

# **MONOGRAFÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS**

**Lic. Aiblis Susel Vidal Marrero**

**Lic. Arlen Columbié Alarcón**

**Leodanys Efraín Pérez García**

**UNIVERSIDAD LAS TUNAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

## **Resumen**

El trabajo que se presenta se realizó con el objetivo de proporcionar una Monografía de Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos que permita al docente que imparte la asignatura Auditoría de Gestión en los Centros de Enseñanza Superior preparar las clases, a la vez que sirve como bibliografía para el estudiante. Este trabajo se desarrolló debido a la carencia de bibliografía para impartir este tema de vital importancia en nuestro contexto cubano actual. Además contribuye a la implementación de este tipo de auditoría en nuestro país en aras de responder a las necesidades de las entidades en cuanto a la evaluación del grado de economía, eficiencia y eficacia con que se lleva a cabo el Proceso de Control de Gestión de los Recursos Humanos que en ella coexisten. Por último, se arriban a conclusiones tales que para impartir esta asignatura se requiere de una Bibliografía que contribuya a preparar la misma, y se recomienda su utilización para la impartición del contenido.

## **Summary**

The work presented was conducted with the aim of providing a monograph of the Management Audit of Human Resources to enable the teacher who teaches the course on Management Audit of Higher Education Centers prepare classes, while serving as a bibliography for the student. This work was developed due to lack of literature to impart this vital issue in our current Cuban context. Also contributing to the implementation of such audit in our country towards meeting the needs of entities in terms of assessing the degree of economy, efficiency and effectiveness with which it carries out the Process Control Management Human Resources in coexist. Finally, we arrive at such

conclusions to teach this subject that requires a bibliography to assist in preparing the same, and recommend its use for the delivery of content.

## **Introducción**

El hombre como ser biológico y psico – social ha sido capaz de transformar el entorno que lo circunda en su propio beneficio. Desde el desarrollo de su capacidad cognoscitiva reconoció el valor del fruto de su trabajo, que unido a la imperiosa necesidad de trascender conllevó a la fiscalización y control de los bienes producidos. De esta forma se evitaba la ocurrencia de hechos fraudulentos que socavarán la labor realizada.

Cuba nunca fue una excepción en este sentido. En los primeros años de constituida nuestra República, la función fiscalizadora recayó en el MINISTERIO DE HACIENDA, creado por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de 1909.

No, es hasta fines de 1950 que, de acuerdo con la Constitución, se crea un órgano denominado TRIBUNAL DE CUENTAS, con las funciones de fiscalizar el patrimonio, los ingresos y los gastos del Estado y de los organismos autónomos, y la ejecución de los Presupuestos del Estado, las Provincias y los Municipios; así como asegurar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones relativas a los impuestos, derechos y contribuciones, sin perjuicio de las facultades y atribuciones que se conferían en este aspecto al Ministerio de Hacienda. También era competencia del Tribunal de Cuentas fiscalizar la gestión administrativa de los funcionarios y empleados del aparato del Estado y de las organizaciones autónomas. Estas acciones apenas incipientes en cuanto a centralización y legislación eran el testamento de la alta oligarquía.

A partir del triunfo de la Revolución se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, provocando una acelerada transformación de la organización del aparato estatal. El nuevo gobierno revolucionario se vio en la necesidad de crear instituciones capaces de velar por los intereses del pueblo.

Es por ello que en 1995 se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) para ejecutar las funciones de control y supervisión. Ésta desarrolló las funciones a ella asignada hasta el 25 de abril del 2001 en que por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) como un Organismo de la

Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la Política del Estado y del gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental; así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría.

Entre los nuevos retos de nuestro país se encuentran la utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; tanto materiales como humanos, que garantice un buen desempeño de nuestra economía interna.

De esta forma surge la Auditoría de Gestión como una herramienta para diagnosticar los problemas que dificultan el desarrollo operativo y aquellos que obstaculizan el crecimiento de la empresa cubana. Es de vital importancia valorar estos problemas con prontitud, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. No es necesario llegar a la “autopsia empresarial” al dejar que los problemas surjan de la nada y ponerle remiendos a éstos; pues un control oportuno de las deficiencias, con todos los análisis necesarios, contribuye a trazar el camino hacia el éxito institucional.

Es por ello que se consideró pertinente dirigir este Trabajo hacia un tipo de auditoría que permita determinar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia vinculado al Control de Gestión de los Recursos Humanos.

El presente Trabajo de Diploma va encaminado a darle solución a este Problema que se nos ha creado: Insuficiente bibliografía sobre la Auditoría de Gestión que limita la ejecución de la misma.

El Objeto de Estudio está conformado por: Proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

Se tiene como Objetivo General de este Trabajo: Elaborar una monografía que permita dar solución a la insuficiente bibliografía sobre la Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos y contribuir a su ejecución.

Abarcando como Campo de Acción: Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos.

Objetivos Específicos:

- Elaborar Marco Teórico – Conceptual.
- Caracterizar gnoseológicamente la Gestión de los Recursos Humanos.

Una vez elaborado el diseño metodológico a seguir surge la siguiente Hipótesis: si se utiliza la monografía sobre la Auditoría de Gestión a los

Recursos Humanos se podrá contar con una bibliografía sobre este tema que permita lograr su ejecución.

Fueron utilizados en la Investigación los siguientes Métodos Científicos:

Teóricos: Análisis-Síntesis, Histórico-Lógico, Conocimiento-Científico.

El presente Trabajo está estructurado en un solo capítulo:

- Capítulo 1: Concepción del Marco Teórico – Conceptual; en el cual se caracteriza la Auditoría como parte del Proceso de Control de Gestión de los Recursos Humanos.

Se aplicaron diferentes métodos teóricos en la realización del trabajo de investigación:

- Histórico- lógico: para estudiar la evolución y desarrollo del objeto de estudio y propiciar una concatenación lógica de las tareas científicas realizadas.
- Abstracción: para comprender el objeto de estudio, descubriendo el nexo esencial del conocimiento en la Auditoría de Gestión.
- Análisis - síntesis: para desmembrar analíticamente las diferentes aristas del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Auditoría de Gestión en la Universidad Las Tunas y arribar a conocimientos sistematizados, así como analizar las diferentes concepciones teóricas para elaborar la Monografía.

Además se utilizaron métodos empíricos como la observación, entrevistas y revisión de documentos.

Con este trabajo se pretende brindar una valiosa bibliografía de la Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos para sustentar el proceso de enseñanza-aprendizaje en esta asignatura. Se desea además, que ésta sirva de material de consulta para la elaboración de futuras auditorías, contando así con una útil herramienta para elevar el nivel de eficiencia en las entidades.

## **Capítulo 1: Marco Teórico – Conceptual**

### **1.1 Antecedentes y desarrollo de la Auditoría de Gestión en Cuba.**

La Auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificándose dichos registros. Sin embargo el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años, ahora responde a una demanda mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros. A fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Hoy día, inversionistas, entidades del gobierno público en general, buscan información con el fin de juzgar “la calidad de la administración”.

En la actualidad es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Mediante la Auditoría de Gestión se puede conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

En la mayoría de las empresas se deben tomar medidas preventivas en la parte administrativa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia disminuir los costos.

La Auditoría de Gestión comprende todas las actividades de una entidad que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evolución del desempeño y cumplimiento además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma.

En Cuba la Auditoría de Gestión comienza a tener auge a principios de los 90 como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta este momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, se han promovido de entonces acá talleres y otras vías de divulgación e impulsar esta labor.

### **1.2 Problemática actual**

Aún son insuficientes las Auditorías de Gestión que se ejecutan. Algunas de las

causas fundamentales por lo que los directivos de las empresas no reconocen en esta Auditoría una aleada en el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir son:

- Desconocimiento de ejecutivos sobre la Auditoría y sus ventajas.

Los estilos de dirección más modernos, en los cuales Cuba está inmersa, buscan la menor distancia posible entre la alta gerencia y la base. Esto implica un gran nivel de desagregación y es aquí donde la Auditoría de Gestión auxilia a los ejecutivos, velando por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ecológicos para que la administración dedique su tiempo a tareas indelegables. Sin embargo, existe un divorcio entre estos estilos de dirección y la Auditoría de Gestión. Se toma lo primero y se desecha lo segundo. Resultado los ejecutivos están sobrecargados de trabajo lo que impide lograr los resultados que se esperan.

- Escaso sustento metodológico

Si bien la Auditoría de Gestión es dinámica necesita de un marco conceptual en que el auditor pueda trabajar. Es insuficiente aún la información o lineamientos que le permita al auditor, partiendo de ellos ejecutar su labor de forma creativa pero sistemática y ordenada.

- Insuficiencia de los auditores para romper su paradigma.

De todos es sabido que el conocimiento científico constituye el soporte de alto nivel de todo desarrollo impetuoso muy difícil que este pueda ser llevado a cabo por personas que no dominen sus características y sus propiedades y que a su vez aporte perfeccionamientos y mejoras. Los recursos humanos son un factor clave en el desarrollo tecnológico. Los auditores no están totalmente preparados para el cambio, los agobia la rutina de la Auditoría tradicional.

### **1.3 Clasificación de las Auditorías**

Las Auditorías se clasifican atendiendo a la afiliación del auditor y de acuerdo a los objetivos fundamentales que se persigan. Los diferentes auditores y asociaciones de contadores dan a estas últimas clasificaciones por lo general y coincidente en que:

De acuerdo a la afiliación del auditor estos pueden ser:

- Auditoría Interna

- Auditoría Externa que comprende la Auditoría Estatal y la Auditoría Independiente, a su vez la Auditoría Estatal puede ser General o Fiscal.
- Auditoría Gubernamental.

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persiguen.

- Auditoría de Gestión u Operacional
- Auditoría Financiera o de Estados Financieros
- Auditoría Especial
- Auditoría Fiscal
- Auditoría Recurrente o de Seguimiento

Es la Auditoría de Gestión u Operacional a través de nuestro estudio donde centraremos la atención teniendo en cuenta que puede ser realizada tanto por auditores internos como auditores externos.

#### **1.4 Diferencias y similitudes entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera**

##### **Diferencias**

<b>Auditorías de Gestión</b>	<b>Auditorías Financieras</b>
Pretende ayudar a la Administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.
Utiliza los Estados Financieros como un medio.	Los Estados Financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas.	Da confiabilidad a los Estados Financieros.
Es no numérica	Es numérica
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo se efectúa a través de pruebas electivas.
Pueden participar en su ejecución profesional de cualquier especialidad a fines de la actividad que se audite.	La realizan sólo profesionales del área económica.

##### **Similitudes**

Ambas Auditorías estudian y evalúan el sistema de Control Interno, deben cumplir con las normas establecidas para su ejecución, deben regirse siempre por un programa, las evidencias suficientes y competentes, es necesario elaborar un informe donde se plasme un criterio final de los aspectos que han sido auditados.



### **1.5 Administración de la Auditoría de Gestión**

Los equipos de Auditoría de Gestión son de carácter multidisciplinario, están conformados por profesionales de diversas especialidades, habilidades y niveles de experiencia. Tales equipos, incluyen generalmente:

- Gerente de Auditoría
- Supervisor
- Auditor encargado
- Auditores
- Especialistas
- Asistentes

El Gerente de Auditoría o nivel gerencial equivalente tiene responsabilidad en la Auditoría de Gestión, desde que se selecciona la entidad a ser examinada, hasta la formulación del correspondiente Informe, así como también en cuanto al cumplimiento de las políticas fijadas para su realización. Sus responsabilidades comprenden:

- Adquirir un conocimiento profundo de la entidad bajo examen, coordinar los aspectos relativos al proceso de recopilación y análisis de información;
- Cautelar que los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones sean válidas, apropiadas y pertinentes;
- Administra el personal a cargo de la Auditoría y los recursos financieros que le asignen;
- Establecer un flujo de información apropiado con la gerencia y con los jefes de proyecto, los miembros de los equipos de Auditoría y funcionarios de la entidad auditada;
- Efectuar seguimiento sobre el desarrollo de los trabajos, a fin que se cumplan los plazos para la culminación de los proyectos; y,
- Cautelar el cumplimiento de las Normas de Auditoría Gubernamental y las disposiciones del Manual de Auditoría Gubernamental.

Para cada Auditoría debe asignarse la responsabilidad de su dirección al Supervisor y un auditor encargado experimentado. Sus responsabilidades comprenden:

- Formular y ejecutar el plan de revisión estratégica.

- Examinar el (las) área(s) y cada actividad en la fase de ejecución.
- Cautelar el cumplimiento de los plazos establecidos para la terminación del trabajo.
- Supervisar el trabajo realizado por los miembros del equipo de Auditoría, asegurando el cumplimiento de las labores fijadas en los programas de trabajo detallados.
- Cumplir y cautelar el cumplimiento de las Normas de Auditoría Gubernamentales y las disposiciones contenidas en el Manual de Auditoría Gubernamental.

Los miembros del equipo de Auditoría son quienes desarrollan la fase de ejecución y tienen contacto con los funcionarios y empleados de la entidad auditada, con el objeto de obtener evidencias, realizar pruebas, elaborar papeles de trabajo y coordinar la labor de los asistentes de Auditoría que colaboran en la formación de los archivos corrientes del trabajo. Igualmente, tienen participación en el planeamiento y organización de los programas detallados de Auditoría.

### **1.6 Marco Conceptual: Auditoría de Gestión.**

Hoy en día la Auditoría sigue evolucionando hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la Entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión.

En el ámbito internacional se le han concedido diferentes denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero en esencia los objetivos que se persiguen en todos los casos son coincidentes, siendo las más conocidas las siguientes: Auditoría de las tres "E", Auditoría Operacional, Auditoría Operativa, Auditoría de Desempeño, entre otras.

Distintos autores y estudiosos de la Auditoría han realizado su propia definición de Auditoría de Gestión. Veamos algunas de éstas:

Eduardo Hevia Vázquez la define como: "Un examen realizado por auditores y según las técnicas y métodos de Auditoría del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y

adecuación de su Sistema de Control Interno”.<sup>1</sup>

Norbeck: “La Auditoría de Gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.<sup>2</sup>

William P. Leonard: “La Auditoría de Gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.<sup>3</sup>

E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”.

Fernández Arena, J.A sostiene que: “es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.<sup>4</sup>

Auditoría de Gestión: Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas (Según Resolución 44 / 1990 y Decreto – Ley 159 / 1995).

La administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, lo que consigue que el servicio se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficacia y hace que otros realicen el trabajo necesario.

El concepto dado sobre el tema por los autores Cook y Winkle, dice que:

---

<sup>1</sup> Hevia Vázquez, Eduardo. Concepto Moderno de la Auditoría Interna. España, 1999

<sup>2</sup> Norbeck, E.F. Auditoría Administrativa. Editora Técnica, S.A. México DF, 1970

<sup>3</sup> Leonard, William P. Auditoría Administrativa. ED Diana, México DF, 1991

<sup>4</sup> Fernández Arena, J.A. La Auditoría Administrativa. ED Diana, México DF, 1989, p – 17

“La Auditoría Operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la Auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La Auditoría también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.”<sup>5</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia plantea que : “La Auditoría de Gestión se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorarse.”<sup>6</sup>

Según Thierauf: “la Auditoría de Gestión tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones generales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.”<sup>7</sup>

De acuerdo al Manual de Procedimientos de Empresas y Sociedades del Estado: “Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas en cada caso”.

El Institute of International Auditors expresó en su Statement of Responsibilities de 1947, que: “la Auditoría de Gestión tiene que ver con la evolución de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización y control, logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la

---

<sup>5</sup> John W Cook & Gary M Winkle, 3<sup>rd</sup> Edition. Editorial McGraw – Hill, Buenos Aires, Argentina 1987

<sup>6</sup> <http://www.ucauca.edu.co> Universidad Nacional de Colombia (UNC). Santa Fe de Bogotá, Colombia

<sup>7</sup> Thierauf. Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo. Editorial Ministerio Educación Superior

organización”.

Según las diferentes resoluciones y documentos emitidos por el Ministerio de Auditoría y Control y el Ministerio de Finanzas y Precios como el Decreto ley 159 / 1995 y la Resolución 026 del año 2006 del Ministerio de Auditoría y Control la Auditoría de Gestión u Operacional se define como: “El examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas”.

La Auditoría de Gestión, teniendo en cuenta los criterios anteriores es un examen objetivo y profesional de evidencias, realizado con el fin de ofrecer una evaluación independiente sobre el rendimiento de una administración, entidad, programa o actividad gubernamental, así como hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público, para que de esta forma la entidad pueda planificar y controlar los recursos de que dispone con mayor economía, eficiencia y eficacia.

#### **1.6.1 Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos.**

Harper y Lynch (1992; citado por Velásquez y de Miguel, 2001): Definen la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos “como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual. Con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad”.<sup>8</sup>

Según John F. Mee (1958) la Auditoría de Recursos Humanos puede ser definida “como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias

---

<sup>8</sup> Harper & Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. España. p – 234. 1991

para el mejoramiento“; definición que fue asumida por Chiavenato en el año 1993 en su libro “Administración de Recursos Humanos”.

### **1.7 Ubicación de la Auditoría de Gestión, bajo el enfoque estructural de Empresas e Instituciones**

La Auditoría de Gestión se ubica, bajo el enfoque estructural, como Auditoría Parcial dentro de la Auditoría Integral, en las Empresas o Instituciones y se encuentra dirigida a una de las funciones tendentes a evaluar o estudiar la CALIDAD de las actividades de GESTIÓN ORGANIZACIONAL, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la GERENCIA, bajo la óptica de la administración moderna o gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas previstos. En otras palabras, implicará eficiencia organizacional versus rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo. Resumiendo, es examinar a la empresa o institución bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.

### **1.8 Campo de Acción de la Auditoría de Gestión.**

Siempre bajo la visión de las funciones o actividades de las empresas o instituciones, podemos indicar que es aplicable la Auditoría de Gestión a la evaluación de la GESTIÓN, la que tradicionalmente se conocía como ADMINISTRACIÓN. Hoy en día la administración por su concepción limitante, rígida, no acorde con los tiempos cambiantes de flexibilización, integración, cooperación ha evolucionado hacia la nueva concepción de GESTIÓN MODERNA de las organizaciones; es decir, aplicando la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, estableciendo los círculos de calidad, o sea, mediante la organización horizontal. Observamos el campo de acción de este tipo de Auditoría, aquí se indica que va dirigida a la función de "Organización, administración, gestión y control".

Este tipo de Auditoría se dirige en forma selectiva a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características se consideren convenientes, para lo cual se tomaran como base los elementos siguientes:

**Economía:** El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos

sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que respecto a los Activos Fijos, los Inventarios y la Fuerza de Trabajo se tenga en cuenta que:

- No se compre, gaste y pague más de lo necesario. Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos, se invierten racionalmente los recursos.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

**Eficiencia:** Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros debe lograr:

- 1 Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.
- 2 Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
- 3 Que las normas de trabajo sean correctas,
- 4 Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas,
- 5 Que se cumplan los parámetros técnico productivo, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida, y
- 6 Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no sólo por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o el servicio prestado.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó el trabajo.

**Eficacia:** Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad por lo que debe comprobarse:

1. Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperada.
2. Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con periodos anteriores para determinar progresos o retrocesos.

La interrelación de estos elementos (Economía, Eficiencia, Eficacia), debe incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad, o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo, ya que la Auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la Entidad, sino que responde a un análisis más profundo, al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones. Ésta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Según lo expresado en la resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba es de necesidad vital lograr la economía, eficiencia y eficacia de nuestras empresas, ya que:

Economía: Insumos correctos al menor costo.

Eficiencia: Resultados que brindan efectos deseados.



Eficacia: Insumos que produzcan los mejores resultados al menor costo.

Por eso es muy importante que el auditor comprenda claramente el significado de los términos de Economía, Eficiencia y Eficacia, así como el alcance de los mismos, en cuanto a la planificación, uso y control de los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone la Entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación. Estos tres elementos deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la Entidad en el informe final del auditor.

La Auditoría de Gestión es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presente y futura de la empresa, la misma apunta al futuro, ayuda a la dirección de una empresa a alcanzar los objetivos y a adaptarse a los cambios del entorno. Este tipo de Auditoría permite que una empresa adapte sus recursos humanos principales a las condiciones cambiantes del entorno de los negocios.

La Auditoría Financiera hace indicaciones y proporciona consejos para la base de una buena o mala administración, pero no lo suficiente para demostrar cuales fueron las causas de esas decisiones, si tales o cuales debieron evitarse y si los resultados fueron los más convenientes según las características de la Empresa. Por eso paralelamente al progreso de las técnicas y procedimientos administrativos se hace necesario crear una herramienta proporcional que propicie una revisión mediante la cual se preste servicio a la administración. A dicha herramienta se le llama Auditoría de Gestión, es decir, revisar y evaluar las políticas, decisiones, procedimientos y objetivos que emanan del factor humano en todos sus niveles.

### **1.9 Etapas para la realización de la Auditoría de Gestión.**

Para su organización y desarrollo la Auditoría de Gestión comprende cinco etapas generales, que te enunciamos a continuación.

- **Exploración y examen preliminar:** estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad. Crea las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.
- **Planeamiento:** se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la Auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios

para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

- **Ejecución:** en esta etapa se ejecuta propiamente la Auditoría. Aquí se verifica toda la información recopilada. Se busca obtener evidencias suficientes, relevantes y competentes para determinar las causas y condiciones que originan el incumplimiento. Se debe determinar en detalle el grado de cumplimiento de las 3 “E”, teniendo en cuenta condición, criterio, efecto y causa con el objetivo de cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento. De forma tal que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- **Informe:** La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.
- **Seguimiento:** Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación entre uno y dos años, que permita conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

#### **1.10 Procedimientos y Técnicas de Auditoría de Gestión.**

Los procedimientos de Auditoría son operaciones específicas que se aplican en una Auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias de manera que los procedimientos podemos definirlos como la descripción de los actos que el auditor realizará en el cumplimiento del Programa de la Auditoría que está ejecutando.

Las técnicas de Auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión; en cambio las prácticas de Auditoría constituyen las labores específicas realizadas por el auditor como parte del examen.

Las técnicas de Auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

Técnicas de Verificación ocular	Técnicas de verificación oral	Técnicas de verificación escrita	Técnicas de verificación documental	Técnicas de verificación física
Comparación	Indagación	Análisis	Comprobación	Inspección
Observación	Entrevista	Confirmación	Computación	
	Encuesta	Tabulación	Rastreo	
		Conciliación	Revisión selectiva	

### Técnicas de verificación ocular

Comparación, es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.

Observación, es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

### Técnicas de verificación oral

Indagación, es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad.

Las Entrevistas, pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados.

### Técnicas de verificación escrita y documental

Analizar, es la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

Comprobación, técnica que se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

Revisión selectiva, consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas,

actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar una análisis profundo.

#### Técnicas de verificación física

Inspección, es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

La utilización de los procedimientos de muestreo es una de las razones básicas de por que el informe del auditor se ve como expresión de una opinión y no como certificación absoluta del tema que se analiza.

En la determinación del tamaño y extensión de la muestra y demás pruebas a realizar en el transcurso del trabajo, influye notablemente la apreciación que capte el auditor sobre la confiabilidad del control interno que tiene establecido la entidad.

#### **1.11 Propósitos de la Auditoría de Gestión:**

- Aplicar políticas idóneas para efectuar sus adquisiciones.
- Adquirir el tipo de recurso que se requiere, con la calidad y en la cantidad apropiados, cuando se necesitan y al menor costo posible.
- Proteger y conservar adecuadamente los recursos.
- Evitar la duplicación de esfuerzos del personal y el trabajo de previa o ninguna utilidad.
- Evitar el óseo o el exceso del personal.
- Utilizar procedimientos operativos eficientes.
- Emplear la menor cantidad posible de recursos (preservar instalaciones) para producir bienes o prestar servicios, en las cantidades, calidad y oportunidades apropiadas.
- Cumplir las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición salvaguarda y uso de sus recursos.
- Establecer un sistema de control adecuado para medio, preparar informes y alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.

- Proporcionar informes relacionados con la economía y eficiencia que son válidos y confiables.

### **1.12 Alcance de la Auditoría de Gestión**

Se pueden identificar los aspectos que se revisan mediante la Auditoría de Gestión, así como la información y los fines que persigue dicha Auditoría y se detallan a continuación:

#### **EXAMINA**

1. Objetivos - Planes, Políticas, Métodos, Normas, etc.
2. Estructura Organizativa de la Empresa.
3. Uso de los recursos físicos y humanos.

#### **INFORMA**

Sobre la eficiencia o ineficiencia de la actuación administrativa con el objetivo de medir el logro de los objetivos estratégicos.

#### **FINES**

1. Aumento de la calidad.
2. Resaltar oportunidades.
3. Eliminar desperdicios y pérdidas.
4. Observar la realización de los controles.
5. Asegurarse de que las políticas y procedimiento sean bien empleados.
6. Vigilar el cumplimiento de objetivos y planes de la Empresa.
7. Estudiar con amplio sentido de colaboración nuevas ideas e innovaciones que conduzcan a la excelencia administrativa.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la Administración a disminuir costos y aumentar utilidades, a aprovechar mejor los Recursos Humanos y Materiales para lograr los objetivos para los cuales fue creada la Empresa.

### **1.13 Riesgos de Auditoría de Gestión**

Los resultados de la Auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importante significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos en este proceso.

Por tanto deberá planificarse la Auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa a partir de:

- Criterio profesional del auditor.

- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de Auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo:

Riesgo inherente: Ocurren errores importantes generados por las características de la empresa u organismo.

Riesgo de control: De que el sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de detección: De que los errores no identificados por los Controles Internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgos de Auditorías de Gestión, son necesarias las consideraciones siguientes:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar si es adecuado el diseño del Sistema de Control Interno y probar su eficacia.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia las técnicas vinculadas.

Será importante también considerar algunos factores generalizados sobre los riesgos de Auditoría que pueden ser adoptados en cada caso:

- Sistema de Control Interno
- Imagen pública
- Cambio en el nivel organizacional
- Complejidad
- Tamaño de la Auditoría
- Interés de la Dirección
- Tiempo

#### **1.14 Beneficios de la Auditoría de Gestión.**

Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores gastos a causa de las deficiencias detectadas.

- 1 Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración.
- 2 Le permite a la empresa recomendar cierta medida para mejorar la situación presente.
- 3 Extiende la función auditora a toda la empresa.
- 4 Asegura información detallada y segura.
- 5 Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.
- 6 Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

### **1.15 El precio del incumplimiento**

Se entiende por precio del incumplimiento a la sumatoria de los efectos producidos por los incumplimientos, prácticas antieconómicas, ineficiencias, ineficacias, prejuicios económicos, daños materiales, financieros y humanos que se detectan en la entidad que repercuten en la sociedad y el estado.

En la expresión sintética de los resultados de la Auditoría de Gestión. Cabe hacer las preguntas siguientes:

¿Qué...?

¿Cuándo...?

¿En relación con...?

¿Para qué...?

¿Comparado con...?

¿Quién...?

### **1.16 Programas de Auditoría**

Un Programa de Auditoría es un plan detallado del trabajo que debe comunicar, tan precisamente como sea posible el trabajo a ser ejecutado. También es un listado de procedimientos a ser realizados, con el objeto de comparar los sistemas y controles existentes con criterios de Auditoría y, recolectar evidencia para sustentar las observaciones de Auditoría. Los Programas de Auditoría proporcionan una base para la asignación de tiempo y recursos. Los estimados de tiempo son más fáciles de preparar cuando los procedimientos de Auditoría han sido identificados.

El Programa de Auditoría es preparado por el Auditor Encargado y el Supervisor, el que señala las Áreas específicas que deben ser cumplidas por el equipo de Auditoría para llevar a cabo el examen, los responsables de su ejecución, así como los plazos fijados para cada actividad.

Los Programas de Auditoría correctamente elaborados resultan fundamentales para cumplir con las responsabilidades en forma eficiente. Su utilización proporciona lo siguiente:

- Un plan sistemático para cada fase del trabajo, el que puede comunicarse a todo el personal involucrado en la Auditoría.
- Una base apropiada para la asignación de labores para el supervisor, auditor encargado, auditores y asistentes.
- Medio para comparar el rendimiento del equipo de Auditoría con relación a los planes aprobados y normas complementarias establecidas.
- Ayuda para el entrenamiento de personal sin experiencia en Auditoría.
- Ayuda al supervisor de la Auditoría a disminuir el trabajo de supervisión directa.

Los programas de trabajo escritos son fundamentales para una dirección eficiente de los esfuerzos de Auditoría; por ello no deben utilizarse como una lista de comprobación para desarrollar los pasos de trabajo necesarios, de manera que suprima la iniciativa, imaginación y recursos en el logro de los objetivos previstos.

### **1.17 Gestión de los Recursos Humanos en Cuba**

En el quehacer inmediato de la Gestión de Recursos Humanos en Cuba se hace necesario estudiar la cadena de relaciones causa efecto que deben producirse en la organización desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos, hacia la del proceso interno y desde esta a la del cliente, para incidir por último en la perspectiva financiera de la organización, para de esta forma poder identificar las interrelaciones que hacen posible el éxito empresarial.

Este enfoque presentado como una novedosa herramienta de la planificación estratégica muestra la incuestionable relación entre el desarrollo de los recursos humanos, el funcionamiento de los procesos, la satisfacción de los



clientes y los resultados económicos de las organizaciones. (Kaplan y Norton, 2000)

En nuestro país, durante la recuperación económica, se han realizado Controles Gubernamentales, Auditorías, Inspecciones Laborales, entre otras, que han transmitido señales de incoherencia entre las actividades claves de la gestión de recursos humanos, los objetivos y resultados productivos y la Gestión de los Recursos Humanos así como, la falta de prioridad manifiesta a esta función en la empresa cubana, así como, evidenciando la necesidad de estudiar las causas y condiciones que la propician.

La aplicación de la gestión estratégica de los recursos humanos es un imperativo para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado, sin embargo, muchas no la aplican, fundamentalmente, porque los modelos de gestión estratégica de recursos humanos responden a resultados alcanzados por algunas empresas en determinado contexto, y no constituyen experiencias generalizadas.

### **1.18 Marco Conceptual: Gestión de los Recursos Humanos.**

Para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado, con el decursar del tiempo diversos términos, como por ejemplo: Personal, Empleados, Capital Humano y el más utilizado, **Recursos Humanos**. En este epígrafe se detallan algunas definiciones genéricas que se interrelacionan con la Gestión de los Recursos Humanos y la Administración de los mismos.

#### **Recursos Humanos**

Según Bauzá y Bello (2003) los Recursos Humanos “Son los factores individuales, conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones. Conjunto de habilidades técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización”.

Según Chiavenato:

Los Recursos Humanos son aquellos en que las personas, elemento básico en la organización aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios.

Es por ello que, se entiende por Recursos Humanos a las “personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel

jerárquico o tarea”. Es el único elemento activo en el proceso de trabajo. A nivel concreto se expresan por la posesión de cada individuo de competencias, características psico – sociales y especiales, como por ejemplo la capacidad de solución de problemas, soportar esfuerzos físicos prolongados, discreción, la solidaridad, la motivación hacia una labor, la habilidad del manejo verbal y otras que dada su evidencia y relación para ejecutar una tarea con satisfacción, permiten predecir la conducta exitosa.

### **Gestión de los Recursos Humanos**

El proceso de Gestión y Manejo de los Recursos Humanos es el factor clave en el éxito empresarial. La vinculación estrecha entre los factores empresa – personas puede definirse como:

Según Cuesta (2001) la Gestión de Recursos Humanos que se requiere en la actualidad debe caracterizarse por un enfoque sistémico que rechace el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que limita al trabajador su potencial de multihabilidades o polivalencia, devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles.<sup>9</sup>

Según Beer (1989; citado por Agüero, 2004) la Gestión de los Recursos Humanos “comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización”<sup>10</sup>

Chiavenato: Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.<sup>11</sup>

Bauzá y Bello (2003) plantean que: “El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica”

---

<sup>9</sup> Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana. P – 181 1997

<sup>10</sup> Beer M. Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Gerente General. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Barcelona, 1989

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p – 139. São Paulo, Brasil.

Para Ferriol (1996; citado por Morales, 2000), la Gestión de Recursos Humanos “Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación”<sup>12</sup>

Ortueta la define: “Propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones y los hechos que a diario se suceden”.<sup>13</sup>

### **Reclutamiento de personal**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de Recursos Humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de prever a la organización del número suficiente de personal que esta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

Según la Resolución No.8 del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, “Reglamento General Sobre Relaciones Laborales”, el reclutamiento es el “proceso mediante el cual se identifica, prepara, motiva y atrae al potencial humano”.

---

<sup>12</sup> Morales Gutiérrez, Eudaldo. Gestión de los Recursos Humanos, Evolución, Conceptos y Diferentes Perspectivas Vistas en la Realidad Cubana.

<sup>13</sup> Ortueta, R. Técnicas de Dirección de Personal/: Quinta Edición. p – 206. La Habana, 1991

Para Chiavenato (1993) el reclutamiento “es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”.<sup>14</sup>

### **Selección de Recursos Humanos.**

El éxito de una entidad radica en contar con personas preparadas para desarrollar sus actividades y contribuir a la estrategia trazada, la que debe corresponderse con los objetivos planteados para alcanzar resultados con eficiencia, eficacia y cumplir con el rol que les corresponde en nuestra sociedad.

Chiavenato (1993) define la Selección de Recursos Humanos como “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”.<sup>15</sup>

Algunas técnicas para el proceso de selección de personal:

1. La entrevista: Diálogo que se realiza entre la persona que solicita un puesto de trabajo y el representante de la entidad que necesita cubrir el cargo.
2. Pruebas de conocimiento: Para evaluar las habilidades y conocimientos que posee el entrevistado como resultado de los estudios realizados en relación con los requisitos del cargo para el cual se propone.
3. Pruebas Psicométricas: A través de estas pruebas se obtiene una informa sobre aptitudes, actitudes, riesgos de personalidad y el pronóstico del potencial de desarrollo de los candidatos.

Concluida la selección, la dirección de la entidad debe contar con un programa que asegure la estrategia para el proceso de acogida, designarle un tutor, elaborar el plan de adiestramiento laboral y realizar una evaluación sistemática de su desempeño.

---

<sup>14</sup> Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos 1<sup>ra</sup> Parte p – 173. São Paulo, Brasil.

<sup>15</sup> Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos 1<sup>ra</sup> Parte p – 201. São Paulo, Brasil.

## **Formación y Desarrollo.**

Cuesta plantea que: “la Formación es una actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos. Hoy más decisiva que nunca antes. La Formación o Preparación es uno de los dos elementos que conformará a los Recursos Humanos en la ventaja competitiva básica de las empresas.”<sup>16</sup>

La Formación tiene como objetivo estructurar y ejecutar una oferta formativa flexible a través del diseño de Programas Modulares Basados en Normas de Competencia y que dé énfasis a los resultados de aprendizaje.

McGehee y Thayer definen el aprendizaje: “como la descripción de los cambios comportamentales que resultan de la experiencia.”<sup>17</sup>

Para cuantificar lo aprendido se lleva a cabo un proceso evaluativo de cada individuo de la organización. Este proceso se le conoce como Evaluación del Desempeño.

“La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”.<sup>18</sup>

Las categorías para las Evaluaciones del Desempeño son las siguientes:

- Desempeño Laboral Superior
- Desempeño Laboral Aceptable
- Desempeño Laboral Deficiente

Con los programas de Formación y Desarrollo se aseguran la actualización y el Desarrollo de las Competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, así como la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la compañía.

## **Protección e Higiene del Trabajo.**

Desde el punto de vista de la Administración de los Recursos Humanos, la salud y seguridad de los trabajadores constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo.

---

<sup>16</sup> Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, p – 181

<sup>17</sup> McGehhe & Thayer, p – 132

<sup>18</sup> Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 2da Parte, p – 300. São Paulo, Brasil.

Higiene del Trabajo: “conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental de los trabajadores, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas”.<sup>19</sup>

Los tres factores más importantes de las condiciones físicas del trabajo son: la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas.

La mala iluminación causa fatiga a la vista, perjudica el sistema nervioso, influye en la mala calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo.

El ruido es considerado, generalmente, como un sonido indeseable. El sonido tiene dos características principales: la frecuencia y la intensidad. La exposición prolongada a ruidos produce pérdida gradual de audición.

Las condiciones atmosféricas que afectan el cargo son, principalmente, la temperatura y la humedad. Otros factores importantes son la ventilación, la composición del aire y las condiciones tóxicas.

Una constante supervisión de estos factores por parte de la Administración garantiza un buen rendimiento laboral y productivo, pues el trabajador se siente seguro a la hora de realizar su labor.

### **Conclusiones**

Este trabajo se constituye como un material bibliográfico de gran importancia que contribuye a dar solución a la carencia de bibliografía en la enseñanza y aprendizaje de la Auditoría de Gestión en la Universidad Las Tunas, constituyendo un valioso instrumento que coadyuva al conocimiento en este importante campo, a la vez que contribuye a la implementación en nuestro país de este tipo de auditoría en aras de poder determinar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia de las entidades vinculado al Control de Gestión de los Recursos Humanos.

### **Recomendaciones**

Por la importancia que le concedemos a nuestra investigación recomendamos:

---

<sup>19</sup> Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 2da Parte, p – 423. São Paulo, Brasil.

1. Utilizar este trabajo como bibliografía para estudiantes y profesores de las Universidades en nuestro país.
2. Emplearlo como material de consulta para realizar este tipo de auditoría en las entidades de nuestro territorio.

### **Bibliografía**

1. Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
2. Administración. Segunda Edición. Quinta Parte P- 224.
3. Auditoría de Gestión: Segunda Edición, Ciudad Habana: Editorial pueblo y Educación.
4. Barranco, Francisco J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación. Editorial Pirámide. Madrid. 1993 p – 342.
5. BEER M et al. Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Gerente General. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Barcelona, 1989.
6. Bustillo, Carlos. La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. Capital Humano (España). 73: 17-28, 1994
7. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial McGraw – Hill. México.1993 p – 568
8. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Parte I y II (s.e). (s.n) P-120, 121,125 – 140.
9. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia. 181 p. (1997).
10. Harper y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. España. 234 p. (1991)
11. Microsoft Corporation. Enciclopedia Microsoft Encarta 2008. Gestión de Recursos Humanos.
12. Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Decreto – Ley 159

13. Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Manual del Auditor.

**SITIOS WEB:**

- De la Administración de Recursos Humanos disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admónrrhh/ri/htm>

- De la Planeación de los Recursos Humanos:

<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-recursos-humanos/planeacion-recursos-humanos.shtml>

- Revista Digital Opuntía.