



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión de recursos humanos

Subtema

Subsistema de auditoría y control de recursos humanos

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de  
empresas

Autores

Br. Jimmy José Jaime Flores  
Br. Yorleny Josette González García

Tutor

Msc. Silvia Mejía Rivera

Managua, 12 de febrero de 2021

## Índice

|   |     |
|---|-----|
| Dedicatoria .....   | i   |
| Agradecimiento .....  | iii |
| Valoración docente.....   | iv  |
| Resumen.....  | v   |
| Introducción.....   | 1   |
| Justificación.....  | 2   |
| Objetivos de seminario de graduación .....                        | 3   |
| Capítulo uno: Base de datos y sistema de información.....         | 4   |
| 1.1. Concepto de datos .....                                      | 5   |
| 1.2. Base de datos en recursos humanos .....                      | 6   |
| 1.3. Importancia de la base de datos .....                        | 7   |
| 1.4. Sistema de gestión de bases de datos.....                    | 8   |
| 1.5. Personas en el entorno de las bases de datos .....           | 9   |
| 1.6. Ventajas de las bases de datos.....                          | 10  |
| 1.7. Desventajas de las bases de datos.....                       | 11  |
| 1.8. Beneficios del big data en recursos humanos.....             | 12  |
| 1.8.1. Conocer el estado de la planilla casi en tiempo real ..... | 12  |
| 1.8.2. Conocer mayor autonomía a los trabajadores .....           | 12  |
| 1.8.3. Optimizar la selección del desempeño.....                  | 12  |
| 1.8.4. Evaluar el desempeño.....                                  | 13  |
| 1.8.5. Retener el mejor talento .....                             | 13  |
| 1.8.6. Personalizar la formación de cada empleado .....           | 13  |
| 1.9. Procesamiento de datos de recursos humanos .....             | 13  |
| 1.10. Fuentes de datos.....                                       | 15  |
| 1.10.1. Fuentes internas de datos.....                            | 15  |
| 1.10.2. Fuentes externas de datos.....                            | 15  |
| 1.10.3. Flujos de datos .....                                     | 16  |
| 1.11. ¿Que son sistemas de información? .....                     | 16  |
| 1.12. Funciones de un sistema de información .....                | 17  |
| 1.13. Dimensiones de los sistemas de información .....            | 18  |

|  |    |
|--|----|
| 1.14. Sistema de información de recursos humanos .....                             | 19 |
| 1.15. Planeación de un sistema de información de recursos humanos.....             | 21 |
| 1.16. Objetivos de los sistemas de información de recursos humanos .....           | 22 |
| 1.17. Sistema de información para los empleados.....                               | 22 |
| 1.18. Sistema de información para la administración de recursos humanos.....       | 23 |
| 1.19. Ejemplos de utilización del sistema de información de recursos humanos ..... | 24 |
| 1.20. Sistema de información gerencial de recursos humanos .....                   | 26 |
| 1.21. Principales aplicaciones del sistema de información de recursos Humanos..... | 26 |
| Capítulo dos: Control de recursos humanos .....                                    | 28 |
| 2.1. Concepto de control .....   | 28 |
| 2.2. Procesos de control de recursos humanos .....                                 | 29 |
| 2.2.1. Establecimiento de los estándares deseados .....                            | 29 |
| 2.2.2. Supervisión del desempeño .....   | 30 |
| 2.2.3. Comparación del desempeño con los estándares deseados .....                 | 30 |
| 2.2.4. Acción correctiva si es necesaria .....                                     | 30 |
| 2.3. Principios de control .....   | 31 |
| 2.4. Políticas de control de recursos humanos.....                                 | 33 |
| 2.5. Importancia del control del proceso administrativo.....                       | 35 |
| 2.6. Criterios de control en recursos humanos.....                                 | 36 |
| 2.7. Medios de control .....   | 38 |
| 2.8. Evaluación de los procesos de monitoreo de las personas.....                  | 40 |
| 2.9. Tipos de control.....   | 41 |
| 2.9.1. Control preliminar .....  | 41 |
| 2.9.2. Control concurrente .....   | 42 |
| 2.9.3. Control de retroalimentación .....  | 42 |
| 2.10. Áreas de desempeño del control.....  | 43 |
| Capítulo tres: Auditoría de recursos humanos .....                                 | 45 |
| 3.1. La auditoría administrativa y la auditoría de recursos humanos.....           | 45 |
| 3.2. Auditoría de la labor administrativa .....                                    | 46 |
| 3.3. Concepto de auditoría de recursos humanos .....                               | 46 |
| 3.4. La percepción de los empleados sobre la auditoría de recursos humanos .....   | 48 |

|  |    |
|--|----|
| 3.5. Propósito de la auditoria al personal .....   | 48 |
| 3.6. Características de la auditoria de recursos humanos.....  | 50 |
| 3.7. Importancia de auditoria de los recursos humanos .....  | 51 |
| 3.8. Auditoria estratégica de recursos humanos .....   | 51 |
| 3.9. Objetivos y beneficios de la auditoría de recursos humanos .....  | 52 |
| 3.9.1. Objetivos de la auditoria de recursos humanos.....  | 52 |
| 3.9.2. Beneficios de la auditoria de recursos humanos.....   | 53 |
| 3.10. Auditoría de la estrategia organizativa .....  | 55 |
| 3.11. Técnicas de investigación para la auditoria.....   | 55 |
| 3.12. Etapas de la auditoria de recursos humanos .....   | 59 |
| 3.13. ¿Porque auditar los recursos humanos?.....   | 61 |
| 3.14. Ámbito de las auditorías de capital humano.....  | 61 |
| 3.15. Instrumentos para investigaciones de cómo se desempeña la función de<br>administración de los recursos humanos en una organización ..... | 63 |
| 3.16. Amplitud y profundidad de acción de la auditoria .....   | 65 |
| 3.17. El agente de auditoria de recursos humanos .....   | 66 |
| 3.18. Importancias de hacer una auditoria en la organización .....   | 67 |
| 3.19. El informe de autoría .....  | 67 |
| Conclusión .....   | 69 |
| Bibliografía .....   | 70 |

## Dedicatoria

Primeramente, quiero darle gracias a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy, por culminar mis estudios y tenerme bien en lo que fue este largo camino de mi carrera profesional.

Le dedico este triunfo y logro a mis padres Elena y José que me apoyaron incondicionalmente, estuvieron conmigo en los momentos duros y en los buenos, me formaron con buenos sentimientos, hábitos y valores lo cual me facilito lograr mis objetivos.

También a toda mi familia en general que me apoyaron en todos los aspectos tanto materna como paterna, me brindaron su mano cuando más lo necesite. Mi abuela paterna que abrió las puertas de su casa y me permitió vivir en Managua, a mi prima Nancy Valeria que también estuvo conmigo regalándome atención, comprensión y detalles.

Mis hermanos José Luis y Karina que también fueron apoyo a pesar de ser muy jóvenes.

A mis compañeras de la universidad a lo largo de este camino donde aprendí y compartí bonitos momentos.

A mis amigas que aportaron su granito de arena.

A las muchas personas que conocí a lo largo de este camino.

A mis maestros que aportaron su grano de arena a lo largo de mi carrera.

Yorleny Josette González García.

## Dedicatoria

A Dios:

Por darme vida, salud y sabiduría a lo largo de mis estudios.

A mis padres:

Que sin ellos no hubiera logrado mis metas en mi vida profesional.

Madre, gracias por estar a mi lado en esta etapa muy importante, por tu apoyo moral, por enseñarme valores que me han ayudado para alcanzar mis metas. A mi padre (q.e.p.d), por todo el apoyo que me brindo a pesar de los inconvenientes. Muchas gracias.

A mis maestros:

Por el tiempo y esfuerzo que dedicaron a compartir sus conocimientos, sin su instrucción profesional no habría llegado a este nivel. Gracias.

Jimmy José Jaime Flores.

## 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 y al trabajo personal.

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.

Jimmy Jaime Flores

Yorleny Josette González García

## Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de seminario de graduación sobre el **Tema General: Gestión de recursos humanos**, hace constar que los bachilleres **Jimmy José Jaime Flores carnet #13202983** y **Yorleny Josette González García carnet #14208780**. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“Subsistema de auditoría y control de recursos humanos”**, obteniendo la calificación de 49 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los veinticuatro días del mes de octubre del año dos mil veinte.

*Atentamente,*

---

**Msc. Silvia Mejía Rivera**  
**Tutora**  
**Seminario de Graduación**

Cc: archivo



## Resumen

Este documento es resultado de la investigación documental sobre el tema general de gestión de recursos humanos y subtema subsistema de auditoría y control de los recursos humanos. El objetivo general consiste en analizar la importancia del subsistema de auditoría y control de recursos humanos como una herramienta que permite medir la eficiencia del desempeño de las áreas administrativas con respecto a la gestión del talento humano de una organización.

Un primer aspecto abordado es la base de datos de recursos humanos, como herramienta indispensable para almacenar el conjunto de datos, que ofrecerán soluciones a problemas administrativos de la gestión del talento humano, por otro lado, los sistemas de información son conjuntos de datos que interactúan para un propósito específico, para la posterior toma de decisiones de los directivos.

El segundo aspecto es el control de recursos humanos, es una función para evaluar y asegurar que las diversas áreas de la organización marchen de acuerdo con los estándares deseados, implementando mecanismos de corrección para un proceso de retroalimentación constante que permita mejorar el funcionamiento de la organización, permitiendo al auditor determinar la eficiencia del desempeño de recursos humanos.

Como tercer punto se desarrolló la auditoría de recursos humanos como la herramienta que permite examinar las prácticas de recursos humanos, detectar las deficiencias que existen en la organización, señalar si se ajustan a los programas establecidos y efectuar sugerencias para dar seguimiento a las funciones del área de recursos humanos, de este modo obtener un mejor control interno con el fin de mejorar necesidades y el crecimiento de las funciones de recursos humanos.

La metodología empleada de esta investigación documental es basada en la política de seminario de graduación de la UNAN-Managua haciendo uso de libros, tesis, páginas web, dando lugar al análisis de la importancia de las herramientas de recursos humanos.

## Introducción

La presente investigación documental se refiere al tema de gestión de recursos humanos enfocado específicamente al subsistema de auditoría y control de recursos humanos.

El objetivo de este es analizar la importancia del subsistema de auditoría y control de recursos humanos como una herramienta que permite medir la eficiencia del desempeño de las áreas con respecto a la gestión del talento humano de una organización.

En toda organización es de gran importancia, realizar evaluaciones que permitan determinar su nivel de eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos. La auditoría y control de recursos humanos es necesarias para examinar el desempeño de las funciones de la administración de los recursos humanos en cada una de las áreas de la organización, así mismo llevar a cabo un mejor control que ayude al funcionamiento eficaz de la empresa. La aplicación eficiente de las herramientas de auditoría y control de recursos humanos, permiten asegurar que las normas y procedimientos sean cumplidas por el personal y alcanzar los objetivos de la organización.

Este documento está determinado por tres capítulos, los cuales se desarrollan de la siguiente forma:

En el primer capítulo se abordó el tema base de datos y sistemas de información donde se identifican los elementos básicos y se explica la importancia, las ventajas y desventajas, fuentes, beneficios, funciones, objetivos, etc., para llevar acabo de manera eficaz la auditoría y control de los recursos humanos.

En el capítulo dos se desarrolla el tema de control de los recursos humanos y se explican los aspectos básicos y etapas de control, políticas, la importancia, criterios, los medios, los tipos, áreas de desempeño entre otros, como parte de del programa de gestión de recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En el capítulo tres se aborda el tema de auditoría de los recursos humanos que incluye los conceptos básicos, propósitos, importancia, objetivos, beneficios, etapas, instrumentos y el informe de auditoría.

## Justificación

En la actualidad las organizaciones presentan constantes cambios en el entorno de su estructura organizacional, considerando los comportamientos de los actuales escenarios en donde se desenvuelven las empresas, obligando a revisiones rutinarias de auditoría y controles en las que entorpecen las actividades diarias de las áreas afectadas.

Esta investigación se desarrolla con la finalidad de aportar información básica para consultas de futuros estudiantes universitarios, profesionales, personal docente, instituciones públicas o privada que requieran para un enriquecimiento y fortalecimiento sobre los procedimientos de auditoría y control de recursos humanos, como instrumentos de evaluación y desempeño organizacional.

Es necesario que las organizaciones y administradores de recursos humanos dominen la importancia de la aplicación de las herramientas de auditoría y control de recursos humanos y tomar en cuenta las recomendaciones dadas por los auditores, con el fin de corregir las fallas y superar debilidades para mejorar las prácticas de gestión de talento humano, con el uso de técnicas, normas y políticas que mantengan estable la organización con el desempeño adecuado.

Se pretende que esta investigación sirva de guía para afianzar conocimientos a todos los futuros administradores de empresas e ilustrar la importancia acerca del tema de gestión de recursos humanos y el “subsistema de auditoría y control de recursos humanos”.

## Objetivos de seminario de graduación

### Objetivo general

Analizar la importancia del subsistema de auditoría y control de recursos humanos como una herramienta que permite medir la eficiencia del desempeño de las áreas de una organización respecto a la gestión del talento humano.

### Objetivos específicos

1. Identificar los elementos de las bases de datos y sistemas de información como medio generadores de información para el control de recursos humanos de una organización que permitan la toma efectiva de decisiones.
2. Describir los aspectos básicos y las etapas de control, como función básica del administrador de recursos humanos para su buen desempeño.
3. Mencionar los procesos de auditoría como herramienta que permite la valoración del desempeño en el área de recursos humanos para el fortalecimiento de su desempeño.

## Capítulo uno: Base de datos y sistema de información

El sistema de información gerencial está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones. En la organización, las necesidades de información gerencial son amplias y variadas, y requieren el trabajo de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y gran cantidad de analistas de staff (Chiavenato, 2011, p. 376).

El sistema de información gerencial ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en tareas de planeación y control. En el aspecto específico del control, debe proporcionar información oportuna y pertinente para que los gerentes empleen el control anticipado respecto de la acción, y la organización obtenga una ventaja competitiva frente a sus competidores. El concepto de sistema de información gerencial se relaciona con la tecnología informática, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información (Chiavenato, 2011, p. 376).

Figura

Base de datos y sistema de información

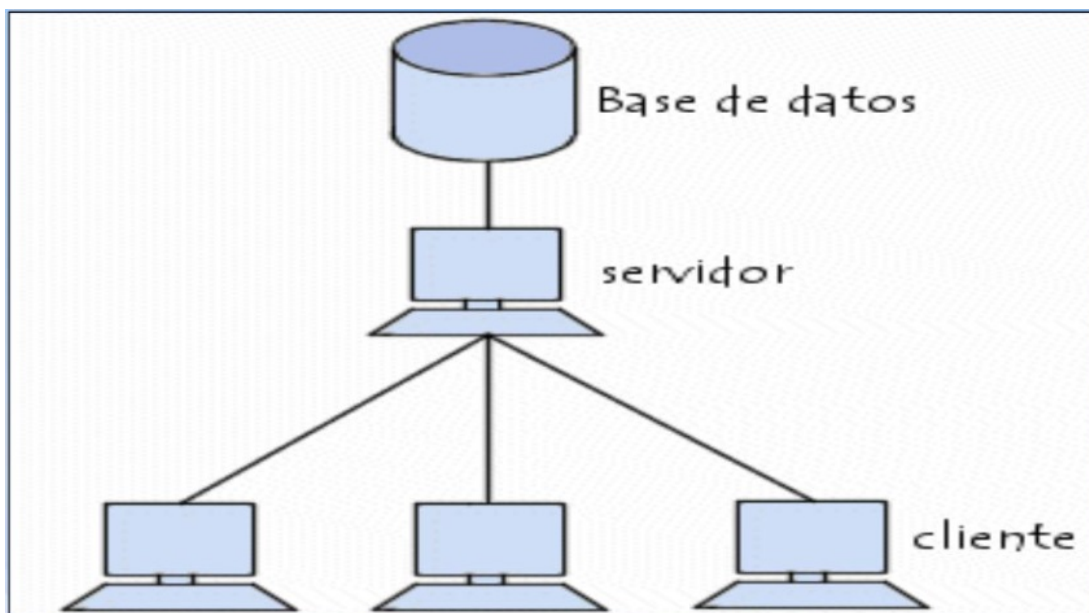


Figura 1.1. (Issuu.com, 2020).

## 1.1. Concepto de datos

Datos son los elementos que sirven de base para resolver problemas o formar juicios. Un dato es sólo un índice, un registro, una manifestación objetiva susceptible de ser analizada de modo subjetivo, es decir, exige que el individuo lo interprete para manejarlo. En sí mismo, cada dato tiene poco valor. Sin embargo, cuando son clasificados, almacenados y relacionados entre sí, los datos permiten obtener información. Los datos aislados no son significativos ni constituyen información. Los datos exigen procesamiento (clasificación, almacenamiento y relación) para tomar significado y, en consecuencia, informar. La información tiene significado e intencionalidad, aspectos que la diferencian del dato (Chiavenato, 2011, p. 376).

Datos son los elementos que sirven de base para resolver los problemas o para la formación del juicio. Un dato es solo un índice, una manifestación objetiva posible de ser analizada subjetivamente, es decir, exige interpretación de individuo para poder manejarlo. En sí mismo, cada dato tiene poco valor. Los datos permiten la obtención de información cuando están clasificados, almacenados y relacionados entre sí (Awad, 1974, p. 11).

La información aislada también carece de significado, esta exige procesamiento para que pueda adquirir significado. El termino procesamiento de datos designa la gran variedad de actividades que se llevan a cabo tanto en las organizaciones, y en los grupos sociales, como entre personas: Existe cierto volumen de datos o informaciones iniciales (en los archivos, en las expectativas o en la memoria) a los cuales se adicionan otros datos o informaciones posteriores (mayor volumen de datos, alteraciones, modificaciones) lo que provoca un nuevo volumen de datos o informaciones. De este modo, el procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información o para obtener otra información (Awad, 1974, p. 11).

## 1.2. Base de datos en recursos humanos

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, la base de datos es un conjunto de archivos relacionados lógicamente organizados de manera que se mejore y facilite el acceso a los datos y se elimine la redundancia (Chiavenato, 2011, pp. 376-377).

La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos lógicamente relacionados permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto reduce incoherencias y errores que ocurren en razón de que se presentan archivos dobles. Es bastante común que exista software que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes (Chiavenato, 2000, pp. 632-633).

En el área de recursos humanos las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad.

1. Datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos.
3. Datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que forman un registro de los mismos.
4. Datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración.
5. Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficios.
6. Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre recursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc. (Chiavenato, 2000, pp. 632-633).

Las aplicaciones informáticas que gestionan bases de datos son de gran utilidad para el departamento de recursos humanos. Con ellas podemos almacenar una serie de datos relativos al personal de la empresa, pudiendo realizar sobre ellos cualquier tipo de consultas o informes. Existen numerosas aplicaciones informáticas que realizan la gestión de bases de datos, desde el software libre a los programas comerciales más extendidos. Una de las aplicaciones informáticas más utilizadas es Microsoft Office Access (Tejedo y Iglesias, s.f., p. 279).

Una base de datos es un conjunto de datos almacenados en memoria externa que están organizados mediante una estructura de datos. Cada base de datos ha sido diseñada para satisfacer los requisitos de información de una empresa u otro tipo de organización (Márquez, 2011, p. 2).

### **1.3. Importancia de la base de datos**

La Importancia de la Base de Datos En la actualidad la recopilación de datos es fundamental para que una empresa o institución mantenga sus relaciones. Por este motivo se le brinda una gran importancia al mantenimiento de la base de datos y también al constante crecimiento de la misma. Las bases de datos han sido para las organizaciones una herramienta de uso indispensable, pues esta permite almacenar un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto, para así ofrecer un alto rango de soluciones al problema de almacenar datos.

Entre más datos sean almacenados en una base de datos se convierte más útil; esta puede llegar a proporcionar a las personas y organizaciones el acceso de datos, donde podemos visualizar, ingresar o actualizar información. Las bases de datos no solo proporcionan un sin número de facilidad, rapidez y actualidad en nuestra información (Martínez, 2014, párr. 1).



## 1.4. Sistema de gestión de bases de datos

Es una aplicación que permite a los usuarios definir, crear y mantener la base de datos, además de proporcionar un acceso controlado a la misma. Se denomina sistema de bases de datos al conjunto formado por la base de datos, el sistema de gestión de base de datos y los programas de aplicación que dan servicio a la empresa u organización.

Generalmente los sistemas de gestión de base de datos proporcionan los servicios a continuación:

1. La definición de la base de datos mediante un lenguaje de definición de datos. Este lenguaje permite especificar las estructuras y el tipo de dato de los datos, así como las restricciones sobre los datos.
2. Permite la inserción, actualización, eliminación y consulta de datos mediante un lenguaje de manejo de datos. El hecho de disponer de un lenguaje para realizar consultas reduce el problema de los sistemas de ficheros, en los que el usuario tiene que trabajar con un conjunto fijo de consultas, o bien, dispone de un gran número de programas de aplicación costosos de gestionar.
3. Proporciona un acceso controlado a la base de datos mediante:
  - 1.1. Un sistema de seguridad, de modo que los usuarios no autorizados no puedan acceder a la base de datos.
  - 1.2. Un sistema de integridad que mantiene la integridad y la consistencia de los datos.
  - 1.3. Un sistema de control de concurrencias que permite el acceso compartido a las bases de datos.
  - 1.4. Sistema de datos o catálogo, accesible por el usuario, que contiene la descripción de los datos de cada base de datos (Márquez, 2011, pp. 3-4).

## 1.5. Personas en el entorno de las bases de datos

Hay cuatro grupos de personas que intervienen en el entorno de una base de datos: el administrador de la base de datos, los diseñadores de la base de datos, los programadores de aplicaciones y los usuarios. El administrador de la base de datos se encarga de la implementación física de la base de datos: escoge los tipos de los ficheros de datos y de los índices que deben crearse, determina dónde deben ubicarse ficheros e índices y, en general, toma las decisiones relativas al almacenamiento físico en función de las posibilidades que le ofrezca el sistema de gestión de base de datos con el que trabaje.

1. Los diseñadores de la base de datos realizan el diseño de la base de datos, debiendo identificar los datos, las relaciones entre ellos y las restricciones sobre los datos y sobre sus relaciones. El diseñador de la base de datos debe tener un profundo conocimiento de los datos de la empresa y también debe conocer sus reglas de negocio.
2. Los programadores de aplicaciones se encargan de implementar los programas de aplicación que servirán a los usuarios finales. Estos programas de aplicación son los que permiten consultar datos, insertarlos, actualizarlos y eliminarlos.
3. Los usuarios finales son los clientes de la base de datos: la base de datos ha sido diseñada e implementada, y está siendo mantenida, para satisfacer sus requisitos en la gestión de su información (Márquez, 2011, pp. 4-5).

## 1.6. Ventajas de las bases de datos

Los sistemas de bases de datos presentan numerosas ventajas gracias, fundamentalmente, a la integración de datos y a la interfaz común que proporciona el sistema de gestión de base de datos. Estas ventajas se describen a continuación.

1. Control sobre la redundancia de datos: los sistemas de ficheros almacenan varias copias de los mismos datos en ficheros distintos. Esto hace que se desperdicie espacio de almacenamiento, además de provocar faltas de consistencia de datos (copias que no coinciden).
2. Control sobre la consistencia de datos: eliminando o controlando las redundancias de datos se reduce en gran medida el riesgo de que haya inconsistencias. Si un dato está almacenado una sola vez, cualquier actualización se debe realizar sólo una vez, y está disponible para todos los usuarios inmediatamente.
3. Compartición de datos: en los sistemas de ficheros, los ficheros pertenecen a los departamentos que los utilizan, pero en los sistemas de bases de datos, la base de datos pertenece a la empresa y puede ser compartida por todos los usuarios que estén autorizados.
4. Mantenimiento de estándares: gracias a la integración es más fácil respetar los estándares necesarios, tanto los establecidos a nivel de la empresa como los nacionales e internacionales. Estos estándares pueden establecerse sobre el formato de los datos para facilitar su intercambio; pueden ser estándares de documentación, procedimientos de actualización y también reglas de acceso.
5. Mejora en la integridad de datos: la integridad de la base de datos se refiere a la validez de los datos almacenados. Normalmente, la integridad se expresa mediante restricciones o reglas que no se pueden violar.
6. Mejora en la seguridad: la seguridad de la base de datos consiste la protección de la base de datos frente a usuarios no autorizados.
7. Mejora en la accesibilidad a los datos: muchos sistemas de gestión de base de datos proporcionan lenguajes de consulta o generadores de informes que permiten al usuario hacer cualquier tipo de consulta sobre los datos, sin que sea necesario que un programador escriba una aplicación que realice tal tarea.

8. Mejora en la productividad: el sistema de gestión de recursos humanos proporciona muchas de las funciones estándar que el programador necesita escribir en un sistema de ficheros. A nivel básico, el sistema de gestión de base de datos proporciona todas las rutinas de manejo de ficheros típicas de los programas de aplicación.
9. Mejora en los servicios de copias de seguridad y de recuperación ante fallos. Muchos sistemas de ficheros dejan que sea el usuario quien proporcione las medidas necesarias para proteger los datos ante fallos en el sistema o en las aplicaciones (Márquez, 2011, pp. 4-5).

### **1.7. Desventajas de las bases de datos**

La integración de los datos y la existencia del sistema de base de datos también plantean ciertos inconvenientes, como los que se citan a continuación.

1. Alta complejidad: los sistemas de gestión de las bases de datos son conjuntos de programas muy complejos con una gran funcionalidad. Es preciso comprender muy bien esta funcionalidad para poder sacar un buen partido de ellos.
2. Gran tamaño: los sistemas de gestión de bases de datos son programas complejos y muy extensos que requieren una gran cantidad de espacio en disco y de memoria para trabajar de forma eficiente.
3. Coste económico del sistema de gestión de recursos humanos: el coste varía dependiendo del entorno y de la funcionalidad que ofrece.
4. Coste del equipamiento adicional: tanto el sistema de gestión de bases de datos, como la propia base de datos, pueden hacer que sea necesario adquirir más espacio de almacenamiento.
5. Coste de la conversión. en algunas ocasiones, el coste del sistema de gestión de bases de datos y el coste del equipo informático que sea necesario adquirir para su buen funcionamiento es insignificante comparado al coste de convertir la aplicación actual en un sistema de bases de datos.
6. Prestaciones: un sistema de ficheros está escrito para una aplicación específica, por lo que sus prestaciones suelen ser muy buenas (Márquez, 2011, pp. 9-12).

## **1.8. Beneficios del big data en recursos humanos**

El Big Data aporta una serie de utilidades para los profesionales de los recursos humanos. Este término se refiere a la gestión de grandes cantidades de datos de forma que puedan ser tratados y analizados para la extracción de información relevante para generar informes y predicciones (Bizneo, 2020, párr. 2).

### **1.8.1. Conocer el estado de la planilla casi en tiempo real**

Una de las grandes ventajas de las herramientas digitales es que acortan notablemente los plazos necesarios para recopilar información relevante. Basta con que los empleados vuelquen los datos solicitados en las plataformas correspondientes para que los responsables de recursos humanos los tengan inmediatamente a su disposición (Bizneo, 2020, párr. 2-7).

### **1.8.2. Conocer mayor autonomía a los trabajadores**

Los empleados adquieren mayores responsabilidades y también disponen de más libertad para gestionar los diferentes apartados de su perfil profesional. En cierto modo, es una prueba de la confianza que la empresa tiene en su capacidad para autogestionarse, lo que refuerza su motivación (Bizneo, 2020, párr. 2-7).

### **1.8.3. Optimizar la selección del desempeño**

Los procesos de selección de personal obligan a trabajar con muchos datos, así como plantean la necesidad de recuperarlos y cribarlos de manera apropiada. Digitalizar estas tareas puede acortar los plazos y facilitar la toma de decisiones (Bizneo, 2020, párr. 2-7).

#### **1.8.4. Evaluar el desempeño**

Una de las grandes responsabilidades de los departamentos de recursos humanos es la de medir y analizar el rendimiento laboral de la plantilla, una tarea que debe llevarse a cabo de manera exhaustiva y que plantea importantes obstáculos en las grandes empresas (por el elevado número de profesionales a evaluar (Bizneo, 2020, párr. 2-7).

#### **1.8.5. Retener el mejor talento**

Al poder valorar una mayor cantidad de métricas relacionadas con el desempeño de los trabajadores, sus necesidades y sus motivaciones, es más fácil conservar el mejor talento en el seno de la empresa. Ello puede pasar por poner en marcha algún programa de retribución en base a criterios relacionados con la productividad (Bizneo, 2020, párr. 2-7).

#### **1.8.6. Personalizar la formación de cada empleado**

La formación es la mejor arma de que disponen las empresas para enfrentarse a los retos que están por venir. Los planes de formación convencionales suelen generar cierto desinterés en la plantilla, ya se deba a su carácter excesivamente general o la utilización de metodologías didácticas pasivas y poco motivadores (Bizneo, 2020, párr. 2-7).

### **1.9. Procesamiento de datos de recursos humanos**

Datos son los elementos que sirven de base para resolver los problemas o para la formación del juicio. Un dato es solo un índice, una manifestación objetiva posible de ser analizada subjetivamente, es decir, exige interpretación de individuo para poder manejarlo. En sí mismo, cada dato tiene poco valor. El procesamiento de datos es la actividad de acumular, agrupar y mezclar datos para transformarlos en información u obtener otra información, o la misma información bajo otra forma, para alcanzar alguna finalidad u objetivos (Chiavenato, 2011, p. 377).

Los procesamientos de datos pueden ser:

1. Manual: Es cuando se efectúa de una manera manual, utilizando fichas, talonarios, mapas, etc. Con o sin ayuda de máquinas de escribir, de computadoras o de cualquier otro aparato recolector de información.
2. Semi-automático: Es cuando presenta características del procesamiento manual unidas a las características del proceso automático, es decir, cuando se utilizan máquinas de contabilidad en las cuales el operador introduce fichas, talonarios o información uno tras otro (lo que constituye el procesamiento manual) y, después de recibir la ficha y los datos iniciales, la maquina realiza numerosas operaciones consecutivas ya programadas, sin la intervención del operador (lo que constituye el procesamiento automático).
3. Automático: Es cuando la maquina está programada para que realice determinado conjunto de operaciones, desarrolla la secuencia sin que haya la necesidad de intervención humana entre un ciclo y los siguientes. Por lo general este ciclo es realizado por medio de las computadoras (Chiavenato, 2011, p. 377).

Figura

Procesamiento de datos

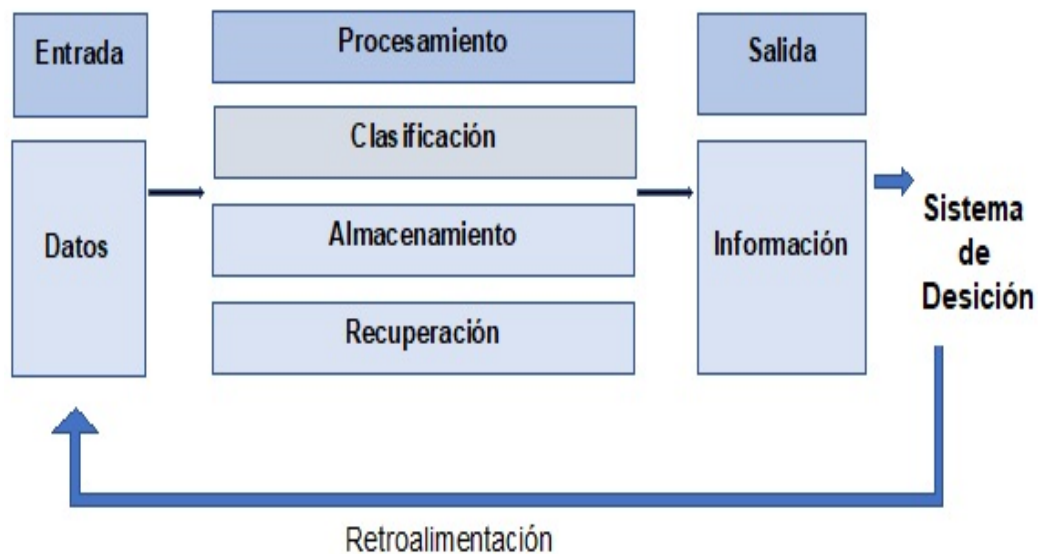


Figura 1.2. (Chiavenato, 2011, p. 377).

## **1.10. Fuentes de datos**

Chiavenato, 2011, dice:

La organización es una serie estructurada de redes de información que ligan a las fuentes de datos, con las necesidades de información de cada proceso de decisión. Estas redes, si bien separadas, se superponen y se interpretan de forma compleja (p. 376).

### **1.10.1. Fuentes internas de datos.**

Los datos que se originan dentro de la organización suelen registrarse en algún tipo de formulario, como ser: boletas de ventas o facturas, tarjetas de asistencia, pedidos de producción o cheques. Esos formularios se diseñan especialmente para una organización determinada y es de particular importancia que ese diseño facilite el registro de los datos (Awad, 1974, p. 23).

Por lo general, todo esfuerzo especial en la transcripción de datos dará por resultado una mayor posibilidad de errores. La exactitud es de importancia suprema, ya que la introducción de datos inexactos en un sistema de registro solo producirá informes erróneos y probablemente inservibles. En lo relativo a los datos que se originan dentro de la organización, los formularios pueden ser diseñados de forma que mejor les convenga a sus sistemas de procesamientos (Awad, 1974, p. 23).

### **1.10.2. Fuentes externas de datos**

En ciertos tipos de actividades comerciales, una considerable cantidad de los datos requeridos se originan fuera de la organización y es preparada por quienes los originan. Los formularios usados para ellos pueden consistir en facturas de compras, notificaciones de impuestos u otras contribuciones exigibles. Esto significa que debe ponerse sumo cuidado al transcribir los datos recibidos de fuentes externas (Awad, 1974, p. 23).



### **1.10.3. Flujos de datos**

Indudablemente es mejor no transcribir los datos, siempre que sea posible, para limitar los errores de transcripción que podrían producirse. El flujo de datos y las características de ese flujo son muy importantes al examinar las técnicas y el equipo que habrán de utilizarse en el procesamiento. Si el flujo es constante y carece de momentos de mayor intensidad o períodos máximos, se pueden emplear métodos más lentos y menos costosos para un determinado volumen.

La tensión causada por el apremio del tiempo para producir los informes y análisis de los datos registrados constituyen también un factor importante. Si los informes se necesitan con urgencia, deben usarse métodos de procesamiento más rápidos y costosos, pero si se cuenta con el tiempo suficiente, los datos pueden ser procesados a menor costo (Awad, 1974, P. 23).

### **1.11. ¿Que son sistemas de información?**

Es el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar las funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia (Andreu, Ricart y Valor 1991, p. 7)

Todo sistema de información utiliza como materia prima los datos, los cuales almacena, procesa y transforma para obtener como resultado final información, la cual será suministrada a los diferentes usuarios del sistema, existiendo además un proceso de retroalimentación o “feedback”, en la cual se ha de valorar si la información obtenida se adecua a lo esperado (Laudon y Laudon, 2012, p. 15).

Los sistemas de información contienen información sobre personas, lugares y cosas importantes dentro de la organización, o en el entorno que la rodea. Por información nos referimos a los datos que se han modelado en una forma significativa y útil para los seres humanos (Laudon y Laudon, 2012, p. 15).

### 1.12. Funciones de un sistema de información

Un sistema de información contiene datos sobre una organización y el entorno que la rodea. Tres actividades básicas (entrada, procesamiento y salida) producen la información que necesitan las empresas. La retroalimentación es la salida que se devuelve a las personas o actividades apropiadas en la organización para evaluar y refinar la entrada. Los actores ambientales, como clientes, proveedores, competidores, accionistas y agencias regulatorias, interactúan con la organización y sus sistemas de información (Laudon y Laudon, 2012, p. 17).

Figura  
Funciones de un sistema de información

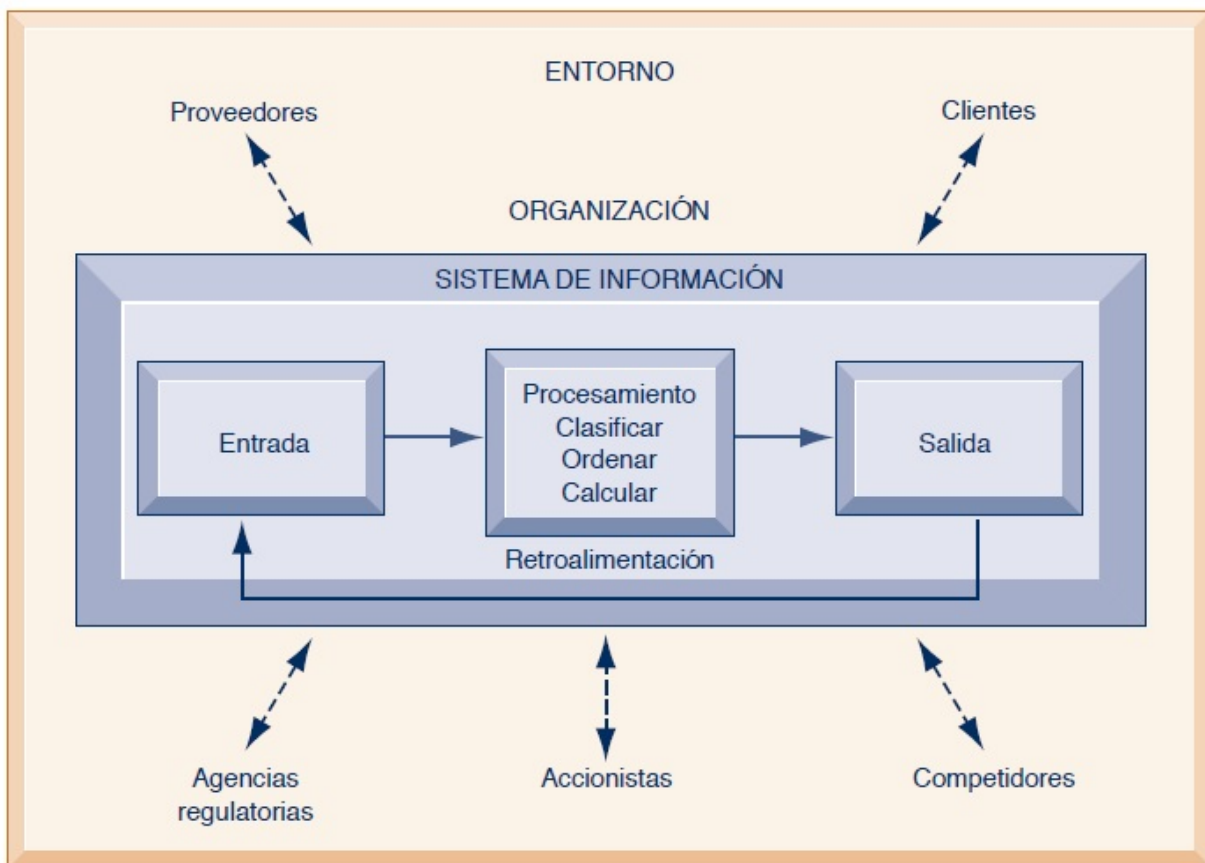


Figura 1.3. (Laudon & Laudon, 2012, p. 17).

### 1.13. Dimensiones de los sistemas de información

Los sistemas de información, debe conocer las dimensiones más amplias de organización, administración y tecnología de la información de los sistemas, junto con su poder para proveer soluciones a los desafíos y problemas en el entorno de negocios. Esta comprensión más extensa de los sistemas de información, que abarca un entendimiento de los niveles gerenciales y organizacionales de los sistemas, así como de sus dimensiones técnicas, como alfabetismo en los sistemas de información. En cambio, el alfabetismo computacional se enfoca principalmente en el conocimiento de la tecnología de la información. (Laudon y Laudon, 2012, p. 17).

Figura

Dimensiones de los sistemas de información



Figura 1.4. (Laudon y Laudon, 2012, p. 18).

#### **1.14. Sistema de información de recursos humanos**

Las formas en las que se pueden usar las bases de datos para identificar el talento actual dentro de una organización. Se exponen la planeación de los recursos humanos y la planeación de sucesión, esta y prácticamente todas las funciones de la administración de los recursos humanos se pueden mejorar a través del uso de un sistema de información, es decir, cualquier enfoque organizado para tener información relevante y oportuno sobre la cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos (Mondy, 2012, p. 116).

El sistema debe ser eficiente desde el punto de vista de los costos. Un sistema de información debe diseñarse de manera que brinde información:

1. Oportuna: un administrador debe de tener acceso a información actualizada
2. Precisa: un administrador debe ser capaz de confiar en la exactitud de la información recibida.
3. Concisa: un administrador puede absorber tan solo una cantidad determinada de información a la vez.
4. Relevante: un administrador debe recibir únicamente la información necesaria en una situación particular.
5. Completa: un administrador debe recibir información completa y no parcial.

La ausencia de cualquiera de estas características reduce la eficacia de un sistema de información y complica el proceso de toma de decisiones. En contraste, un sistema que posee todas estas características facilitara el proceso de la toma de decisiones y mejorara su exactitud (Mondy, 2012, p. 116).

La organización comprende un sistema de información adecuadamente desarrollado, aportara enormes beneficios a la organización. Aunque muchos profesionales y administradores de recursos humanos de organizaciones pequeñas se echan a cuesta las responsabilidades del sistema de información además de sus muchas otras tareas, las organizaciones más grandes tienen un personal específico para tratar los problemas relacionados con la tecnología (Mondy, 2012, p. 116).

Figura  
Sistema de información de recursos humanos

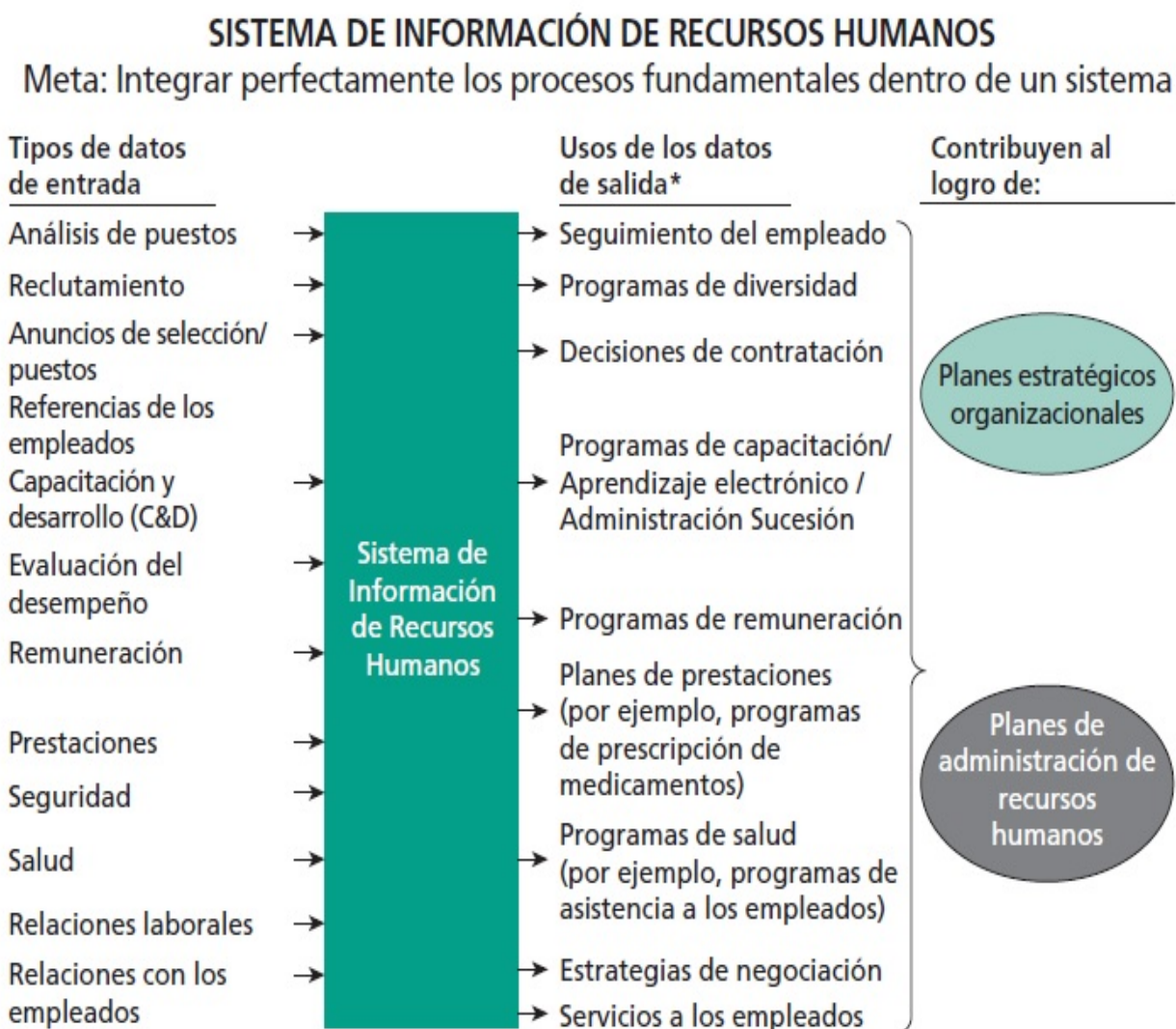


Figura 1.5. (Mondy, 2012, p. 117).

Los datos provenientes de varias fuentes se integran de manera que se obtengan los resultados finales necesarios. La información que se necesita en el proceso de toma de decisiones de recursos humanos dentro de la organización está fácilmente disponible cuando el sistema se diseña de manera adecuada. Figura 3.5. (Mondy, 2012, p. 117).

### **1.15. Planeación de un sistema de información de recursos humanos**

Un sistema de información de recursos humanos obtiene datos e información de los empleados, el ambiente empresarial, el ambiente externo (mercado de trabajo, exigencias de trabajos, etc.) y del macro-ambiente (coyuntura económica, política, etc.). Este flujo de datos experimenta un trabajo de recolección, procesamiento y utilización. Algunos datos se recolectan para evaluar y diagnosticar las fuerzas de trabajo haciendo objetivas las decisiones.

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

1. Bases de datos.
2. Reclutamiento y selección de personal.
3. Evaluación del desempeño.
4. Administración de salarios.
5. Registro y control de personal (ausencias, atrasos, disciplina, etc.).
6. Estadísticas de personal.
7. Higiene y seguridad.
8. Jefaturas respectivas, etc.

La elaboración de un sistema de información debe de tener en cuenta el concepto del ciclo operacional utilizados tradicionalmente en contabilidad. 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 (Chiavenato, 2011, p. 379).

### **1.16. Objetivos de los sistemas de información de recursos humanos**

Existen dos objetivos básicos para el sistema de información:

1. Reducir costos y tiempo de procesamiento de información y el
2. Brindar soporte para la decisión (ayudar a los gerentes de línea y a los empleos a tomar mejores decisiones).

De este modo el sistema de información de recursos humanos puede estar destinado a los especialistas de recursos humanos, alta dirección, gerentes de línea y los empleados en general. Casi siempre están destinados a todos estos usuarios de manera simultánea. El acceso a la información se logra a través de terminales distribuidos en la organización. (Acevedo, 2009, párr. 3).

### **1.17. Sistema de información para los empleados**

El sistema de información de empleados consiste en los procesos que automatizan transacciones que anteriormente requerían del trabajo intenso tanto de los empleados como el de los profesionales de recursos humanos. Las aplicaciones de sistema de información de empleados pueden liberar un tiempo valioso del personal de recursos humanos, reduciendo así el tiempo administrativo y los costos. Cuando se usan los sistemas de información de empleados, los empleados se vuelven responsables por los cambios requeridos, el empleado usa el sistema de notificaciones electrónicas de la compañía y hace el cambio del mismo.

Los sistemas de información de empleados sin duda resultan útiles para el departamento de nóminas especialmente por ahorros en mano de obra, pero la totalidad del proceso debe planearse e implantarse cuidadosamente para que sea eficaz desde el punto de vista de los costos y amigables para el usuario, aunque se puede obtener ahorros sustanciales gracias al uso de los sistemas de información de empleados, probablemente habrá una resistencia por parte de algunos empleados. (Mondy, 2012, p. 117).

### **1.18. Sistema de información para la administración de recursos humanos**

La tecnología está cada vez al alcance de los administradores para ejecutar tareas que anteriormente realizaba el área de recursos humanos. El sistema de información para la administración de recursos humanos es el uso de programas de cómputos y de redes corporativas para automatizar los procesos de recursos humanos basados en documentos impresos que requieren de la aprobación de un administrador de registro o de datos de entrada y de procesos que dan apoyo al trabajo gerencial.

Existen distintos niveles de información desde las tareas administrativas básicas hasta un sistema de información para la administración de recursos humanos estratégicos. El sistema de información para la administración de recursos humanos básicos automatiza el manejo de documentos, el flujo de un trabajo y los procesos asociados con transacciones rutinarias, como la concesión de aumento de sueldos, el arreglo de transferencias y la aprobación de tiempos de vacaciones y de gastos de viajes.

Los procesos más avanzados incluyen el reclutamiento, la planeación de la compensación y la administración del desempeño. Aun antes que se implantara un sistema de información para la administración de recursos humanos, muchas organizaciones ya habían automatizado los procesos de selección, usando para ellos sitios web públicos y programas de cómputos comerciales.

La decisión de adoptar un sistema de información para la administración de los recursos humanos puede ser fácil, pero la implantación ha sido difícil. En ocasiones, la cultura de la organización amerita un cambio y eso requiere de tiempo. Existe la dificultad de lograr que las personas acepten una nueva manera de hacer las cosas. Los administradores se han acostumbrado a decir al departamento de recursos humanos que manejen ciertas transacciones, las cuales ahora, con un sistema de información para la administración de los recursos humanos, deben efectuar los mismos administradores. (Mondy, 2012, p. 117).



Figura

Sistema de información de administración de recursos humanos



Figura 1.6. (Slideshare.net, 2020).

### 1.19. Ejemplos de utilización del sistema de información de recursos humanos

1. Nómina: El modelo de nómina automatiza la gestión del sueldo reuniendo los datos del trabajador sobre su trabajo, asistencia, calculando las deducciones e impuestos, la cotización social y generando periódicamente la orden de pago. Permite también generar datos y estadísticas para el conjunto del personal relativo a estos datos. Sistemas sofisticados pueden establecer transacciones de cuentas por pagar, de la deducción de empleado o producir cheques. El módulo de nómina envía la información al libro de contabilidad general.
2. Gestión de las prestaciones de trabajo: el módulo de gestión de las prestaciones de trabajo permite evaluar la información de tiempo/trabajo de cada empleado. El análisis de los datos permite una mejor distribución de trabajo. Este módulo es un ingrediente clave para establecer capacidades de contabilidad analítica de los costes de organización.

3. Gestión de las prestaciones sociales: el módulo de gestión de las prestaciones sociales permite a los profesionales de recursos humanos administrar lo mejor posible las prestaciones sociales, obligatorias o no, como el seguro enfermedad, el de accidentes de trabajo, o los sistemas de jubilaciones complementarios.
4. Indicadores de productividad: para evaluar la productividad de cada empleado, es necesario cuantificar el tiempo y las actividades que generan resultados positivos dentro de la organización. Esto se vuelve muy complicado sobre todo en las empresas de servicios donde se producen bienes intangibles. En estos casos es necesario "medir" las actividades de cada uno de los empleados, separar las actividades "productivas" (aquellas que están directamente relacionadas con la organización) de las "personales" (aquellas que no tienen relación directa con la empresa (Acevedo, 2009, párr. 3).

Figura

Ejemplo de un sistema de información de recursos humanos



Figura 1.7. (Slideshare.net, 2020).

## **1.20. Sistema de información gerencial de recursos humanos**

El sistema de información gerencial es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información con el fin de que los gerentes de línea tomen decisiones eficaces, este sistema ocupa un papel importante en el desempeño de los gerentes, en cuanto a conducción de subordinados.

Para montarlo se debe saber que información necesita el gerente de línea, adaptar el sistema a las necesidades de los gerentes de línea y verificar la información a través de reportes escritos (Chiavenato, 2011, p. 376).

## **1.21. Principales aplicaciones del sistema de información de recursos Humanos.**

Entre sus principales aplicaciones se encuentran la jornada de trabajo y la disciplina:

1. Jornada de trabajo: se refiere a la cantidad de horas diarias, semanales o mensuales que debe cubrir cada trabajador para cumplir con su contrato individual de trabajo y con el contrato colectivo de trabajo. La jornada prevé una hora determinada para la entrada y otra para la salida en los días hábiles, con cierta tolerancia para retrasos o anticipaciones. Sistema rígido y el establecimiento de programas flexibles: dentro de estos últimos términos:
  - 1.1. Horario flexible de trabajo: el trabajo se realiza en un proceso ajustable a las horas diarias.
  - 1.2. Trabajo a distancia: el trabajo se realiza en casa para un empleador externo.
  - 1.3. Trabajo parcial: el trabajo es regular, pero no de tiempo completo.
  - 1.4. Trabajo compartido: dos o más personas comparten u ocupan un cargo.
2. Disciplina: el termino disciplina se refiere a la condición que obliga a las personas a comportarse de modo aceptable según las reglas de uso común y procedimientos de la organización. Es lo que llamamos disciplina personal o autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas, sin necesidad de vigilancia externa. Esto se denomina o autocontrol. Factores

relacionados con la disciplina. Cuando se habla de disciplina los principales factores que deben considerarse son:

- 2.1. Gravedad del problema: es decir, falta de honradez, agresión, etcétera.
- 2.2. Duración del problema: el tiempo que persiste la ofensa o violación.
- 2.3. Frecuencia y naturaleza del problema: si se trata de algo aislado que empieza o de un patrón reincidente de infracción a la disciplina.
- 2.4. Factores condicionantes: son las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema.
- 2.5. Grado de socialización: es la medida en que el infractor conoce las reglas y los procedimientos de la organización, así como el grado de formalización de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados, en contraposición con el poco conocimiento y las reglas informales y vagas.
- 2.6. Historial de las prácticas disciplinarias de la organización: cuáles son las infracciones similares cometidas por otros trabajadores que la organización ha sancionado y cuál es el trato equitativo que se debe considerar.
- 2.7. Apoyo de la gerencia: los gerentes deben apoyar la medida disciplinaria y tomarla en cuenta cuando dirigen a sus subalternos. (Chiavenato, 2011, pp. 380-382).

## Capítulo dos: Control de recursos humanos

Debe existir un subsistema de control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa pueden desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal. El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto (Chiavenato, 2011, p. 368).

El control de recursos humanos es la función administrativa de evaluar la efectividad en la implantación y ejecución de cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de esta área. El control de recursos humanos se efectúa básicamente a través de la auditoria de recursos humanos (Vásquez, 2011, párr. 1).

### 2.1. Concepto de control

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.

En cualesquiera de estas tres connotaciones, el control es la acción que adapta las operaciones a normas ya establecidas, y la base para la acción es la realimentación (Chiavenato, 2011, p. 368).

## **2.2. Procesos de control de recursos humanos**

Es la etapa de control que da seguimiento y mide el desempeño. Supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas (Chiavenato, 2011, 369).

### **2.2.1. Establecimiento de los estándares deseados**

Los estándares representan el desempeño deseado, por lo que son criterios o mediciones arbitrarias que proporcionan los medios para establecer lo que se debe hacer y cuál debe ser el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable.

Constituyen los objetivos que el proceso de control debe mantener. Los estándares o normas se expresan en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.

1. 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. 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. 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. 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 (Chiavenato, 2011, 369).

### **2.2.2. Supervisión del desempeño**

Es la etapa de control que da seguimiento y mide el desempeño. Supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre. (Chiavenato, 2011, 369).

### **2.2.3. Comparación del desempeño con los estándares deseados**

Una vez obtenida la información sobre el desempeño o los resultados, la siguiente etapa de control es compararla con los estándares deseados. Toda actividad humana registra algún tipo de variación, error o desviación. Así, es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación se acepta como algo normal o deseable; en otras palabras, se trata de la llamada tolerancia. Los estándares deben permitir cierta variación como normal o permisible. El control separa lo excepcional a efecto de que las correcciones se concentren en las excepciones o desviaciones. Por tanto, el desempeño se compara con el estándar establecido para comprobar si hay desviaciones o variaciones y si éstas rebasan los límites de tolerancia (Chiavenato, 2011, 370).

### **2.2.4. Acción correctiva si es necesaria**

Las variaciones, errores o desviaciones más allá de los límites de tolerancia se deben corregir para que las operaciones funcionen dentro de la normalidad. La acción correctiva busca colocar las cosas dentro de los estándares y conseguir que lo que se haga sea tal como se pretendía. Así, la acción correctiva incide tan sólo en los casos excepcionales, es decir, en los que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado (Chiavenato, 2011, p. 370).

Figura  
Proceso de control

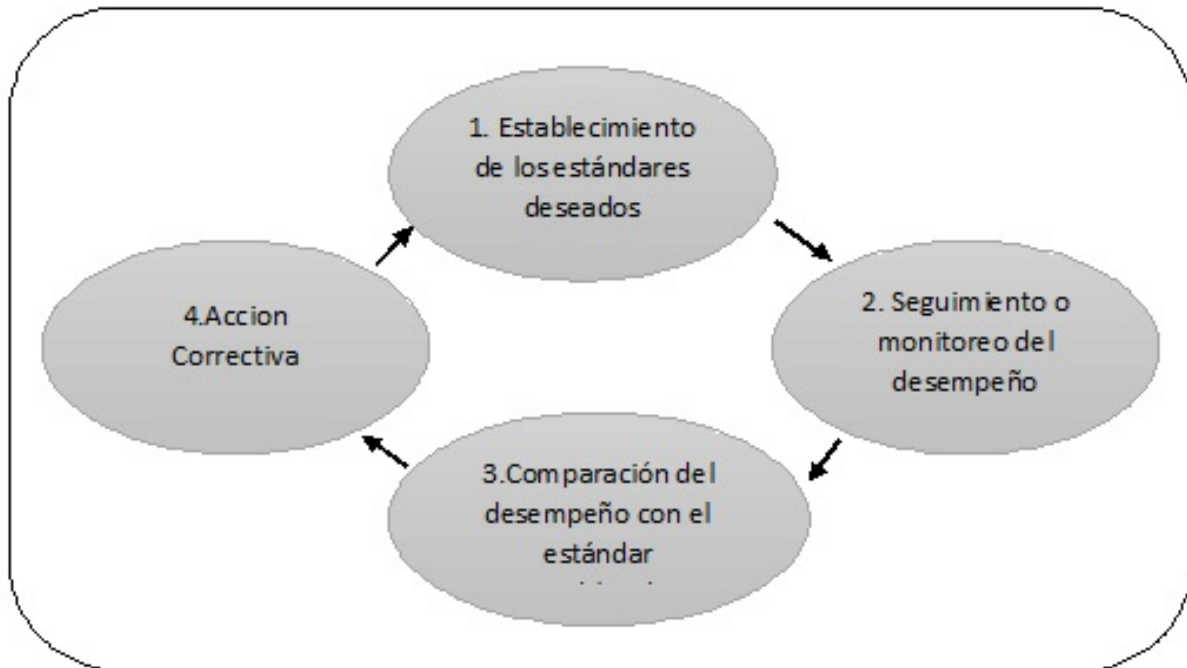


Figura 2.1 (Chiavenato, 2011, 370).

### 2.3. Principios de control

El concepto de principio: “Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción”. Los principios aplicados a la administración son producto de la sociedad, han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas en todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, grandes o pequeñas. Los principios son básicos, pero no absolutos, tienden a reformularse de acuerdo con las condiciones de tiempo y espacio en que se vive. Conforme se lleven a cabo más investigaciones, surgirán nuevos principios administrativos, se modificarán otros y varios serán descartados por no ser más representativos de la práctica administrativa actual (Terry y Franklin, 1985, p. 517).



La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

1. Equilibrio: a cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
2. De los objetivos: se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido sino se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.
3. De la oportunidad: el control, para que sea eficaz, ser oportuno, es decir, debe de aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecuencia de los objetivos al mínimo.
4. De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenta en relación con los planes deben de ser analizados detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
5. Costeabilidad: el establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control solo deberá implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá esta servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúen resultan menores que el costo y el y tiempo que implica su implantación.

6. De excepción: el control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
7. De la función controlada: La función controladora por ningún motivo de comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe de estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de este principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estados financieros no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal (Soto, 1994, p. 33).

#### **2.4. Políticas de control de recursos humanos**

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.

1. Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
2. Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

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:

1. Políticas de Provisión:

- 1.1. Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos humanos. necesarios (en qué plazo).
- 1.2. Criterios de selección y patrones de calidad para la admisión. Perfil deseado (actitudes, potencial etc.).
- 1.3. Cómo integrar a los nuevos participantes dentro de la organización (con rapidez con suavidad).

2. Políticas de Aplicación

- 2.1. Como determinar requisitos básicos necesarios para la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.).
- 2.2. Criterios de planeación, colocación y movimientos internos de los recursos humanos definiendo desde el promedio de carreras hasta las futuras oportunidades de ubicación.
- 2.3. Criterios de evaluación de calidad mediante el uso de la evaluación de desempeño (una vez al año para entrenar a los evaluadores).

3. Políticas de Mantenimiento

- 3.1. Criterios de remuneración, directa de los participantes teniendo en cuenta cargo, salarios del mercado y la posición frente a estos dos ítems.
- 3.2. Criterios de remuneración indirecta de los participantes teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados.
- 3.3. Como mantener una fuerza de trabajo motivado, participativo y productiva, dentro de una organización.

4. Políticas de Desarrollo

- 4.1. Criterios de diagnóstico y preparación constante para el recambio de la fuerza de trabajo.
- 4.2. Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo con miras a la realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas.

- 4.3. Creación y desarrollo de condiciones para garantizar la salud y la excelencia organizacionales lograda por el cambio actitudinal del personal.
5. Políticas de Seguimiento y Control
    - 1.1. Como mantener un Banco de datos para proporcionar elementos para el análisis cuantificativo /cualitativo de la fuerza de trabajo de la organización.
    - 1.2. Criterios para efectuar permanentemente auditoría de la aplicación de las políticas relacionadas con los recursos humanos.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más le convenga a su filosofía y a sus necesidades (Chiavenato, 2000, pp. 163-165).

## **2.5. Importancia del control del proceso administrativo**

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí se puede deducir la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación

El control administrativo es prácticamente igual al proceso básico de control presente en los sistemas físico, biológico y social. Muchos sistemas se controlan a sí mismos por

medio de la retroalimentación de información, la cual exhibe desviaciones respecto de las normas y activa cambios. En otras palabras, los sistemas emplean parte de su energía para retroalimentarse con información que permita comparar el desempeño con una norma y emprender acciones correctivas. El control administrativo suele ser considerado como un sistema de retroalimentación similar que opera en el termostato doméstico común. Esto se advierte claramente al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo (Grandespymes, 2020, párr. 1-5).

Münch (2007), define:

El control es de vital importancia, dado que:

1. Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
2. Promueve el aseguramiento de la calidad.
3. Protege los activos de la organización.
4. Se garantiza el cumplimiento de los planes.
5. Establece medidas para prevenir errores, y reducir costos y tiempo.
6. Sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.
7. Es el fundamento para el proceso de planeación (p. 57).

## **2.6. 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 de 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 pretende 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 el tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas. La información oportuna es necesaria en la

hora, día, semana u ocasión indicados. Cuanta más información real y en tiempo preciso posea la administración, podrá actuar con más rapidez y facilidad ante las probables variaciones o desviaciones.

3. El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio. El control no puede costar más que el elemento controlado, sino que debe ofrecer un beneficio mayor que el costo para que valga la pena ejercerlo. Los procesos de control no son gratuitos ni baratos. En general, su costo incluye: sistema de monitoreo y procedimientos, personal para operar el sistema y Tiempo del personal de línea para suministrar los datos al personal de control.
4. El control debe de ser preciso. Los procesos de control son indicadores de procesos y son la base para las acciones correctivas. En ocasiones, las medidas no son precisas, pero el control no puede posibilitar errores de interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas. El control debe ser objetivo, claro y preciso.
5. El control debe de ser aceptado. Es importante que las personas acepten el control y comprendan los objetivos del proceso; que sientan que el control es necesario y debe ejercerse. Si el control 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 apalanquen e impulsen el comportamiento de las personas y no restrinjan ni limiten la libertad de trabajar (Chiavenato, 2011, p. 445).

Figura  
Ejemplo de estándares de control

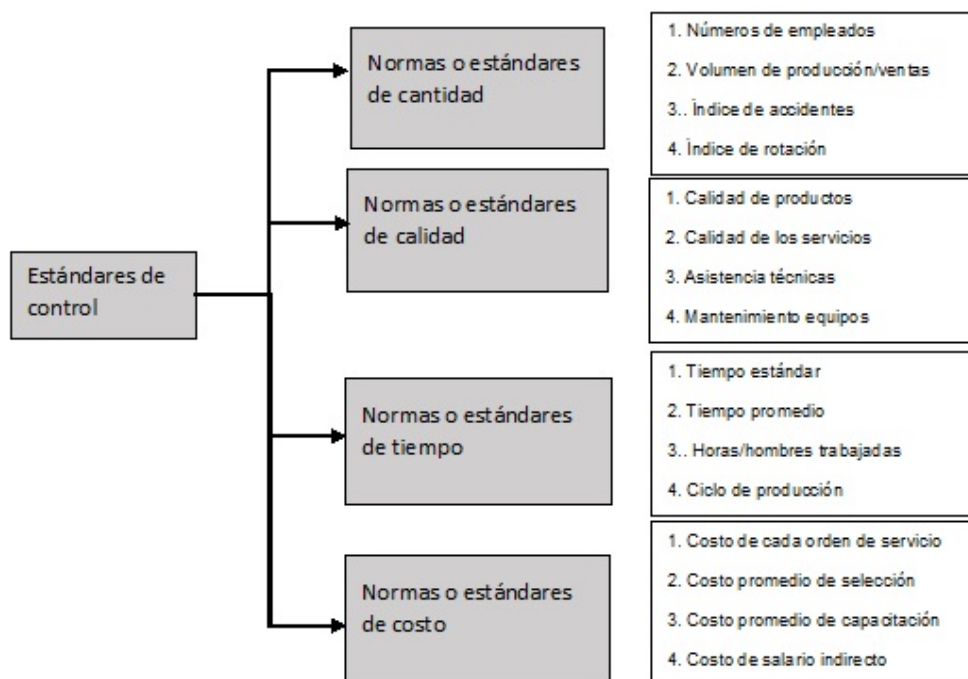


Figura 2.2 (Chiavenato, 2011, p. 371).

## 2.7. Medios de control

Las organizaciones utilizan y se apoyan en distintos medios de control para garantizar que las personas y sus situaciones se mantengan dentro de las normas deseadas. Los principales medios de control organizacional son los siguientes:

1. Jerarquía de autoridad: la estructura organizacional preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y exigir obediencia para las jefaturas. Es la manera más común de controlar a las personas. La jerarquía presenta un tipo de control de los subordinados.
2. Reglas y procedimientos: la organización establece de antemano las reglas y los procedimientos que guiarán el comportamiento de las personas e impone lo que se debe o no hacer. Las reglas y los procedimientos son controles impersonales que norman la forma en que las personas se deben comportar en la organización.

3. Establecimiento de objetivos: éstos sirven de guía para la acción de las personas. Constituyen, hasta cierto punto, medios de control, aunque no sea su finalidad principal.
4. Sistemas verticales de información: este tipo de información transita en dos sentidos: descendente y ascendente. La información descendente lleva órdenes, mandos, decisiones, esclarecimientos y orientación a los subalternos. Por su parte, la información ascendente lleva información sobre hechos, resultados, esclarecimientos y retroalimentación para que los canales superiores corroboren qué se ha hecho. La información descendente sirve para controlar el desempeño de los subalternos, mientras que la información ascendente favorece la retroalimentación dirigida a los niveles más altos. En realidad, los sistemas verticales de información constituyen medios de control en ambos sentidos, aunque no sea su finalidad principal.
5. Relaciones laterales: son comunicaciones entre iguales, es decir, entre personas o puestos con el mismo nivel jerárquico en la organización. Si bien sirven para integrar y obtener coordinación, las relaciones laterales se utilizan como medios de control en la medida en que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discordancias.
6. Organizaciones matriciales: la estructura matricial constituye un intento por dinamizar la antigua organización funcional y departamentalizada por productos o servicios, con base en la diferencia del tipo de organización que se trate. Cada departamento o puesto de la organización matricial obedece a un doble mando: de una parte, al del gerente funcional, de la otra, al del gerente de producto o servicio. Esta duplicidad de subordinación genera conflictos, pero los beneficios de la estructura matricial permiten el cambio, la innovación y, sobre todo, la adaptación rápida a las demandas ambientales (Chiavenato, 2011, p. 446).



Figura  
Los diversos medios de control

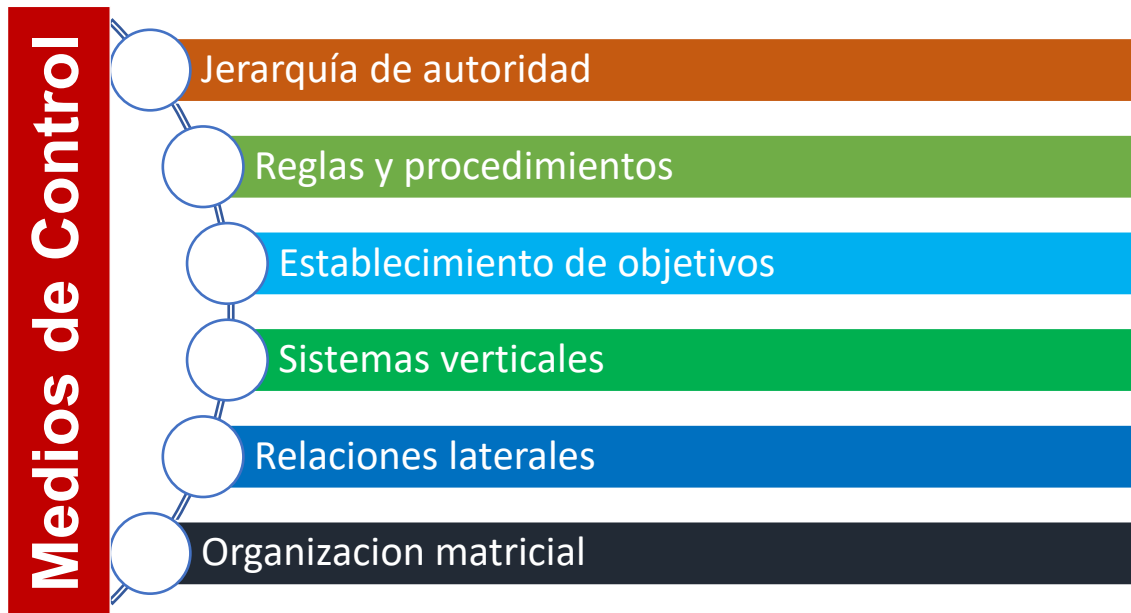


Figura 2.3. Elaboración propia (Jaime, 2021).

## 2.8. Evaluación de los procesos de monitoreo de las personas

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 a los procedimientos internos y la atención de los preceptos legales como horario de trabajo, ausencias y retrasos también forman parte de estos procesos (Chiavenato, 2011, p. 374).

## **2.9. Tipos de control**

Para el funcionamiento del control es imprescindible el apoyo y compromiso de la alta gerencia, así como la disposición de directivos y personal de la organización; de ahí la relevancia de su difusión y la apertura a la adecuación, mejora e innovación (Sotomayor, 2008, p. 26).

La administración puede implementar controles antes de que una actividad comience, mientras la actividad se está llevando a cabo, o después de que la actividad se haya completado. Los tres tipos respectivos de control basados en la temporización son prealimentación, concurrente y retroalimentación (Los recursos humanos, 2020, párr. 2).

### **2.9.1. Control preliminar**

Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas; procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una controladora limitando las actividades por adelantado (Los recursos humanos, 2020, párr. 3-5).

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar. Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo (Los recursos humanos, 2020, párr. 3-5).

### **2.9.2. Control concurrente**

Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La mejor forma conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse (Los recursos humanos, 2020, párr. 3-5).

### **2.9.3. Control de retroalimentación**

Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que pueda hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya este hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción. Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene tres sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras sucursales están funcionando correctamente (Los recursos humanos, 2020, párr. 3-5).

Figura  
Tipos de control

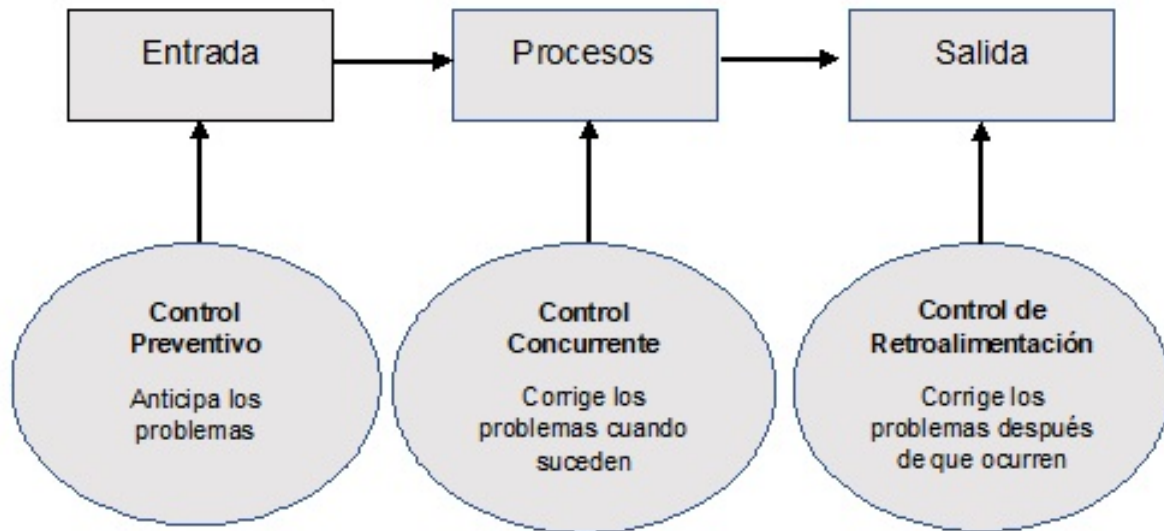


Figura 2.4. (Slideplayer.com, 2020).

## 2.10. Áreas de desempeño del control

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existente en la empresa.

Entre las áreas de control dentro de una organización se tienen:

1. Dentro del área de producción se encuentra el control de calidad: este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros), para asegurar que cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.
2. Control de información: para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener en cuenta una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas

tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud. Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

3. Control de costo: una de las labores de un buen administrador está en ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. El gerente puede hacerse diferentes preguntas: ¿Se han incrementado los precios de los materiales?, ¿Se utiliza la mano de obra de manera eficiente?, ¿Necesitan los empleados capacitación adicional? La alta administración debe identificar en que puntos radica el control.
4. Control de correspondencia: en toda empresa se redactan documentos legales que, en algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones de la compañía. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debido a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización (Romero, 2003, párr. 1-5).

## **Capítulo tres: Auditoría de recursos humanos**

A través de la auditoría de recursos humanos el gerente se permite poner en práctica principios como la administración por excepción el cual incluye sistemas de control como las tarjetas de asistencia para controlar a los empleados en el cumplimiento de sus labores diarios (Sitios, 2020, párr. 1).

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones sirven a sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características existan y tengan continuidad es preciso que haya control (Chiavenato, 2011, p. 368).

### **3.1. La auditoría administrativa y la auditoría de recursos humanos**

La auditoría administrativa es el examen amplio y detallado de la estructura orgánica de una organización, cual quiera de sus componentes, sus planes, objetivos, métodos de control, forma de operar y la utilización de sus recursos humanos. En los diversos métodos de auditoría administrativa se analizan diferentes factores que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el factor de los recursos humanos, pues conociendo el desempeño de las personas es como mejor podemos evaluar a una empresa. La práctica periódica de auditorías en esta área, permite obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, y al mismo tiempo poder señalar las fallas destacando las áreas críticas y de escasa acción, para el mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo dentro de un organismo social (Rodríguez, 2009, p. 17).

### **3.2. Auditoría de la labor administrativa**

Un objetivo de las auditorías de la función de recursos de capital humano es determinar si los gerentes de línea están cumpliendo adecuadamente las políticas de la empresa, así como los lineamientos legales. En casi todos los casos, cuando un gerente de línea no cumple lo prescrito por la ley, las autoridades hacen responsable a la empresa y no al individuo, por el cumplimiento de las disposiciones vigentes (Werther y Keith, 2008, p 494).

### **3.3. Concepto de auditoria de recursos humanos**

"Es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización. Las auditorias ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las auditorias deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento." (Calle, Peña, Lopez, Pozo, Querevalu, Vilchez, 2013, p. 1).

"(...) Es un conjunto de procedimientos de revisión que tiene como objeto revisar y comprobar todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo en su caso cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de sus fines de la administración de personal" (Rodríguez, 2009, p. 17).

Por medio de esta auditoría se evalúa o audita a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto que está ocupando, revisar en que podría mejorar y que más podría aportar a esta. La auditoría de recursos humanos debe de llevarse a cabo de manera periódica, con la finalidad de que la organización pueda tener un mejor control interno y un constante crecimiento. La auditora de recursos humanos puede ser externa, interna o mixta, aunque cada uno de estos tipos de auditoria tiene sus ventajas e inconvenientes,

siempre que económicamente sea posible o a menos que lo impida otras circunstancias particulares la última forma de auditoría, la mixta es la recomendable, porque reúne las ventajas y eliminan en gran parte los inconvenientes de las otras dos (Rodríguez, 2009, p. 18).

La evaluación de la función de la gestión de talento humano, conocida también como auditoría 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 (Chiavenato, 1998, 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 (Chiavenato, 1998, p. 557).

Una auditoría de los 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 ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la organización deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos (Chiavenato, 1998, p.559).

La auditoría de recursos humanos implica dedicar tiempo y recursos, para realizar un intenso análisis de las políticas de recursos humanos de la empresa, sus procesos y procedimientos, las estrategias que llevan a cabo para proteger a la organización, y, a partir de ahí, establecer las mejores prácticas e identificar las oportunidades de mejora.

Normalmente consta de dos partes. En la primera se realiza una evaluación de las políticas de recursos humanos activas poniendo el foco en las áreas clave del departamento, como por ejemplo la selección y formación de nuevos empleados, la compensación, los beneficios para el trabajador, la gestión de la eficiencia o las relaciones entre las personas que forman parte de la empresa (Euroforum, 2018, p. 1).



### **3.4. La percepción de los empleados sobre la auditoria de recursos humanos**

Al momento de realizar una auditoría de recursos humanos los empleados adquieran mayor respeto por sus actividades y obligaciones, de igual forma cuando el departamento de recursos humanos los consulta y toma en cuenta sus opiniones y comentarios, además de ponerlos en práctica, ellos se sienten parte de la empresa y del desarrollo (Rodríguez, 2009, p. 18).

Rodríguez, 2009 dice:

“Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de personal contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción tenderá a ser positiva y constructiva” (p. 18).

Los departamentos de recursos humanos que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran, ya que, si las necesidades de los empleados se descuidan, el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación tienden a aumentar. Es pues así, que al realizar una adecuada auditoria de recursos humanos se contribuirá a que los empleados y la empresa logren sus objetivos, de esta forma los empleados sabrán la importancia de una auditoria en esta área pues sabrán que, de un adecuado manejo del departamento de recursos humanos, sus operaciones y actividades propias se desprenderá un crecimiento propio, económico, profesional y social (Rodríguez, 2009, p. 18).

### **3.5. Propósito de la auditoria al personal**

Chiavenato (2000), declara:

“El propósito principal de la auditoria de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse” (p. 652).

Las auditorías de recursos humanos evalúan el trabajo del departamento de capital humano. Cuando se verifican sólo algunos aspectos parciales de todo el ciclo o sistema

de la función de capital humano es posible que se ignoren temas que afectan el desempeño del departamento. El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de capital humano, y asegurarse de:

1. Identificar a las personas.
2. Determinar los objetivos postulados por cada actividad.
3. Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
4. Verificar las posibilidades y los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos.
5. Preparar informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos adecuados.
6. Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
7. Formular un seguimiento para el plan de acción.

Como es evidente, las auditorías de la función de capital humano requieren considerable inversión en términos de tiempo. Como resultado de este factor, las organizaciones de dimensiones pequeñas suelen limitar sus evaluaciones y auditorías a determinadas áreas. Las organizaciones grandes por lo general contratan los servicios de un despacho para llevar a cabo auditorías financieras. Estos equipos resultan especialmente útiles cuando el departamento opera en una organización descentralizada. Mediante la aplicación de estas auditorías, la organización mantiene un grado aceptable de uniformidad en sus prácticas, incluso en el caso de organizaciones establecidas en diferentes países. El solo hecho de saber que existe un equipo corporativo de auditoría de la función de capital humano alienta a las distintas filiales o sucursales a adherirse estrictamente a los lineamientos oficiales (Werther y Keith, 2008, p. 493).

### 3.6. Características de la auditoría de recursos humanos

Por una corriente u otra está considerada como las indispensables para ser sujeta de evaluación como lo es en su caso las finanzas, información y abastecimientos, entre otras y no solo el aspecto técnico de la función sino también el aspecto ético e incluso el legal porque esta actividad tiene sus características inherentes relativas a que es necesaria, positiva, programada, solicitada, constructiva y con sus resultados.

Cada una de las características tiene su peso y así se considera que es necesaria porque permite precisar si se está cumpliendo lo establecido en la organización y particularmente en la función. Es positiva en el sentido de que es sano el que se practique y se otorguen las facultades necesarias para ello por las personas encargada de la operación y no deben de verla como una agresión sino al contrario como un apoyo a su trabajo considerando los aspectos de control y es natural que en la organización exista un programa calendarizado porque de ahí su denominación de programada para efectuar la evaluación y por ello de acuerdo a él se lleva a efecto. Claro que en ocasiones por situaciones que se presentan puede originarse en forma intempestiva y específica sucede que la evaluación sea solicitada por la misma área obedeciendo a los diferentes motivos como la detección de desconcierto en su desarrollo o bien el inicio de actividades con nuevo personal (Amador, 2016, pp. 408-409).

El aspecto constructivo hace referencia al hecho de apoyar más que al de destruir, considerando que la evaluación representa una herramienta de control enfocado a conservar la eficiencia, eficacia y economía en el interior de la organización. En toda evaluación se generarán resultados y ellos se plasmarán en un informe dirigido a nivel directivo en donde potencialmente se presentarán recomendaciones, mismas que ameritarán en su caso tomar las decisiones pertinentes. Como se desprenderá, las características señaladas tienen su aportación y es saludable observarlas y en su caso atenderlas además responder a las recomendaciones que se presenten (Amador, 2016, pp. 408-409).

### **3.7. Importancia de auditoria de los recursos humanos**

La importancia de la auditoria de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa localizando la práctica y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando sus costos, o practicas o condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa esta descentralizado. Dado que la tendencia moderna esta transformada a cada gerente en un gestor de recursos humanos, la auditoria adquiere gran importancia (Chiavenato, 2000, p. 652).

### **3.8. Auditoria estratégica de recursos humanos**

La administración de alto nivel está muy acostumbrada a ser auditada. Quizás exista un departamento de auditoria dentro de la organización que asegure qua las actividades, ya sea monetarias o de otro tipo, se estén llevando a cabo de acuerdo con las prácticas empresariales aceptadas (Mondy, 2012, p. 16).

Si los profesionales de recursos humanos quieren lograr el nivel de respeto que desean, también deben sujetarse a un proceso de la auditoria. Sin embargo, tan solo en fechas recientes los auditores internos han empezado a auditar las actividades las actividades de recursos humanos. Algunos piensan que una auditoría interna debe concluir a las principales áreas funcionales de “planeación de la fuerza de trabajo desarrollo de empleados, remuneraciones y prestaciones, relaciones con los empleados y relaciones laborales, así como la administración de riesgos” (Mondy, 2012, p. 16).

Los auditores deben de documentarse si las actividades se están llevando a cabo de una manera óptima. La identificación de los posibles riesgos, desde luego, es una razón para llevar a cabo una auditoria de recursos humanos. Después de determinar el factor de riesgo, la organización se encuentra en una mejor posición para evitar los riesgos (Mondy, 2012, p. 16).

### **3.9. Objetivos y beneficios de la auditoría de recursos humanos**

Una auditoría periódica de recursos humanos puede calificar su eficacia dentro de una organización. auditorías de recursos humanos pueden lograr una variedad de objetivos, tales como asegurar el cumplimiento legal; ayudando a mantener o mejorar una ventaja competitiva; el establecimiento de prácticas de documentación y tecnología eficientes; y la identificación de fortalezas y debilidades en la formación, las comunicaciones y otras prácticas de empleo (Wikiblog cultulandia, 2017, párr. 1).

#### **3.9.1. Objetivos de la auditoria de recursos humanos**

El objetivo de la auditoría de los recursos humanos es el de examinar de forma constructiva la estructura del área con amplitud o restricción de acuerdo a la planeación para corroborar en su caso los aspectos normativos, legales, administrativos y éticos que están establecidos, objetivos generales y específicos, políticas, procedimientos, prácticas de trabajo, contratos y reglamentos, así como el clima laboral prevaleciente y lo relacionado al proceso de ingreso, desarrollo y separación de la persona (Sotomayor, 2016, p 42).

Un objetivo de la mayor importancia de las auditorias de la función de recursos humanos es el determinar si los gerentes de línea están cumpliendo adecuadamente las políticas de la empresa, así como los lineamientos legales. En casi todos los casos, cuando un gerente de línea no cumple lo prescrito por la ley las autoridades hacen responsables a la empresa y no al individuo por el cumplimiento de las disposiciones vigentes (Werther y Keith, 2008, p. 494).

Además de garantizar que están cumpliendo los requisitos legales, la auditoria de los recursos humanos puede mejorar la imagen del departamento de personal y revelar las contribuciones que efectúa a la organización. El objetivo de una auditoria de los recursos humanos es contar con una “radiografía actual” de cada una de las actividades que se están realizando, lo cual permite identificar las áreas en que se requieren mejoras (Werther y Keith, 2008, p. 492).

La Auditoría tiene una serie de objetivos. El principal es estudiar la contribución de los recursos humanos al desarrollo de la empresa; además de conseguir satisfacer las necesidades del personal.

1. Revisar el desempeño del departamento de recursos humanos y sus actividades relativas con el fin de evaluar la eficacia de la aplicación de las distintas políticas para alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Identificar las lagunas, las fallas, irregularidades, las carencias, las de la aplicación de las políticas, procedimientos, prácticas, directivas, del departamento de recursos humanos y sugerir acciones correctivas.
3. Conocer los factores que son perjudiciales para la no aplicación o aplicación incorrecta de los programas y las actividades previstas.
4. Proponer medidas y las medidas correctivas para rectificar los errores, deficiencias en su caso, para la orientación en el futuro, y asesorar para el funcionamiento eficaz de la labor del departamento de recursos humanos.
5. Para evaluar el personal y empleados con referencia a los informes de evaluación del desempeño y sugerir recomendaciones apropiadas para mejorar la eficiencia de los empleados.
6. Evaluar la tabla de tareas de los administradores de recursos humanos, ejecutivos, oficiales administrativos, oficiales ejecutivos, oficiales de reclutamiento, si se han aplicado las directivas y directrices para la gestión eficaz de los recursos humanos en sus respectivos departamentos (Wikiblog cultulandia, 2017, párr. 1).

### **3.9.2. Beneficios de la auditoría de recursos humanos**

Varios beneficios asociados con la auditoría de recursos humanos se enumeran a continuación. Una auditoría recuerda miembro del departamento de recursos humanos y su contribución a otros, creando una imagen más profesional del departamento entre gerente y especialista. La auditoría ayuda a clarificar el papel del departamento y conduce a una mayor uniformidad, especialmente en la función de recursos humanos geográficamente dispersa y descentralizada de las grandes organizaciones. Tal vez lo

más importante, que encuentra problemas y garantiza el cumplimiento de una variedad de leyes y planes estratégicos de una organización.

1. Identifica la contribución del departamento de recursos humanos de la organización.
2. Mejora la imagen profesional del departamento de recursos humanos.
3. Alienta a una mayor responsabilidad y profesionalismo entre los miembros del departamento de recursos humanos.
4. Aclara funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos.
5. Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de recursos humanos.
6. Encuentra los problemas críticos de recursos humanos.
7. Asegura el oportuno cumplimiento de los requisitos legales.
8. Reduce el coste de los recursos humanos a través del procedimiento más eficaz de los recursos humanos.
9. Crea una mayor aceptación de los cambios necesarios en el departamento de recursos humanos.
10. Requiere revisión a fondo del sistema de información de recursos humano.

Además de asegurar el cumplimiento, la auditoría puede mejorar la imagen del departamento y su contribución a la organización. Gerentes operativos pueden tener más respeto por el departamento cuando un equipo de auditoría busca su punto de vista. Si los comentarios del gerente se actúan en función, el departamento será visto como más sensibles a sus necesidades. Y puesto que es el departamento de servicio, estas acciones pueden mejorar su contribución a los objetivos organizacionales (Werther y Keith, 2008, p. 492).

### **3.10. Auditoría de la estrategia organizativa**

La relación que guarda la estrategia de la empresa con su entorno no se puede ignorar. Los integrantes del departamento de capital humano pueden familiarizarse a fondo con la estrategia corporativa a través de entrevistas y pláticas directas con dirigentes clave, verificando los planes a largo plazo, e identificando los cambios globales que ocurran tanto dentro como fuera de la organización (Werther y Keith, 2008, p. 493).

En ciertas circunstancias es necesario que auditen su función, o sea, que verifiquen la forma en que están funcionando de hecho. Esto incluye la forma en que la gerencia a niveles intermedios (o incluso altos) cumple con su función y el grado de aceptación y adherencia que manifiesta el personal respecto a las políticas de recursos de capital humano, así como respecto a los planes estratégicos de la compañía (Werther y Keith, 2008, p. 493).

### **3.11. Técnicas de investigación para la auditoría**

El proceso de evaluación de las actividades de capital humano de una empresa requiere que se proceda a recopilar información sobre todas las actividades que efectúa. En ocasiones, ese proceso puede llevarse a cabo mediante avanzadas y complejas técnicas estadísticas. Al margen de la técnica que se decida utilizar, el objetivo es determinar cómo se desempeña el departamento del capital humano. Las técnicas más comúnmente empleadas en este proceso se ilustran a continuación:

2. Enfoque comparativo. El comité o equipo que está llevando a cabo la auditoría compara a la compañía (o a un departamento o división de ella) con otra compañía, o con otra división, para identificar áreas de desempeño insuficiente. Por lo general, este enfoque se utiliza para comparar los resultados de actividades o programas específicos. Es de gran utilidad en la detección de áreas que necesitan mejorar.
3. Consultoría externa. 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 se puede



evaluar lo que se lleva a cabo en la empresa. Las indicaciones del consultor o los datos de la agencia especializada pueden ayudar a establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización.

4. Enfoque estadístico. A partir de los registros existentes, el comité de auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Mediante estos estándares se pueden detectar las variaciones desde que se inician, antes de que se conviertan en problemas graves.
5. Enfoque retrospectivo de logros. Al obtener muestras de los elementos que se contienen en el sistema de información sobre recursos humanos se procura identificar si existen desviaciones respecto a niveles de rendimiento, disposiciones legales, o políticas de la empresa. Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes y a disposiciones internas.
6. Enfoque por objetivos. El equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que se aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente, y se concentran en ellas los esfuerzos.

La empresa puede optar por utilizar los servicios de un consultor externo, en cuyo caso éste determina estándares a partir de estadísticas que obtiene de fuentes especializadas. Un tercer enfoque consiste en el desarrollo de mediciones estadísticas del desempeño, basándose en el sistema de información de la empresa. Por ejemplo, mediante los registros internos se determinan las tasas de absentismo y rotación en el curso de cierto periodo. A medida que varían, estos datos ayudan a identificar la forma en que tanto los gerentes de línea como el departamento de recursos humanos progresan hacia la obtención de un resultado o la corrección de un problema. Con frecuencia, este enfoque se suplementa mediante datos comparativos obtenidos de fuentes externas (Werther y Keith, 2008, p. 496).

El enfoque retrospectivo de logros constituye otra estrategia para la evaluación de las actividades del personal. Mediante este método se verifican las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los lineamientos legales y a las prácticas y procedimientos de la organización. Con frecuencia, en este enfoque el comité de auditoría analiza una muestra de los formularios que se han llenado en áreas como la

compensación, disciplina o la evaluación del desempeño. El objetivo de esta verificación es determinar si se pusieron en práctica normas iguales y procedimientos semejantes para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y las normas de la compañía (Werther y Keith, 2008, p. 496).

El enfoque de evaluación por objetivos, finalmente, determina objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño de la organización en la función de la administración de los recursos humanos. El comité de auditoría verifica los niveles reales de desempeño, y los compara con los objetivos fijados con anterioridad (Werther y Keith, 2008, p. 496).

Figura  
Técnicas de auditoría



Figura 3.1. Elaboración propia (González, 2020).

Las técnicas o proceso de auditoría son pasos esenciales en auditoría de recursos humanos. Aunque los procesos podrían variar de una organización a otra, por lo general se trata de los siguientes pasos:

1. Reunión informativa y de orientación: se trata de una reunión preparatoria de los miembros clave del personal.
2. Escaneado de información relevante: esto conlleva un control de toda la información disponible relacionada con el personal, los manuales de personal y manuales, guías, formularios de evaluación, material de entrada en funciones y capacidades de los ordenadores y todos los demás materiales considerados información.
3. Topografía empleados: topografía empleados implica entrevista con los gerentes clave, directivos funcionales, altos funcionarios de la organización, e incluso los representantes de los trabajadores, si es necesario. El propósito es identificar temas de interés, presentan fortalezas, necesidades previstas y filosofías de gestión de recursos humanos.
4. Realización de entrevistas: ¿Qué preguntas hacer? La dirección que debe seguir la auditoría se basa en cuestiones desarrolladas a través de la digitalización de la información recopilada para este fin. Sin embargo, los esfuerzos de auditoría tendrán un impulso si se obtiene claridad en cuanto a los factores clave de la gestión de recursos humanos seleccionados para la auditoría y las preguntas relacionadas que necesitan ser examinados. Estas preguntas pueden ser desarrollados por el equipo entrevistador / auditoría sobre los siguientes aspectos que se indican frente a cada proceso, de la entrevista y la secuencia de preguntas es a menudo tan importante como su contenido.
5. Síntesis: son los datos recogidos que se sintetizan para presentarla del mismo modo, se identifican las necesidades futuras y criterios adecuados que han desarrollado para poner de relieve las prioridades de recursos humanos y recomendaciones concretas.
6. Presentación de informes: al igual que las reuniones de planificación de rueda y la orientación, los resultados de la auditoría se discuten dentro de varias rondas con los gerentes y personal especializado (Wikiblog cultulandia, 2017, párr. 3).

## Figura

### Proceso de auditoria de recursos humanos

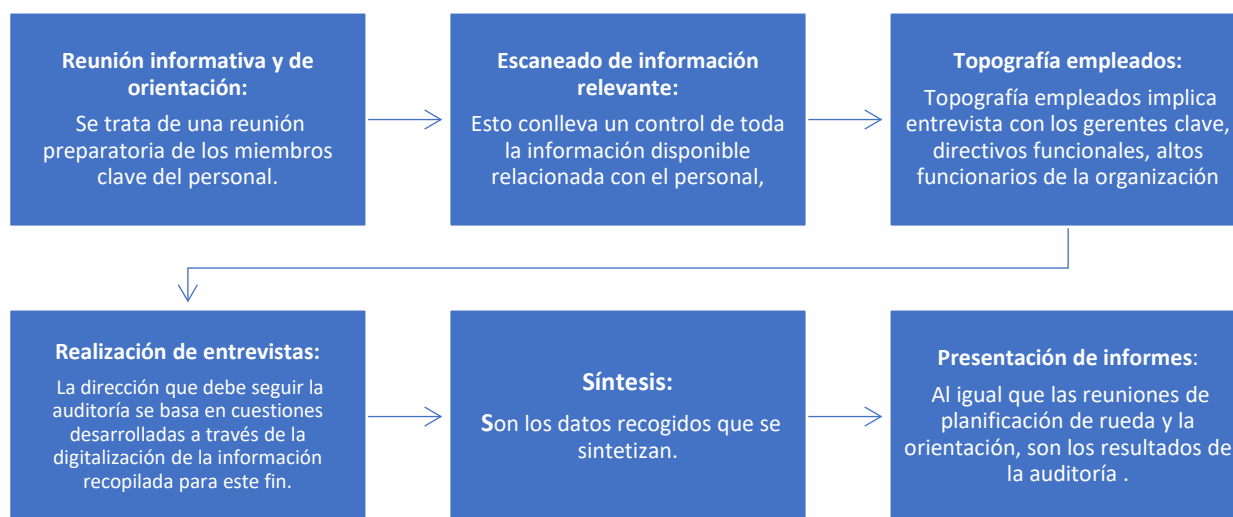


Figura 3.2. Elaboración propia (González, 2020).

### 3.12. Etapas de la auditoria de recursos humanos

La auditoría es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos que conforman a la organización, para determinar se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal (Cejas et al., s.f., pp. 130-131).

El especialista referido reseña la auditoria de personal como un procedimiento y como tal aplica una serie de pasos. Por tanto, la evaluación ya sea de la función de personal o de un departamento, permite obtener una visión del papel que cumple el gestor de recursos humanos con relación a la parte humana de las organizaciones. En líneas generales la auditoria de recursos humanos se visualiza de acuerdo a tres etapas:

obtención de datos; análisis de datos; e informe de auditoría y sugerencias. Para la obtención de datos se diseña el cuestionario a fin de disponer de un instrumento que nos permita recabar la información sujeta a estudio, el adiestramiento a las personas encargadas de recaudar la información. Como productos de esta primera etapa se obtienen: los instrumentos diseñados y el personal adiestrado (Cejas et al., s.f., pp. 130-131).

La etapa correspondiente al análisis de los datos implica el señalar si existe cumplimiento o no en el plan de trabajo auditado, el porqué de ello, mejoras a proponer, el auditor se formará una idea lógica y clara sobre los planes de trabajo que se adelantan en la empresa. En cuanto al informe de auditoría y las sugerencias, contiene el reconocimiento formal de las practicas que están logrando su objetivo, así como faltas detectadas, comparación de planes, objetivos y políticas, recomendaciones, entre otros (Cejas et al., s.f., pp. 130-131).

Figura  
Etapas de la auditoria de recursos humanos

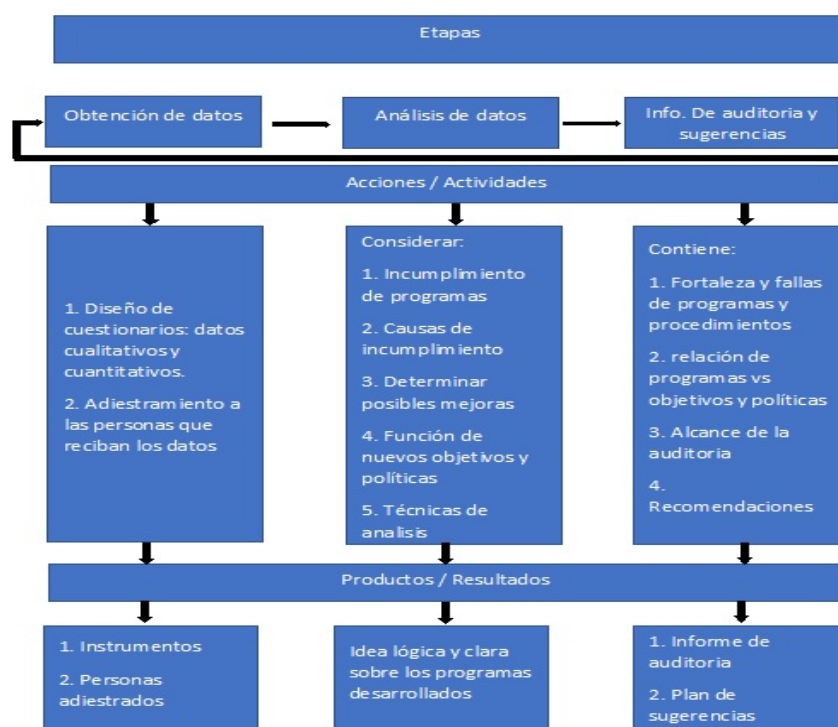


Figura 3.3. (Cejas et al., s.f., p. 130).

### **3.13. ¿Porque auditar los recursos humanos?**

El departamento de recursos humanos no puede asumir que todo lo que hace es correcto, pues puede cometer errores. Las políticas asumidas en un período dado puede que se tornen obsoletas y al evaluarse así mismo el departamento detecta los problemas, antes que éstos se conviertan en algo serio para la organización. Tal situación demanda la necesidad de un control estricto de todos los procesos y políticas, que asume una empresa determinada en un espacio temporal definido y es precisamente en este entorno donde la auditoría como herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria, entra a jugar su verdadero cometido. Por lo tanto, auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura (Calle et al., 2013, p.1).

### **3.14. Ámbito de las auditorías de capital humano**

El ámbito de la auditoría de los recursos de capital humano va más allá de las actividades que lleva a cabo el departamento de recursos humanos. El éxito del departamento depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo otros departamentos lleven a cabo sus programas. En muy pocas ocasiones los problemas se confinan estrictamente al área del departamento de recursos humanos (Werther y Keith, 2008, p. 493).

Por esa razón, el ámbito de las auditorías debe ser suficientemente amplio, para poder evaluar el uso de los procedimientos de personal por parte de los gerentes y el efecto que esas actividades tienen sobre los integrantes de la organización. Los profesionales de la administración de capital humano han determinado que el ámbito de la auditoría debe trascender los departamentos y los gerentes operativos. En ocasiones, las auditorías llegan incluso a evaluar las estrategias corporativas y la forma en que se relacionan con la sociedad en general (Werther y Keith, 2008, p. 493).

La auditoría analiza a los gerentes de línea si están siendo responsables en materia de recursos humanos, así como si se cumple con los procedimientos y políticas establecidas al respecto. También se verifica si cumple con las reglas en general y, especialmente, con las disposiciones legales.

1. Auditoria de la función de administración de recursos humanos: el comienzo de la auditoria consiste en verificar el trabajo que realizan los miembros del departamento de recursos humanos.
2. Auditoria de las funciones de personal de los gerentes en línea: la función de los recursos humanos no se realiza exclusivamente en el departamento de recursos humanos, este es un departamento de servicios a disposición de toda la organización, por este motivo, la colaboración de los gerentes de línea es fundamental para que todo marche correctamente.
3. La auditoría a nivel de satisfacciones de los empleados: el departamento de recursos humanos debe velar por la consecución de los objetivos de la organización armonizándolos con los objetivos de los empleados. Si estos no pueden cumplir sus objetivos, se mostrarán insatisfechos, surgirán conflictos que dan lugar al absentismo laboral, elevadas tasas de rotación, entre otros. Esta situación afectara al clima de trabajo, lo que acabara afectando negativamente a la productividad (Cejas et al., s.f., p. 132).

Figura

Áreas que cubre la auditoria de recursos humanos

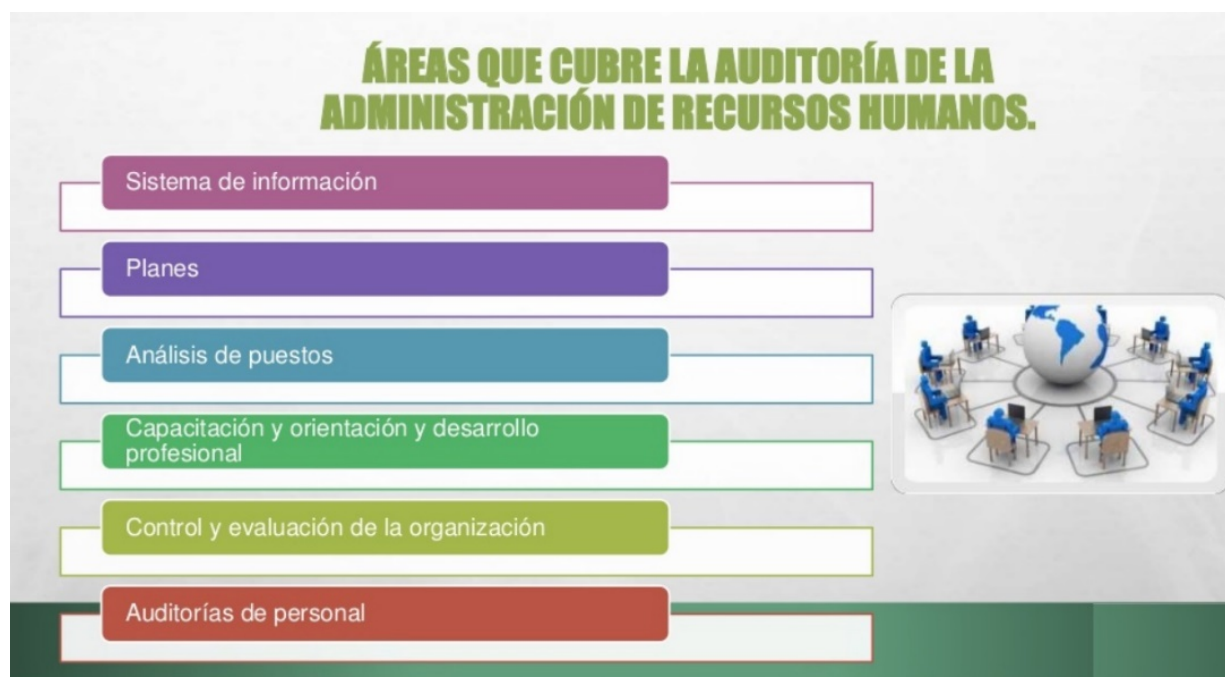


Figura 3.4. (Slideshare.net, 2020).

### **3.15. Instrumentos para investigaciones de cómo se desempeña la función de administración de los recursos humanos en una organización**

Existen diversos instrumentos para proceder a las investigaciones de cómo se desempeña la función de administración del capital humano en una organización. Cada uno permite adquirir información sobre determinados aspectos. Si se emplean adecuadamente, proporcionan una visión clara de cómo se llevan a cabo las actividades de personal en la organización. Entre los principales se incluyen los siguientes:

1. Entrevistas: las entrevistas directas con el personal a todo nivel constituyen una poderosa herramienta para obtener información sobre las actividades de recursos humanos e identificar áreas que necesitan mejorar. Por ejemplo, cuando se incrementa la tasa de rotación en la organización los especialistas del área de inmediato intentan identificar las causas que están conduciendo al problema. Las críticas y comentarios que se generan durante las entrevistas pueden ayudar a enterarse de las percepciones reales que existen respecto a determinado tema, y de esa manera ayudar a que la gerencia tome las acciones necesarias. Cuando una crítica es válida y bien fundamentada es necesario tomar acción. Cuando la crítica no está bien fundamentada, pero es de buena voluntad, el especialista del capital humano tiene una excelente oportunidad de informar al empleado sobre la verdadera situación. Las entrevistas de salida se llevan a cabo con los empleados que están a punto de marcharse de la empresa. 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. Dado que muchos empleados pueden mostrarse renuentes a efectuar críticas directas, el entrevistador necesita invitarlos a que se expresen con libertad.
2. 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.



3. 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).
4. 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.
5. 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.
6. Auditoria internacionales: las auditorías de recursos humanos de organizaciones multinacionales son más costosas y complejas. Con mucha frecuencia, las variaciones pueden parecer serias transgresiones al auditor extranjero, que tal vez no está compenetrado de la cultura del país que está visitando. La mayor dificultad que experimenta el equipo de auditores consiste en determinar cuáles prácticas y actitudes del personal se originan en fuertes tradiciones culturales, y cuáles son susceptibles de modificarse. Los departamentos de recursos humanos de las grandes corporaciones tienden a hacer mucho énfasis en la uniformidad internacional de sus prácticas y políticas, pero es muy probable que factores como las disposiciones legales, la moral del personal, la competencia, etc.

Sin embargo, muchos gerentes se muestran resistencias 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 (Werther y Keith, 2008, p. 499).

### **3.16. Amplitud y profundidad de acción de la auditoría**

Las auditorías por lo general empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración de 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.

1. Resultados, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso.
2. Programas, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman.
3. Políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas.
4. Filosofía de la administración, sus prioridades de valores, metas y objetivos.
5. Teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona 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 fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la organización.

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 (Chiavenato, 1999, p. 73).

### 3.17. El agente de auditoría de recursos humanos

Existen muchas maneras de verificar sistemáticamente las prácticas y directrices de recursos humanos en las organizaciones. Algunas empresas contratan un consultor externo que conozca las experiencias de otras empresas. El consultor externo puede desarrollar auditoría total o dedicarse de tiempo parcial a algunos aspectos de las prácticas y directrices de recursos humanos. Muchas empresas utilizan su propio personal y conforman comités de auditoría que tienen como coordinador al director de recursos humanos. Algunas conforman equipos y contratan un consultor externo para que los oriente. Yoder destaca el papel de la auditoría de recursos humanos. Según él, los diversos cambios influyeron en la tendencia a la sistematización de los exámenes formales de recursos humanos. Los más importantes cambios que alteraron el escenario de auditoría de recursos humanos son:

1. Cambio de la filosofía y las teorías administrativas, en particular aquellas que consideran la participación y la identificación del empleado como influencias significativas y positivas en el incentivo y en el éxito de las organizaciones.
2. Cambio del papel que desempeña el gobierno y su creciente intervención en la vigilancia de la administración del potencial humano y la protección de los intereses de los empleados, aumentándoles la seguridad económica y garantizando el pleno empleo.
3. Expansión de los sindicatos y la determinación bilateral de la política de empleo en las relaciones con los empleados.
4. Alzas salariales, que implican un costo más alto de la fuerza laboral y mayores oportunidades de desarrollar una ventaja competitiva en la administración de personal.
5. Cambio en las habilidades requeridas, con mayor número de trabajadores técnicos y profesionales, que presentan problemas administrativos muy difíciles y asumen una actitud más crítica frente a la administración.
6. Aumento de gastos para las divisiones de staff de recursos humanos.
7. Competencia internacional más agresiva, producto de la globalización de la economía (Chiavenato , 2000, p. 659).

### **3.18. Importancias de hacer una auditoría en la organización**

Existen muchas ventajas de llevar a cabo una auditoría en la organización, para poder tener una visión amplia de todo lo que sucede en la organización y cómo el departamento de recursos humanos cumple su función. Sabiendo cómo suceden las cosas dentro de la organización, es posible detectar errores y aspectos a mejorar, además de los puntos positivos que conviene reforzar (Factorialhres.es, 2020).

Aquí tienes un listado de las principales ventajas de realizar una auditoría de recursos humanos:

1. Visión detallada del departamento de recursos humanos: entender cómo funciona cada componente del departamento y cómo se integran en la empresa es fundamental para tener el control.
2. Promueve el cambio positivo: evolucionar es vital, y al identificar los puntos conflictivos de la empresa se pueden asentar puntos de acción para seguir mejorando.
3. Proporciona datos: la recolección de datos fiables que permitan cuantificar cualquiera de los aspectos gestionados por el departamento de recursos humanos. Al hacer una auditoría, se obtienen datos concretos para tomar la decisión correcta (Factorialhres.es, 2020).

### **3.19. El informe de auditoría**

El informe de auditoría es una descripción global de las actividades del capital humano 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 (Werther y Keith, 2008, p. 507).

Con frecuencia, el informe de auditoría contiene diversas secciones o apartados. Una de estas secciones se dirige a los gerentes de línea, otra a los gerentes responsables por determinadas funciones de personal y la parte final se puede dirigir al administrador

del capital humano. En el caso de los gerentes de línea, el informe describe sus objetivos en la administración de personal, sus responsabilidades y sus deberes. Un ejemplo de estos deberes puede ser la responsabilidad de entrevistar a los solicitantes de empleo, la capacitación de los nuevos empleados, la evaluación del desempeño de los integrantes de su equipo, la motivación de los trabajadores a su cargo y la satisfacción de las necesidades legítimas de los empleados (Werther y Keith, 2008, p. 507).

Al igual que cualquier otro empleado, los especialistas responsables de manejar aspectos como la contratación, la capacitación, la compensación y otras actividades necesitan realimentación. El informe de auditoría que reciben destaca los aspectos positivos de su desempeño, así como las áreas que necesitan mejorar. Por ejemplo, si la auditoría revela que no se cuenta con adecuados cuadros de reemplazo en ciertos departamentos clave, la información se hace del conocimiento tanto de la gerencia como de los supervisores. 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 capital humano (Werther y Keith, 2008, p. 507).

Gracias a la información que se contiene en el informe de la auditoría de los recursos humanos el gerente del capital humano puede adoptar una perspectiva global sobre la función que está desempeñando. Además de resolver los problemas generales, puede concentrarse en los que permitirán que su área efectúe una contribución mejor a la corporación en general. Gracias al informe de auditoría, el gerente de capital humano puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de personal (Werther y Keith, 2008, p. 507).

El informe debe de cumplir una serie de requisitos:

1. Claridad: comprensible y de fácil lectura.
2. Atractivo: presencias de tablas, graficas, formato muy cuidado, entre otros.
3. Riguroso: sin errores de cálculos, centrados en hechos constatados más que opiniones.
4. Relevancia: centrado en los aspectos importantes, más estratégicos.
5. Constructivos: presenta recomendaciones y sugerencias de mejora (Esucomex, 2017, p. 2).

## Conclusión

La base de datos es un elemento indispensable en toda organización porque facilitara organizar de manera efectiva y ágil toda la información para desarrollar planes en función de las necesidades que detecten y los sistemas de información contribuyen a las organizaciones a mejorar la eficiencia que permitirá ordenar los volúmenes de información con rapidez y exactitud. Toda organización necesita incluir sistemas actualizados para facilitar las operaciones diarias que aporten a la productividad de las diferentes áreas de la organización y ayuden a la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos y el crecimiento empresarial.

El control es una función administrativa que permite la supervisión y evaluación del personal, estableciendo los estándares deseados, manteniendo el equilibrio entre lo deseado y lo planeado a través de la auditoria de recursos humanos con el propósito de medir el desempeño, estableciendo medidas de corrección, determinar y analizar las causas que pueden originar desviaciones en el plan y reduciendo tiempo/costo que ayudan a evitar errores y fortalecer las posteriores tomas de decisiones para el desempeño de la administración de los recursos humanos de una organización.

Las auditorias de recursos humanos son de gran importancia para detectar deficiencias que existen dentro de una organización y ayudar a mejorar lo establecido que es llevado a cabo por medio de los procesos y métodos a seguir en un periodo de tiempo determinado de esta manera la organización tendrá un mejor control interno y estará en constante crecimiento. Los gerentes juegan un papel muy importante a la hora de realizar una auditoria evalúan las actividades del personal de la organización para que cumplan con las normas y políticas de auditoria con el objetivo de mejorarlas. En las auditorias se deben de tomar en cuenta las necesidades y objetivos del personal y a su vez mantenerse en consonancia con los objetivos empresariales.

## Bibliografía

Andreu, R., Ricart, J., & Valor, J. (1998). *Estrategias y sistemas de información*. Madrid: McGraw-Hill.

Awad, E. (1974). *Procesamiento automático de datos*. Buenos Aires: Primera edición, Editorial El Ateneo.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Quinta edición, Editorial Mc Graw Hill P.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Quinta edición, McGraw-Hill Interamericana, S. A.

Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: Octava edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: Novena edición McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Dessler, G., & Varela, R. (2009). *Enfoque latinoamericano*. México: quinta edición, Pearson Educación, Inc.

Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistema de información general*. México: Decimosegunda edición, Pearson Educación.

Márquez, M. (2011). *Bases de datos*. España: Primera edición, Publicacions de la Universitat Jaume I.

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Decimoprimer edición, Pearson Educación.

Mondy, W. (2012). *Capital humano*. México: Primera edición, Pearson Educación.

Münch, L. (2007). *Administración*. México: Primera edición, Pearson educación.

Rodríguez, G. (2009). *La auditoría de recursos humanos, una herramienta indispensable para toda empresa*. (Tesis de licenciatura). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Michoacán.

Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Tejedo, J., & Iglesias, M. (s.f.). Operaciones administrativas de recursos humanos. MacMillan.

Terry, & Franklin. (1985). Principios de administración. México, D.F.: Primera Edición Compañía Editorial Continental.

Werther, W. B., & Keith, D. (2008). El capital humano de las empresas. México, D.F.: sexta edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.



## Webgrafía

Soto, E. (1994). Análisis de programa presupuesto como estrategia de planeación (Tesis de licenciatura, universidad patológica nacional). Universidad Patológica Nacional. Obtenido de <http://200.23.113.51/pdf/8304.pdf>

Acevedo, M. (2009). Sistema de información de los recursos humanos. Obtenido de Monografías: <https://www.monografias.com/trabajos71/sistema-informacion-recursos-humanos/sistema-informacion-recursos-humanos2.shtml>

Bizneo. (2020). Big data en recursos humanos. Obtenido de bizneo.com: <https://www.bizneo.com/blog/auditoria-de-recursos-humanos/>

Calle, G., Peña, O., López, H., Pozo, C., Querevalu, P., & Vílchez, L. (2013). Auditoría de recursos humanos. Obtenido de monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos98/auditoria-de-recursos-humanos/auditoria-de-recursos-humanos.shtml>

Esucomex. (marzo de 2017). Auditoria de recursos humanos. Obtenido de Dirección de desarrollo curricular: <http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/ARX7404/S5/MATERIAL%20DE%20ESTUDIO%201.pdf>

Euroforum. (20 de marzo de 2018). ¿Qué es una auditoría de recursos humanos? Obtenido de euroforum.es: <https://www.euroforum.es/blog/que-es-una-auditoria-de-recursos-humanos-sus-ventajas-para-las-organizaciones/>

Grandespymes. (5 de septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2012/09/19/importancia-del-control-en-la-retroalimentacion-del-ciclo-administrativo/#:~:text=del%20ciclo%20administrativo,El%20control%20se%20enfoca%20en%20evaluar%20y%20corregir%20el%20desemp,e%C3%B1o,se%20est%C3%A1n%20lle>

Los recursos humanos. (2020). ¿Qué es control en administración? Obtenido de Los recursos humanos: <https://www.losrecursoshumanos.com/que-es-control-en-administracion/>

Recursoshumanos.com. (2020). Obtenido de <https://recursoshumanospedagogico.wordpress.com/2014/05/14/auditoria-de-recursos-humanos/>

Romero, M. (26 de agosto de 2003). Control dentro del proceso administrativo. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/control-dentro-del-proceso-administrativo/>

Sánchez, C., & Barreto, D. (2015). Subsistema de control de recursos humanos (Seminario de graduación, UNAN, Managua). Repositorio institucional, Managua. Obtenido de rrhh-web.com: <https://repositorio.unan.edu.ni/3912/1/2706.pdf>

Sities. (2020). Descripción del puesto en una empresa. Obtenido de <https://sites.google.com/site/puestosdeunaempresa23/home/subsistema-de-auditoria>

Slideplayer.com. (2020). Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/3534308/>

Slideshare.net. (2020). Obtenido de <https://es.slideshare.net/karlos2574/control-de-rrhh>

tecnologias-informacion.com. (2020). Obtenido de <https://www.tecnologias-informacion.com/sigerencial.html>

Vásquez, I. (11 de noviembre de 2011). Gestión de recursos humanos. Obtenido de Blogspot.com: <http://iselavasquez.blogspot.com/2011/11/control-de-recursos-humanos-y-su.html>

Wikiblog cultulandia. (2017). Auditoría de recursos humanos. Obtenido de Wikiblog cultulandia: <https://encicloredcultulandia.blogspot.com/2017/03/auditoria-de-recursos-humanos-objetivos.html?m=1>