte de los flujos de información, después de estar definida la dimensión del proceso decisorio. (Chiavenato, 2009, p. 636).

Un sistema de información de recursos humanos utiliza, como fuente de datos, elementos suministrados por:

- a) Bancos de Datos de Recursos Humanos
- b) Reclutamiento y selección de personal
- c) Entrenamiento y desarrollo de personal
- d) Evaluación del desempeño
- e) Administrador de salarios
- f) Registros y controles de personal, respecto de fallas, atrasos, disciplina
- g) Estadísticas de personal
- h) Higiene y seguridad

Los contenidos principales sobre los que el sistema opera y procesa información son:

- a) Reclutamiento y selección de personal
- b) Trámites administrativos de personal
- c) Descripción y análisis de cargos
- d) Evaluación de desempeño
- e) Desarrollo y capacitación laboral de empleados
- f) Administración de salarios, beneficios sociales y compensaciones
- g) Plan de carreras
- h) Higiene y seguridad laboral

### 3.6 Evaluación de los sistemas de información de recursos humanos

El sistema de información de recursos humanos representa una inversión en términos de software, equipos, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento. Debido a la gran cantidad de información que se debe reunir y procesar con relación a los empleados, los especialistas de recursos humanos deben evaluar el tipo de información que se incluirá en el sistema. La cuestión es saber exactamente lo que se debe mantener en los términos actuales y lo que se debe transferir al sistema, el sistema computarizado aumenta el valor de la información para el gerente de línea, en la medida en que la suministra con más facilidad y rapidez (Chiavenato, 2002, p. 427).

Existen dos medidas para evaluar el sistema de información de recursos humanos. La primera se relaciona con la reducción de costos resultantes de la disminución de actividades administrativas: recorte de niveles de staff, costos de correo y mensajería, tiempo de espera de los gerentes para obtener información. La segunda implica el seguimiento de los efectos de la información del sistema para quienes toman decisiones. Aunque es más difícil de implantar, esta medida muestra los beneficios reales del sistema. En realidad, en cuanto a sus inversiones en tecnología, las organizaciones se pueden dividir en dos clases: las que crean activos de conocimiento (sistemas ágiles que incorporan técnicas de solución de problemas) y las que simplemente automatizan funciones de soporte, como la nómina. Los retornos de las primeras representan el triple de los retornos de las segundas. (John M. Ivancevich, op. Cit., p. 661 citado en Chiavenato, 2002, p. 427).

### 3.7 Características de un sistema de información

Las principales características que debe contener un sistema de información de recursos humanos son:

1. Debe cubrir todas las necesidades de información del administrador de recursos humanos de la empresa, debe integrar en su operativa de almacenamiento, procesamiento y generación de salidas todas las áreas que hacen a la Administración de Recursos Humanos de una empresa. No solo debe contemplar sus contenidos temáticos sino también sus aspectos presupuestales.
2. Debe ser totalmente integrado esto significa que sus distintos módulos temáticos deben estar interconectados entre sí, de modo que la variación en uno de ellos provoca modificaciones automáticas en los restantes. Supongamos por ejemplo, que la empresa incorpora un nuevo empleado. Este ingreso ya genera la incorporación automática de este nuevo empleado a la planilla de personal de la empresa y a la de trámites administrativos del personal, implica variantes en la descripción de cargos (cada empleado tiene sus características personales, su formación académica y profesional, competencias, destrezas y habilidades desarrolladas distintas a la de otros empleados de la empresa).
3. Debe ser flexible debe permitir consultas de distinto tipo, y que procesar la información rica y variada en distintos módulos del sistema no implique una tarea inaccesible para la gerencia o personal administrativo de la empresa.
4. Debe ser modular si bien es importante que exista la posibilidad de interrelacionar las distintas áreas operativas del sistema, también es valioso que exista independencia de cada uno de los módulos que constituyen el sistema. El software de manejo de personal que la empresa adquiera debe dar la posibilidad de incorporar los módulos de modo independiente.

5. Debe ser seguro en términos de usuarios, de integralidad de los datos y de acceso a la base de datos. Por ejemplo, debe permitir definir a qué módulos del sistema y a realizar qué clase de operaciones tienen derecho los distintos usuarios. Debe contener los procedimientos internos de control y auditoría del sistema. Este aspecto de la seguridad del sistema es clave, fundamentalmente porque hoy en día los sistemas de información son procesados por un mayor número de usuarios y al mismo tiempo desde terminales informáticas diferentes.

### 3.8 Parámetros de los sistemas

Además de los elementos (o partes u objetos), el sistema se caracteriza por las relaciones entre ellos. Las relaciones son los lazos que unen los elementos (u objetos) entre sí.

El sistema se caracteriza por determinados parámetros. Parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema Avendaño, Danilo. (2009). Sistemas de Información, Managua: documento sin publicar.

*Los parámetros de los sistemas son los siguientes:*

- a) Entrada o insumo (“input”);
- b) Procesamiento o transformador (“throughput”);
- c) Salida o resultado o producto (“output”);
- d) Retroacción o Retroalimentación o retroinformación (“feedback”);
- e) Ambiente (“environment”).

### 3.9 Ventajas y desventajas de un sistema de información

#### *Ventajas:*

- a) Una gestión integral del personal con el que cuenta la empresa, enfatizando en aspectos de eficacia, eficiencia y rentabilidad.
- b) Un mayor compromiso y motivación del personal en la medida en que sepa qué tan importante es su persona y su rol en el funcionamiento de la empresa.
- c) Usando el Internet corporativo como medio de comunicación y envío de ficheros, la tecnología puede reducir gastos de transacción, conduciendo a una mayor eficacia de la organización.
- d) Los trabajadores o los responsables de servicios pueden también tener un acceso parcial al sistema, que les permite por ejemplo introducir ellos mismos los datos que les conciernen, como solicitudes de permisos y otras.
- e) Una actualización permanente de todo lo relacionado con el manejo de los recursos humanos de la empresa, con respaldo informático y minimizando al máximo el material impreso.

#### *Desventajas:*

Esta útil herramienta puede presentar desventajas, y por tanto no alcanzar sus objetivos, si se cometen errores como los que mencionamos a continuación:

- a) Escasa comunicación entre Recursos Humanos y Sistema de Información.
- b) Metas y objetivos pocos claros.
- c) Resolución de problemas equivocados.
- d) Escaso involucramiento del usuario.
- e) Falta de expertos en informática.
- f) Expectativas poco realistas.
- g) Falta de flexibilidad y adaptabilidad.

## COMENTARIOS DEL CAPÍTULO TRES

El sistema de información de recursos humanos, considerado también como sistema de información gerencial, está planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos de la empresa, para ayudar a los gerentes a tomar decisiones eficaces.

Para planificar un SIG primeramente se debe saber la necesidad de información que los gerentes requieren, luego adaptar el sistema a esa necesidad y después verificar qué información se suministrará por escrito y cuáles serán los accesos permitidos.

Los sistemas de información representan una inversión para la empresa, en términos de software, equipos, entrenamiento, costos de mantenimiento. Sin embargo, el retorno de esa inversión es que pueden llegar a ser sistemas ágiles que incluyen técnicas de solución a problemas y automatizan las funciones de soporte, con el fin de ahorrar tiempo y recursos para la empresa. Una vez implementado, los especialistas de recursos humanos deben tener cuidado al evaluar el tipo de información existente y saber exactamente lo que se transferirá al sistema automatizado para poder suministrar a la gerencia informes escritos con mejor calidad de presentación y de forma rápida y segura.

La importancia de la planificación e implementación de un sistema de información de recursos humanos radica en una gestión integral del personal en términos de eficacia, eficiencia y rentabilidad, ya que es una herramienta que suministra la información de manera sistemática, lo cual permite a la gerencia no solo la reducción de costos y procedimientos sino también la toma de decisiones rápidas y eficaces.

## CAPITULO 4: AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

### 4.1 Concepto de auditoria administrativa

“Una auditoria administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr ventaja competitiva sustentable” (Franklin Benjamin, 2007, p.11).

### 4.2 Concepto de auditoria de recursos humanos

Chiavenato (1998), declara:

La evaluación de la función de la gestión de talento humano, conocida también como auditoria de recursos humanos, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos y comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables, y su contribución a los objetivos de la organización. En realidad, se trata de evaluar el desempeño de la administración de recursos humanos en la organización (p. 446).

Auditoría de recursos humanos es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa en desarrollo. Su propósito es mostrar cómo está funcionando el programa, si está localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización o que no están compensando sus costos, o incluso, prácticas y condiciones que se deben estimular (p. 557).

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 organización.

Para que las actividades de recursos humanos sean más eficientes deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos organizacionales. Es decir, que recursos humanos vela por el cumplimiento de objetivos de la organización.

#### 4.3 Beneficios de la auditoria de recursos humanos

Los beneficios de la auditoria de recursos humanos son muchos como los siguientes:

- a) Identifica las contribuciones del departamento de personal a la empresa.
- b) Esclarece las funciones y responsabilidades del área de personal.
- c) Identifica problemas de importancia crítica.
- d) Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.

#### 4.4 Objetivos de la auditoria de recursos humanos

Por sus características, la auditoria constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

Los principales objetivos que busca el auditor dentro del área de recursos humanos, son los siguientes:

1. Las nóminas, si han sido adecuadamente realizadas de acuerdo a la legislación laboral, teniendo en cuenta lo establecido en el convenio colectivo aplicable a la empresa y las condiciones contractuales del trabajador.
2. Los gastos de personal, si son completos y si son reales (no ficticios, es decir, existencia de una relación laboral entre trabajador y empresa), y están correctamente contabilizados.
3. Existencia de adecuación y prudencia en los saldos, así como el mantenimiento de la uniformidad con respecto a ejercicios precedentes respecto a la periodicidad, estimaciones y devengo.
4. Correcta dotación en gastos del ejercicio de la provisión para pensiones y obligaciones similares y el importe registrado en el pasivo de forma razonable, el cumplimiento de los compromisos contraídos por los empleados afectos al plan.
5. Si la empresa cumple con sus obligaciones en materia laboral frente a la Seguridad Social y en materia fiscal frente a la Hacienda Pública, elaborando las retenciones a los trabajadores en nómina (IR, INSS), de forma correcta e ingresándolas ante las instancias correspondientes.
6. Reflejo adecuado en la contabilidad de la empresa de determinados gastos específicos del personal, como sueldos de administradores o liquidadores en su caso.

7. Si la memoria incorpora la información mínima exigida por la normativa contable sobre los gastos de personal y demás elementos contables integrados dentro del concepto de "Recursos Humanos".
8. La existencia de un buen Sistema de Control Interno, según lo establecido en los "Objetivos de Control Interno"

#### 4.5 Pasos de la auditoria de recursos humanos

El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de personal, y asegurarse de:

- a) Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- b) Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- c) Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- d) Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- e) Formular un seguimiento para el plan de acción.

#### 4.6 Áreas que cubre la auditoria de recursos humanos

Es importante saber si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la empresa, como los lineamientos legales. Las áreas que cubre la auditoría son:

- a) Sistema de información sobre la administración de personal
- b) Planes de recursos humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo Niveles de sueldos, salarios e incentivos)
- c) Análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos)

- d) Obtención y desarrollo del personal reclutamiento y selección (Fuentes externas de personal, procedimientos de selección)
- e) Capacitación y orientación y desarrollo profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje, planes de promoción)
- f) Control y evaluación de la organización (Técnicas de evaluación del desempeño, entrevistas de evaluación)
- g) Auditorías de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea).

#### 4.7 Técnicas de investigación de la auditoria de recursos humanos

El proceso de evaluación de las actividades de recursos humanos de una empresa requiere una técnica de investigación que ayude a recopilar información sobre esas actividades y las cuales mencionamos 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 estadísticas 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 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.

#### 4.8 Instrumentos para la investigación de auditoría de recursos humanos

Los instrumentos para la investigación de auditoría son herramientas que el auditor utiliza para investigar cómo se desempeña la función de administración de recursos humanos, reunir información necesaria que ayude a formular una hipótesis y así poder recomendar posibles soluciones a la gerencia. Los más utilizados son:

*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. (Auditoría de la seguridad física y aspectos de salud, auditoría de conflictos, auditoría 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.

Sin embargo, muchos gerentes se muestran reacios a experimentar con sus trabajadores. Además, los resultados de estos experimentos no son conclusivos. También podría existir una actitud de rechazo de quienes no resulten electos para participar en el experimento. (<http://www.rrhh-web.com/artauditoria.html>)

#### 4.9 Fuentes de información para auditoria de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas (Chiavenato, 2008, p. 654).

Chiavenato (2002), declara:

Las fuentes de información para la auditoria de recursos humanos residen en los propios sistemas o procesos de la administración de recursos humanos (admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas). La auditoría se puede aplicar a uno, a varios o a todos los procesos y posibles niveles de abordar un tema, como filosofía, misión, objetivos, estrategias, política, programas y resultados (p. 447).

#### 4.10 Amplitud y profundidad de acción de la auditoría

La auditoría de recursos humanos puede tener una cobertura tan amplia como las mismas funciones de la administración de recursos humanos y presenta una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos.

Las auditorías por lo general empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano, incluyendo el personal de línea y el de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación de apoyo financiero para varios programas. A partir de ahí se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Se examinan los registros e informes de personal. Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

La auditoría también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. Dependiendo de la política que exista en la organización. La auditoría de recursos humanos puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad:

- a) Resultados, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso;
- b) Programas, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman;
- c) Políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas;
- d) Filosofía de la administración, sus prioridades de valores, metas y objetivos;
- e) Teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relacionan las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.

Cuanto mayor y más descentralizada este la organización, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría.

La auditoría puede desarrollar un fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa. Permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales.

La auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores individualmente.

#### 4.11 Patrones de evaluación y control en recursos humanos

El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y control sistemático de su funcionamiento.

Patrón es un criterio o un modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor.

*Se utilizan varios patrones, estos pueden ser:*

1. *Patrones de cantidad:* son los que se expresan en números o en cantidades, como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, índice de subsidios por enfermedad común,
2. *Patrones de calidad:* son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño,

3. *Patrones de tiempo*: consisten en la rapidez con que se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal,
4. *Patrones de costo*: son los costos directos e indirectos de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo-beneficio del entrenamiento.

*Los patrones permiten la evaluación y el control por medio de la comparación con:*

*Resultados finales*: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo rápido y acabado, en el fin de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.

*Desempeño*: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace simultáneamente con la operación, es decir, cuando la comparación acompaña a la ejecución de la operación. La medición es concomitante con el procesamiento de operación. A pesar de que se realiza en forma simultánea, lo que quiere decir es que es actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entre una variable y su patrón. La administración de recursos humanos se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa. Parte de la ejecución de estas actividades las realiza el área de recursos humanos, y cierta parte de ellas la realizan algunos gerentes de línea. De este modo las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran durante su ejecución y control algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y superadas, con el fin de evitar mayores problemas.

#### 4.12 El agente de auditoria de recursos humanos

Algunas empresas contratan un consultor externo, otras empresas utilizan su propio personal y conforman comisiones de auditoria, que tiene como coordinador al director de recursos humanos o al gerente de relaciones industriales. Otras forman comisiones y contratan al consultor externo para orientarlas.

El agente de auditoria puede ser un especialista, un consultor externo o una comisión interna; en cualquier caso, la auditoria de recursos humanos tiene un fuerte impacto educativo sobre la organización.

#### 4.13 El informe de auditoría de recursos humanos

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:

- a) Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.
- b) Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.
- c) Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.

## COMENTARIOS DEL CAPÍTULO CUATRO

La auditoría de recursos humanos es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos y comparar el desempeño del período actual de la administración con el anterior.

Una auditoría de recursos humanos es un sistema de revisión y control periódico que detecta no solo debilidades sino también oportunidades de mejora en las actividades de administración del personal de una empresa.

Además de revisar y controlar, una auditoría permite comprobar si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la empresa, como los lineamientos legales, normas y procedimientos así como la aplicación de los mismos.

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas. Las fuentes de información para la auditoría de recursos humanos residen en los propios sistemas o procesos de la administración de recursos humanos.

La auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo de los empleados y administradores individualmente.

El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y control sistemático de su funcionamiento. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar ajustes o correcciones en el sistema.

## CONCLUSIONES

Se puede aplicar el control de manera sistemática si se cumplen las cuatro etapas que son: establecimiento de estándares, seguimiento o monitoreo, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva. De esta forma el control se aplica como una herramienta administrativa que permite medir el desempeño del personal de una empresa.

Para llevar a cabo un control más exacto las empresas se apoyan de las bases de datos como sistema de almacenamiento, según el tipo y cantidad de información que se maneja en las diferentes áreas funcionales. Existen varios tipos de bases de datos, para diferentes usos según las necesidades de cada área funcional de la empresa, pero en específico las bases de datos de recursos humanos son utilizadas para el registro y control de la información del personal de la empresa, incluso hasta para elaborar una nómina de pago. Esto es útil para la gerencia a la hora de presentar los informes a la dirección, se mantiene la información al día y con menos errores.

El sistema de información de recursos humanos es un procedimiento sistemático utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar, y recuperar todo tipo de información que contengan las diferentes bases de datos. La importancia de planificar e implementar un sistema automatizado es que reduce los costos de contratación de personal externo, pagos de horas extras; ahorra tiempo y recursos de la empresa, de manera que facilita a la gerencia la toma de decisiones eficientes y eficaces.

En conclusión, la auditoría de recursos humanos es una herramienta diseñada para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos y comprobar que los gerentes de línea cumplan en forma adecuada la aplicación de las políticas, lineamientos legales, normas y procedimientos de la empresa y se encarga de revisar que el resto del personal las cumpla.

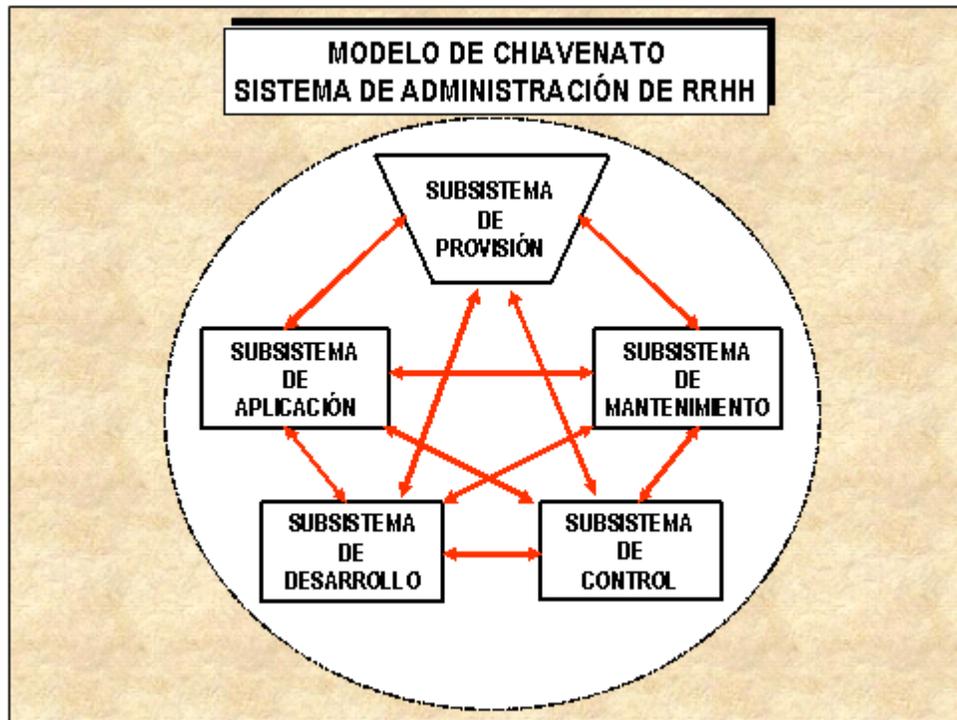
## BIBLIOGRAFÍA

1. Avendaño Danilo. (2009). *Sistemas de información*, UNAN, Documento sin publicar.
2. Chiavenato Idalberto. (1998). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill. 5ta Edición.
3. Chiavenato Idalberto. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill. 3ra Edición.
4. Chiavenato Idalberto. (2002). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
5. Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
6. Dessler Gary. (1997).
7. Franklin Enrique Benjamín. (2007). *Auditoría dministrativa*. 2da Edición.
8. John F. Mee. (1958). *Personnnel Handbook*.
9. Rodríguez Emilia. Registro y control de personal. Noviembre 2009. Tomado de [http://www.es.scribd.com/doc/ df#scribd](http://www.es.scribd.com/doc/df#scribd)).
10. <http://www.mcgraw-hill.es-bcv-guide>, control de personal.
11. [http://iselavasquez.blogspot.com/2011/11/control de recursos humanos](http://iselavasquez.blogspot.com/2011/11/control-de-recursos-humanos).

ANEXOS

Figura 1.

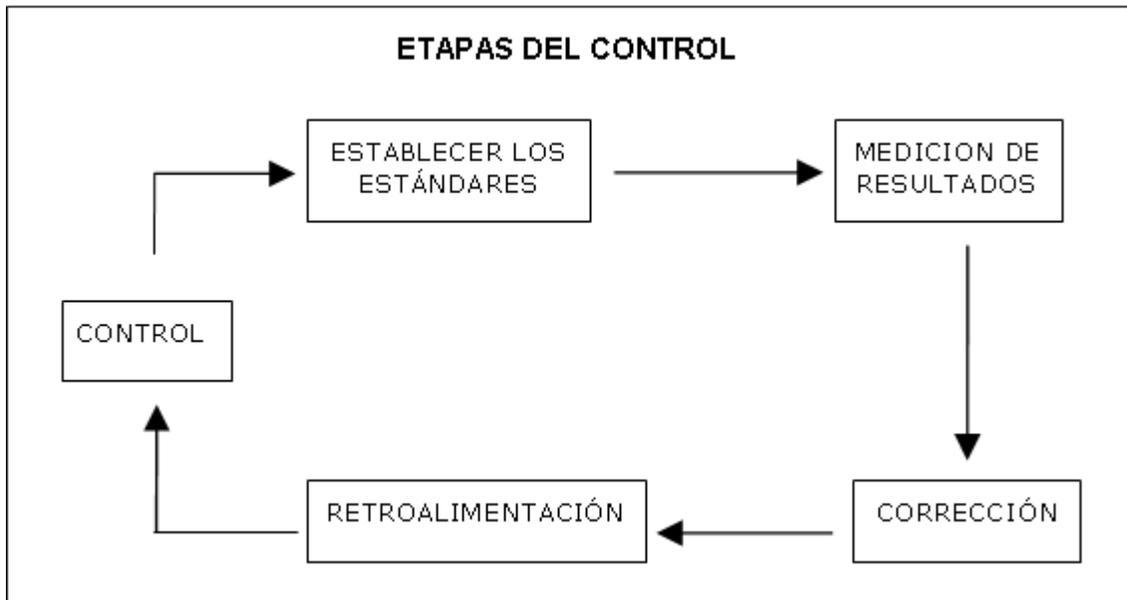
*Seis procesos de la gestión del talento humano.*



Fuente : Chiavenato Idalberto, 5ta Ed., 1998

Figura 2.

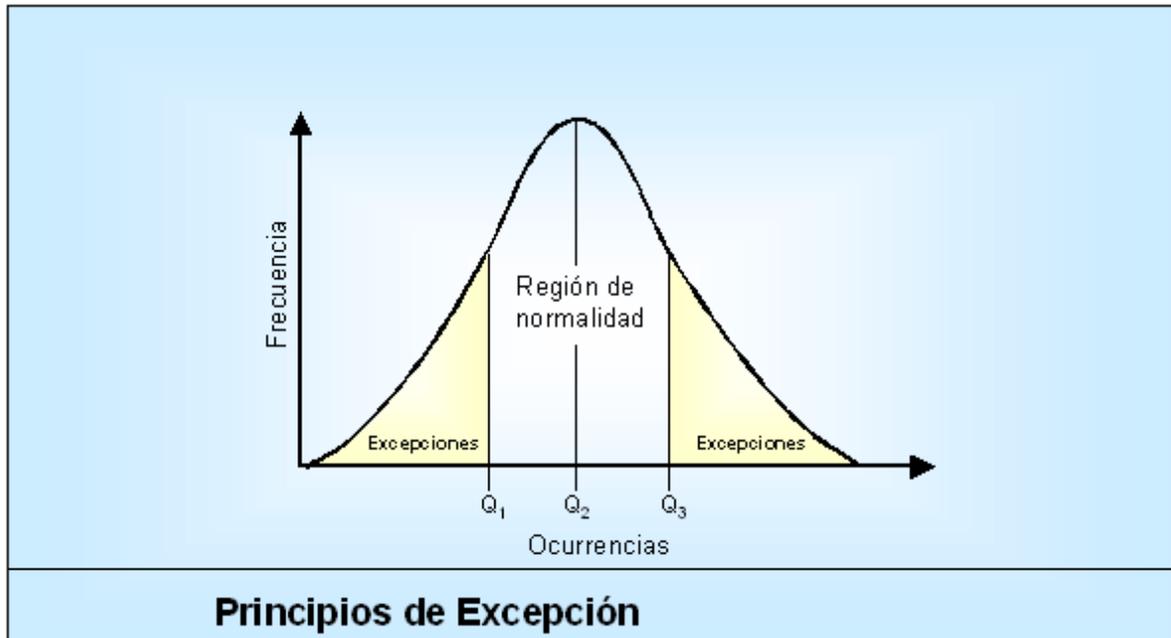
*Etapas del control.*



Fuente: Chiavenato Idalberto, 5ta Ed., 1998

Figura 3.

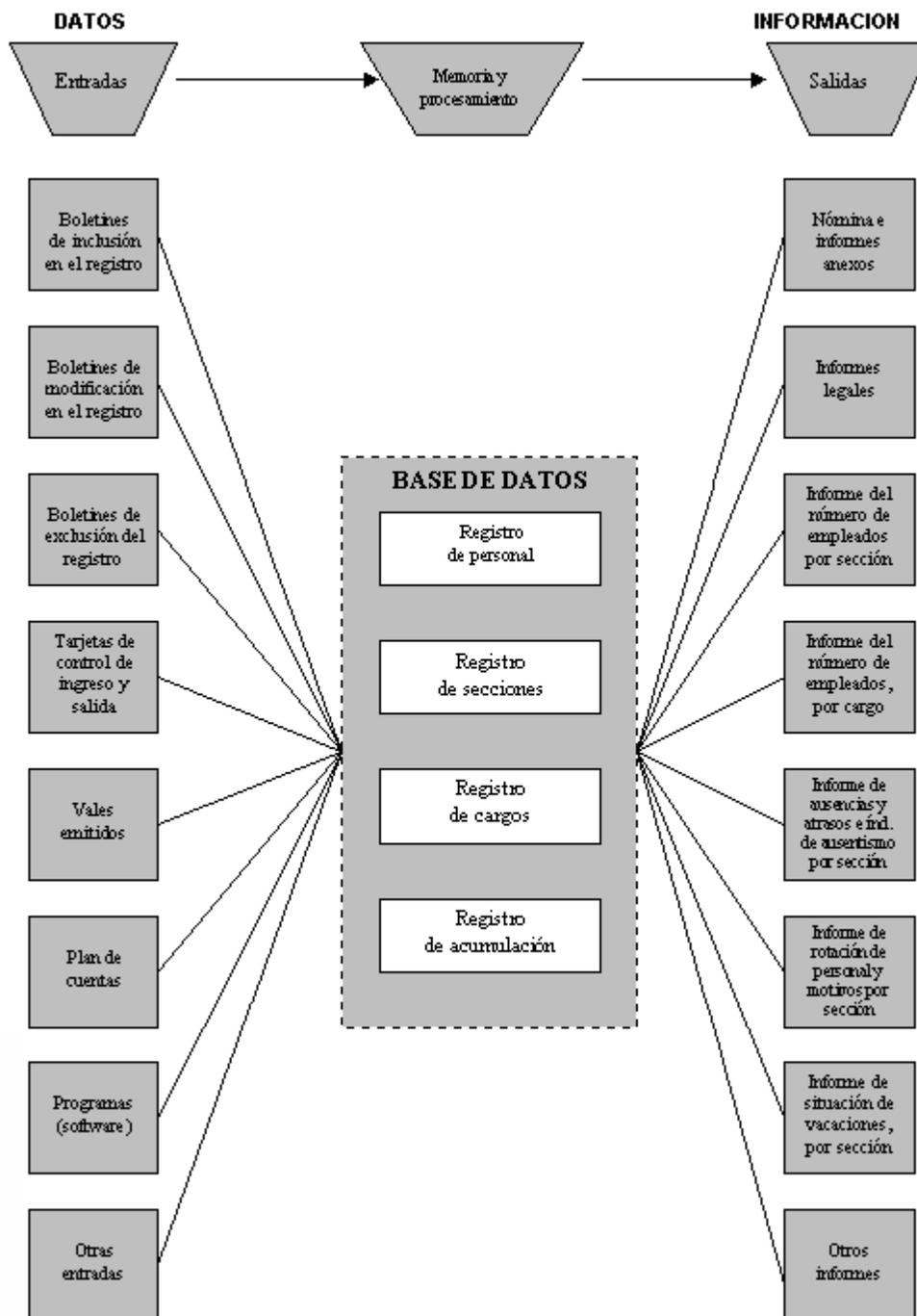
*Principio de excepcion*



Fuente: Chiavenato Idalberto, 5ta Ed., 1998

Figura 4.

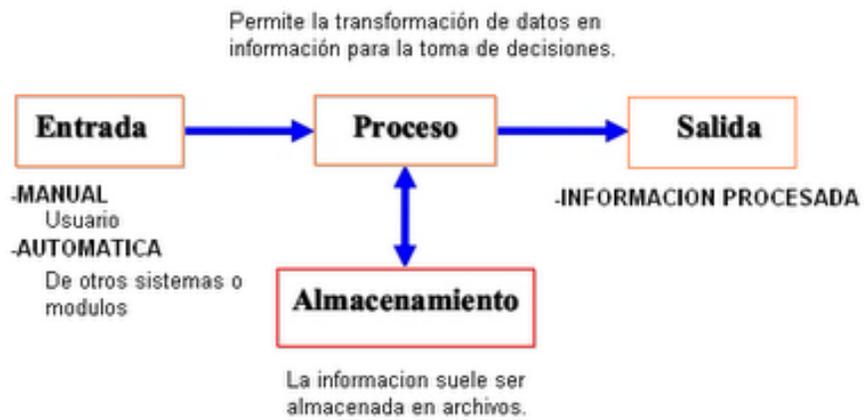
*Base de datos-Datos procesados e incorporados al sistema de información de recursos humanos.*



Fuente: Chiavenato Idalberto, 5ta Ed., 1998

Figura 5.

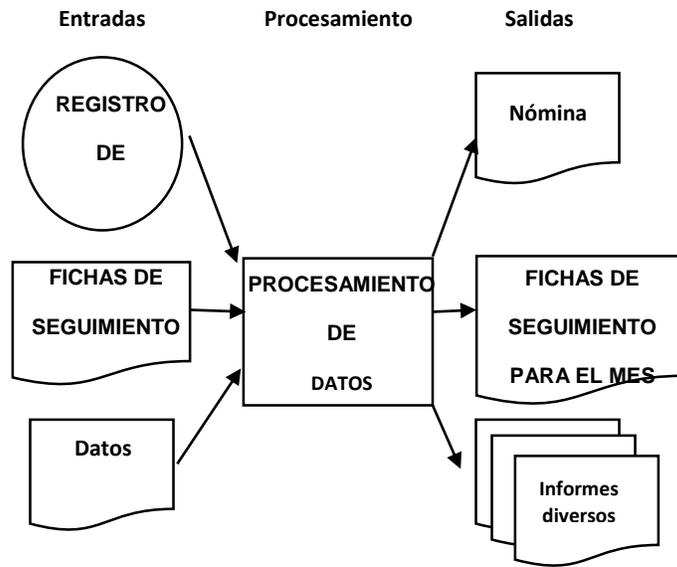
*Sistema de procesamiento de datos*



Fuente: Chiavenato Idalberto, 5ta Ed., 1998

Figura 6.

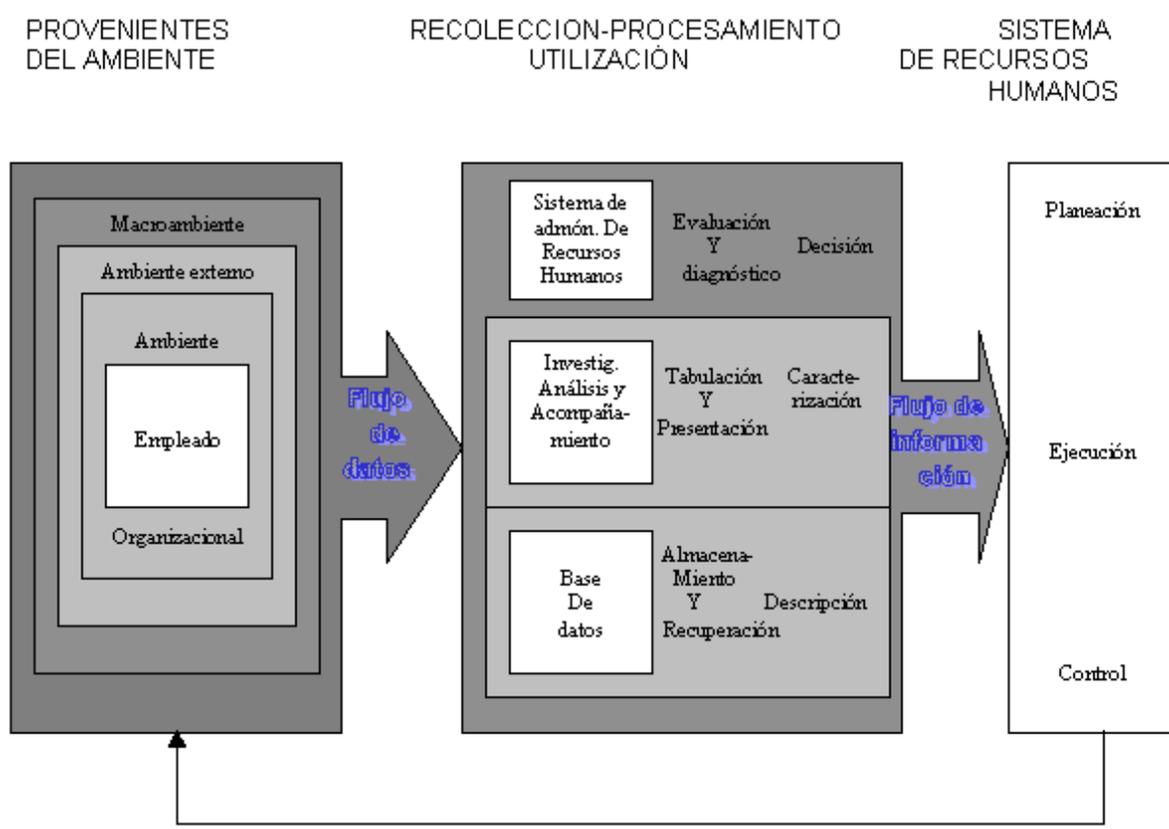
*Registro de personal.*



Fuente: Chiavenato Idalberto, 5ta Ed., 1998

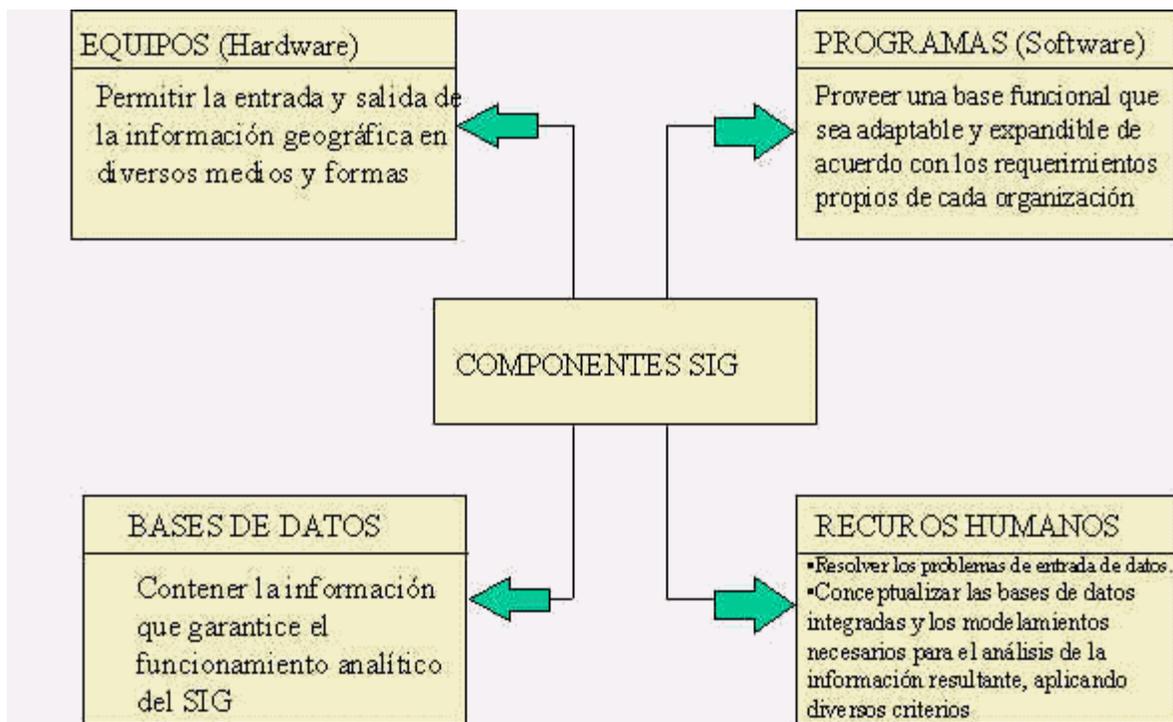
Figura 7.

*Sistema de información de recursos humanos.*



Fuente: Chiavenato Idalberto, 5ta Ed., 1998

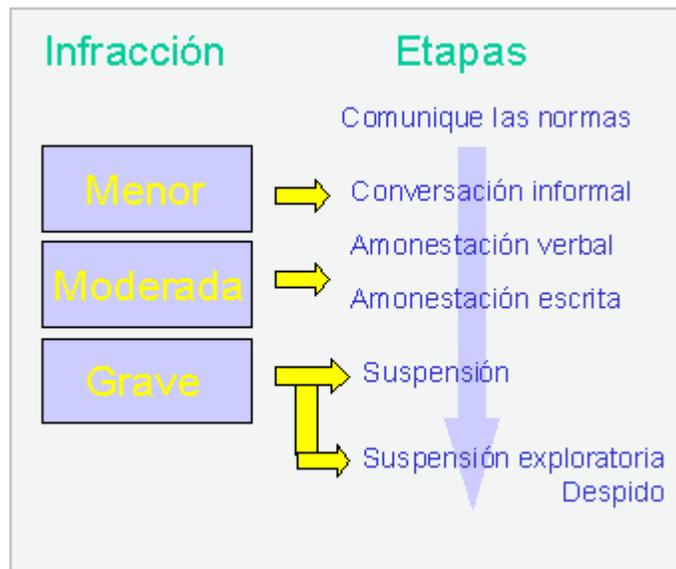
Figura 8.  
Sistema de información gerencial (SIG).



Fuente: Chiavenato Idalberto, 5ta Ed., 1998

Figura 9.

*Proceso de disciplina progresiva.*



Fuente: [nature.berkeley.edu](http://nature.berkeley.edu)