

## **Procedimiento para la Ejecución de Auditorías de Gestión a la Administración de los Recursos Humanos en las Instalaciones Hoteleras.**

**Lic. Yarima Ortiz Botino.<sup>1</sup> MSc Roberto González Peralo.<sup>1</sup> Lic. Raul Falcon Baluja.<sup>2</sup>  
Lic. Dayana Soto Castañeira<sup>3</sup>**

- 1. Profesores Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Facultad Industrial Economía. Departamento de Contabilidad y Finanzas.*
- 2. Profesor Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Facultad Industrial Economía. Centro de Estudio del Turismo.*
- 3. Especialista del Departamento de Riesgo, Hotel Sirena Coral.*

## **Resumen.**

La auditoría de Gestión a la Administración de los Recursos Humanos, es una materia que se hace muy interesante y además es de suma importancia. Al profundizar en el análisis de esta temática se pudo apreciar que en el territorio no se han realizado Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos, provocado por un sinnúmero de causas tanto objetivas como subjetivas, que ha conllevado que no se tenga la cultura ni la experiencia de la ejecución de este tipo de Auditoría. Por lo que se persigue con este trabajo presentar un proceso para auditar la Gestión Integral de los Recursos Humanos que sirve de guía metodológica a los auditores, con el fin de dotarlos de una herramienta para viabilizar la actividad de auditoría de Gestión a los RH que exige la competitiva contemporaneidad.

**Palabras claves:** *Gestión, Auditoría, Recursos Humanos, Procedimiento.*

---

---

## **Introducción.**

Los recursos humanos, hace algunos años, constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes, estos eran más que suficientes para las necesidades de las organizaciones. En aquellos tiempos los administradores se preocuparon exclusivamente por la eficiencia de las máquinas, como medio de aumentar la productividad de la empresa. El hombre era visto como un objeto moldeable a los intereses de la empresa y fácilmente manipulable. Con el transcurrir del tiempo tuvo lugar una reversión de este enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre.

El mundo actual caracterizado por la globalización del mercado, utilización de tecnologías avanzadas y una feroz competencia, ha comenzado a enfocar sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que cuenta en sus propias Empresas, lo cual ha tenido como resultado un auge de la gestión de la Administración de los Recursos Humanos, la cual posee un alto grado de importancia al igual que los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

Los recursos humanos son los principales impulsores y receptores de cualquier proceso de cambio, (Peiró, 1998), así como elemento central del éxito o fracaso de la actividad empresarial y administrativa, como señala Lawler (1992), y la integración del factor humano en los proyectos de las organizaciones se convierten en factores clave que otorgan una ventaja competitiva, que este autor califica de definitiva, pero el mencionado potencial humano necesita desarrollarse.

Para abordar con éxito este reto, la actitud de las personas y sus niveles de preparación, entre otros condicionantes, serán factores clave de éxito. La dirección de los recursos humanos es esencial para el funcionamiento general de la sociedad como para el desarrollo empresarial. Desde hace años esta misma idea se ha asumido, cada vez con mayor énfasis en las organizaciones de servicios.

En las empresas prestadoras de servicio, fundamentalmente en las instalaciones turísticas hoteleras el recurso humano constituye un papel único sin olvidar los materiales y financieros

En nuestro país el sector turístico constituye el eslabón fundamental de la economía, las empresas prestadoras de servicio, principalmente las instalaciones hoteleras todos los recursos son importantes pero el recurso humano juega un papel único, es el hombre quien marcara la ruta a seguir y lograra éxito de los resultados de la organización.

Las aplicaciones de la investigación de RH son numerosas y van en rápido aumento. Los beneficios potenciales de una sólida investigación también son numerosos. La gerencia ha comenzado a adquirir conciencia del pleno significado del componente humano en la capacidad de organización para alcanzar sus metas. Esta concientización, aunque sea retrasada, ha tenido lugar en un tiempo en que la naturaleza competitiva de los negocios hace cada vez más difícil obtener y conservar individuos calificados.

Al profundizar en el análisis de esta temática se pudo apreciar que dentro de la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas cubanas no se contempla la auditoria como una actividad más dentro de este subsistema, también se constató que se elaboró una Resolución la 26/06 del MAC donde establece un programa general para la Ejecución de la Auditoría de Gestión y en la cual se integran aspectos dirigidos a los recursos humanos, pero está desarrollada de forma muy global y se centra en conceptualizar los aspectos a evaluar, por lo que limita a los auditores a realizar estas auditorías por la falta de experiencia en este campo de la ciencias tan complejo y no existiendo hoy un procedimiento metodológico que guíe este proceso en las entidades empresariales del sector hotelero con sus características específicas.

Los principales resultado obtenidos de esta investigación están dados por:

- Incremento en la motivación de los trabajadores.
- Ofrecer una técnica científicamente avalada, para los auditores de las instalaciones hoteleras.
- Los directivos así como los jefes de las diferentes áreas cuentan con la información sobre la situación real de su área para el mejor control y toma de decisiones.
- Incremento en la productividad y calidad del trabajo.
- Fortalecimiento del trabajo en equipos o colectivos.
- Aumento de la Eficiencia y Eficacia de las entidades.

Propuesta Metodológica sobre el Proceso de Auditoria de Gestión a la administración  
Recursos Humanos para las Empresas Cubanas.

Como bien se dejó planteando en la introducción del trabajo al ahondar en el análisis de esta temática se pudo apreciar que dentro de la Gestión de los Recursos Humanos en la mayoría de las empresas cubanas no se contempla la auditoria como una actividad más dentro de este subsistema, En tal sentido en este trabajo proponemos el proceso que a nuestro juicio se debe seguir para realizar auditorias en este subsistema que aunque dista en algunos aspectos de la metodología elaborada por el MAC también tiene puntos coincidentes. La metodología que se propone, toma como base los elementos teóricos tratados con anterioridad. Esta diseñada para realizar Auditorias de Gestión a la Administración de los Recursos Humanos en las empresas, la cual como ya se ha planteado debe realizarse de forma sistemática.

Ahora las interrogantes que puede manar son las siguientes: ¿en qué período?, la respuesta, a esta pregunta, no es absoluta, estará en dependencia de la política que siga la empresa, estas pueden realizarse mensual, trimestral, por semestre o anualmente, lo aconsejable es que se realicen anualmente ya que, permite que las deficiencias señaladas cuente con un tiempo razonable para que la administración pueda erradicarlas.

La segunda pregunta estará relacionada con ¿en qué área?, la respuesta, a esta pregunta, no es absoluta tampoco, estará en dependencia de los objetivos que el auditor se haya propuesto. Partiendo de las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado en el subsistema de RH y de las decisiones que tome la máxima dirección de la empresa y el jefe del área de RH, aunque es preciso puntualizar que lo más aconsejable es que se realice a todo el subsistema de RH, pero el proceso metodológico que aquí se propone tiene un carácter flexible, el cual, permite que este se pueda ajustar a las decisiones administrativas sobre el dónde y el qué, analizado de las características concretas de las empresas y el entorno que las rodee. Es de suma importancia antes de realizar la auditoria que los auditores tengan siempre presente como ética, el cumplimiento de las normas y procedimientos que se deben cumplimentar durante esta actividad, y los principales aspectos que se deben cometer en el proceso de auditoria.

Una vez expuesta estas consideraciones ya se esta en condiciones de presentar el proceso con su secuencia de pasos que a nuestro juicio se debe seguir para realizar la auditoria a la Gestión a la Administración de los Recursos Humanos.

Cabe señalar también que estos ayudarán a llevar un mejor control y sobre todo un orden del trabajo que se esta realizando y así evitar que la auditoria se convierta en un desorden de papeles que ni siquiera se sabe que es lo que se logro recabar.

Proceso para Auditar la Gestión de Recursos Humanos. Propuesta Metodológica.

La propuesta contiene cuatro fases y una generalizadora que se correspondería con el proceso de Retroalimentación. Como se muestra en la Figura No 1

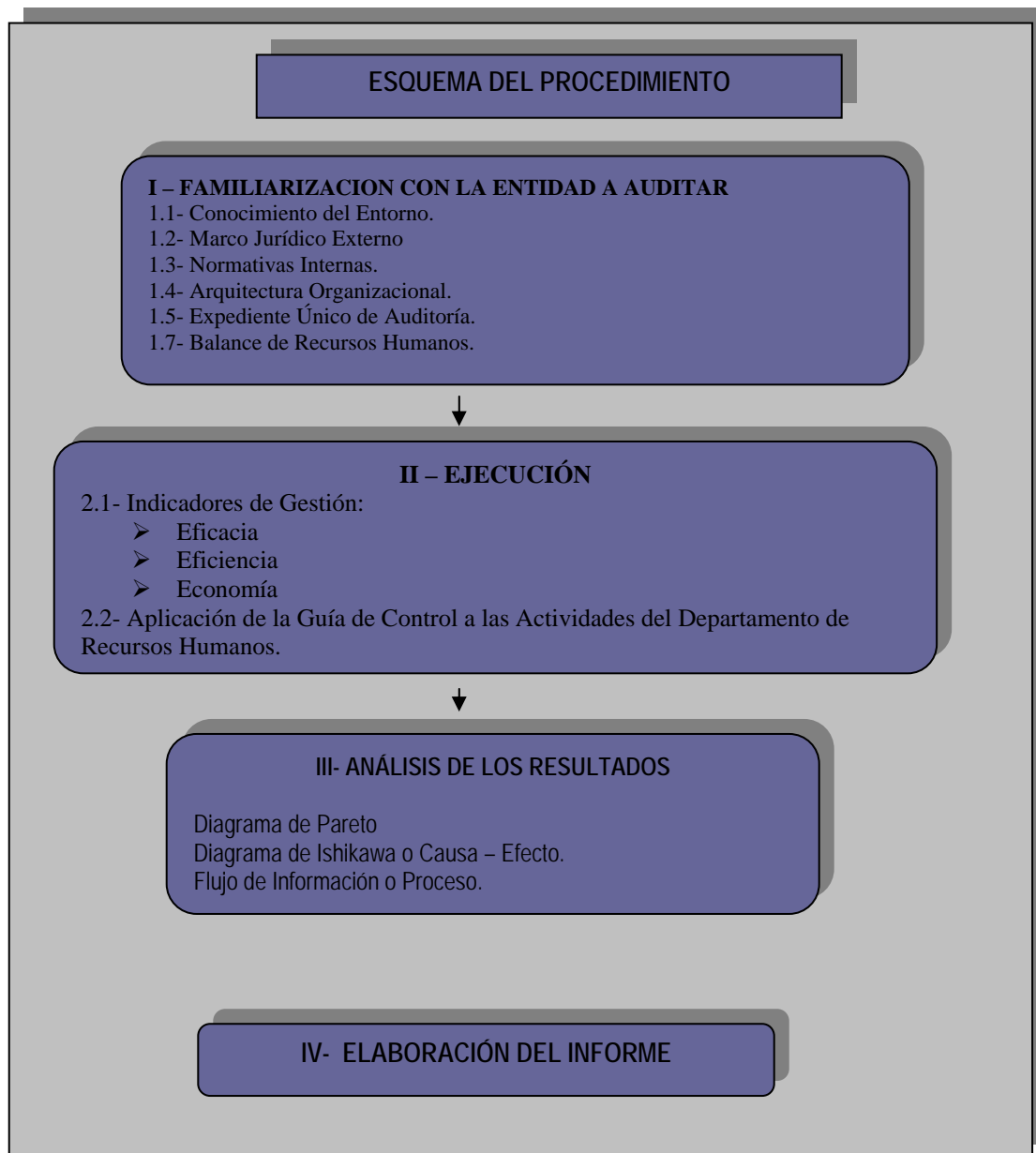


Figura 1.1 Procedimiento para la Evaluación de la Gestión (Fuente elaboración propia).

## Fase I: Familiarización con la Entidad a Auditar.

El objetivo que se perseguirá en esta fase iniciadora del proceso estará relacionado con los aspectos organizativos de la auditoría. Es necesaria para poder definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, los procedimientos de auditoría y su alcance, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas, objetivos específicos de la auditoría, auditores y especialistas que se requieren, el tiempo y el coste estimado dentro del área de Recursos Humanos.

En esta fase se determina:

1. Cúal será el alcance de la auditoria.
2. Los objetivos que perseguirá la auditoria del área de los Recursos Humanos.
3. Los procedimientos de Auditoria que se pueden aplicar para conseguir los objetivos ya definidos dentro del área de Recursos Humanos.

Para lograr estos tres objetivos se debe realizar un estudio previo de la entidad a auditar, facilitando la familiarización del grupo de auditores con los procesos, objetivos, metas, misión, visión y procedimientos de trabajo de la misma; en particular conocer el funcionamiento de la administración de los Recursos Humanos. En esta etapa los auditores adquieren un grupo de informaciones de terceras personas que apoyan el comienzo de la auditoría, como el Informe de la Etapa Examen Preliminar, auditorías realizadas por terceras personas, así como el balance del Departamento de Recursos Humanos que se realiza todos los años.

Para obtener un adecuado entendimiento de la entidad a auditar, es importante considerar los aspectos siguientes:

- **Conocimiento del Entorno:** Describe aquellos factores que inciden en las diferentes operaciones de la entidad auditada, ya sea de manera directa o indirecta, que entre otros podrían ser: producción, comercio, industria, servicios públicos, etc.
- **Marco Jurídico Externo:** El análisis del aspecto jurídico externo de la entidad, comprende toda la base legal sobre la cual se fundamenta la existencia de la misma, regulando su ámbito de acción y sus relaciones con otras entidades.
- **Normativas Interna:** La constituye toda la documentación interna generada por la entidad, tales como: Reglamentos, Acuerdos de Consejo, de Juntas Directivas, del Titular de la entidad, Actas de Comités, Resoluciones, Instructivos, etc.
- **Arquitectura Organizacional:** Se concibe como el modelo de gerencia adoptado por cada entidad, para el desarrollo de sus funciones, en concordancia con los fines institucionales establecidos; la cual está constituida por los siguientes componentes:

✓ Recursos del Sistema.

Se especifica toda la estructura organizativa de la empresa, áreas, departamentos, unidades productivas, Recursos Humanos y Financiero, detallando las características de cada una de ellas tanto cualitativa como cuantitativa.

✓ Ideas Rectoras (Visión, Misión, Principios y/o Valores).

A) *VISIÓN*: Consiste en desarrollar un sentido del destino que la entidad reconozca como propio y ayude a sus miembros a actuar en forma coordinada para su logro.

B) *MISIÓN*: Representa la razón fundamental para la existencia de la entidad. Se le conoce también con el nombre de propósito.

C) *PRINCIPIOS Y/O VALORES*: Describen el modo en que la entidad se propone operar día a día para alcanzar su visión. Son pautas de conducta recíproca, apreciación de los usuarios, la comunidad, proveedores, suministradores y los límites que se imponen.

D) *OBJETIVOS Y METAS*: Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan el fin hacia el que ésta se encamina.

E) *PRODUCTOS Y/O SERVICIOS*: Consiste en todos aquellos bienes y servicios que las entidades proporcionan a la población, usuarios, etc., en forma directa o indirecta.

F) *TEORÍA, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS*: Involucra todas las herramientas utilizadas en las diferentes fases del proceso administrativo, las cuales están contenidas en: Planes de desarrollo y/o Estratégicos, Planes Operativos, Estudio del Entorno, Programas y/o Proyectos claves, Estructura Organizacional, Manuales de Funciones, Manuales de Procedimientos, Manuales Técnicos, etc.<sup>1</sup>

➤ Expediente Único de Auditoría.

Para el Procedimiento propuesto se debe tener en cuenta la información contenida en el expediente único de auditoría, ya que le permite al auditor conocer las deficiencias detectadas en el área de recursos humanos, que pueden afectar su gestión y su funcionamiento.

Según El Decreto Ley No.159 “De la Auditoría” que establece, en su Capítulo V, Sección Primera, Artículo 10, la obligatoriedad a la dirección o administración de las entidades estatales y las personas naturales y jurídicas del sector no estatal a habilitar un expediente

---

<sup>1</sup> Tomado de la tesis de Maestría “Procedimiento para Ejecutar la Fase Examen Preliminar de la Auditoría de Gestión. Utilizando Como Caso de estudio una Instalación Hotelera”, González Peralo R. 2003



único que contenga los informes donde se muestren los resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales realizadas a la entidad. Además la resolución No. 276/03 Establece, en su apartado segundo “Será responsabilidad del máximo dirigente de la entidad objeto de la acción de control, o del dirigente en quien éste delegue por escrito y de las personas naturales y jurídicas del sector no estatal, la custodia y conservación del Expediente Único, así como realizar las anotaciones correspondientes en su índice dentro de los tres (3) días siguientes a la recepción de cualquier informe de una acción de control.”

➤ Balance de Recursos Humanos.

Consiste en un compendio de informaciones acerca del comportamiento de las actividades del área de Recursos Humanos durante todo un año, analizando todos los problemas que surgieron y las soluciones inmediatas.

## Fase II: EJECUCIÓN.

En esta fase como lo indica el título es donde se ejecuta propiamente el trabajo, es la que más tiempo consume en una auditoría operativa. El auditor al realizar el examen se apoya fundamentalmente en investigaciones y observaciones. Las entrevistas eficaces son indispensables en este tipo de auditoría pues son la base de las investigaciones. Además el espera obtener opiniones, comentarios y soluciones sugeridas al o los problemas. Mediante las observaciones podrá llegar a detectar ineficiencias y demás factores que constituyen las causas de los problemas. También se utiliza la técnica de análisis, para evaluar la actuación real con respecto a cierto criterio o criterios que él definió.

Esta etapa consiste en la evaluación de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos a partir de indicadores de gestión o actividad, uso de encuesta a los trabajadores y la aplicación de una Guía de Control, para identificar los principales problemas en el funcionamiento del área.

### Indicadores de Gestión

Los Indicadores de Gestión permiten medir el desempeño de una Empresa o Unidad. Es una expresión cuantitativa de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

➤ Indicadores de Eficacia.

- Correlación entre el personal indirecto e indirecto (*Índice de personal productivo*): Consiste en el grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio distinguiendo 2 tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos. Existe un umbral de seguridad o índice razonable para que el resultado sea positivo de 3.6 según criterio de C.N. Parkinson (Harper y Lynch, 1992), lo cual indica que por cada 3.6 trabajadores directos hay 1 indirecto. Se calcula dividiendo el por ciento del personal directo con el indirecto.
- Índice de ausentismo: Consiste en el número de ausencias registradas por los trabajadores en un período determinado, lo cual indica una indisciplina laboral es decir las horas que se dejaron de producir.
- Cumplimiento del Plan de Formación y Capacitación: Este indicador permite conocer si existe y se esta llevando a cabo el Plan de Formación y Capacitación y la correspondencia de los mismos con el puesto de trabajo. Se calcula a través de la planificación que realizó la entidad con respecto a la Formación y Capacitación y el cumplimiento del mismo. Se sugiere para que sea aceptable que se obtenga un cumplimiento por encima de 70%.
- Nivel de fluctuación Laboral: este indicador consiste en la cantidad de bajas que ocurren en un período determinado, la manera en que fluctúa la fuerza laboral. El resultado se compara con su histórico para evaluar su comportamiento.

❖ Encuestas

Un elemento de vital importancia que mide la eficacia en una empresa u organización es la satisfacción de sus trabajadores. Para conocer la opinión de los mismos se puede aplicar el método encuestas, la cual permite obtener resultados certeros.

- Método Encuesta (Modelo SERVQUAL)

La encuesta como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un

trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente. Despertar el interés y que los sujetos las respondan con seriedad y sinceridad tiene gran importancia, máxime cuando lo que se pregunta no tiene una significación especial en la vida laboral, de estudio, o sea, cualquier actividad futura de los sujetos investigados.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Tomado del libro "Metodología y Técnicas para la investigación Científica" de colectivo de autores.

Para la utilización de este método es recomendable que el especialista resuelva una serie de tareas esenciales tales como:

- Preparar el cuestionario.
- Someter a prueba el instrumento elaborado.
- Dirigir las operaciones preliminares al procesamiento matemático de los datos (de forma más ambiciosa) y al procesamiento mismo.
- Propiciar una acogida favorable a la encuesta por parte de los sujetos fuente de información.

### El Cuestionario.

Hablando en términos generales, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas. Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Los cuestionarios necesitan ser cuidadosamente desarrollados y testados, antes de ser utilizados a gran escala. En cuestionarios preparados de manera poco cuidada pueden descubrirse diversos errores.

La redacción de un cuestionario no es una tarea sencilla como puede parecer a primera vista. Esta requiere mucha reflexión, un análisis de los problemas que puedan aparecer en ese proceso de obtención de información así como una actitud de precaución y el carácter provisional del instrumento que se va a usarse y las preguntas que se incluirán.

A la hora de prepararse el auditor escoge cuidadosamente las preguntas, la forma de hacerlas, las palabras y su secuencia. Errores corrientes en relación con las preguntas, son los de incluir cuestiones que no pueden ser contestadas o que no lo necesitan, y omitir preguntas que deberían ser respondidas. Es conveniente chequear cada pregunta, determinando si contribuye o no a los objetivos de investigación. Las cuestiones que son simplemente interesantes deben ser eliminadas, porque alargan el tiempo requerido y ponen a prueba la paciencia del entrevistado.

Generalmente un cuestionario tiene 5 secciones:

1. **Datos de identificación:** Generalmente ocupan la primera sección de un cuestionario y se relacionan con el nombre, la dirección, el teléfono, del encuestado y hora y fecha de la entrevista, además el nombre y código del entrevistador. Aunque también puede ser anónimo.
-

2. **Solicitud de cooperación:** Identifica al entrevistador (y/o) a la organización que la elabora, indica el objetivo de estudio y del tiempo para completar la entrevista.
3. **Instrucciones:** Comentarios hechos al entrevistado o al encuestado en relación con la forma de utilizar el cuestionario.
4. **Información solicitada:** El entrevistado facilita la información solicitada.
5. **Datos de clasificación:** Denota las características del encuestado.

#### Modelo SERVQUAL Modificado (Valls, Vigil, Quiza 2000)

Es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que los auditores pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Para ello, SERVQUAL suministra un esquema o armazón basado en un formato de presentación de las expectativas y percepciones que incluye declaraciones para cada uno de los cinco criterios sobre la calidad del servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Cuando se considere necesario, este esquema se puede adaptar o complementar para añadirle las características específicas que responda a las necesidades de la investigación de una empresa.

#### El Instrumento SERVQUAL.<sup>3</sup>

En el cuestionario de SERVQUAL aparece una sección sobre las expectativas (que contiene 22 declaraciones) y una sección sobre las percepciones (que contiene un grupo de declaraciones que deben corresponderse con las de la empresa específica), contiene, además, una sección que utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios.

#### ¿Cómo se calcula la puntuación SERVQUAL?

Para evaluar la calidad de un servicio con SERVQUAL, es necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que asignen los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas-percepciones). Específicamente, la Deficiencia 5, es decir, la puntuación de SERVQUAL para cada pareja de declaraciones y para cada cliente, se calcula de la siguiente manera:

**Puntuación SERVQUAL = Puntuación percepciones - Puntuación expectativas**

---

<sup>3</sup> Tomado de la tesis de Maestría "Diagnóstico y programa de mejora de Calidad de los Servicios Médicos, con Vista a la Implementación de las Normas ISO. En el Hospital Mario Muñoz Monroy". Segura, Alain. 2003

## Aplicaciones del SERVQUAL.

Tal y como se señala, los datos obtenidos con el uso del SERVQUAL pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio con diferentes niveles de análisis: por cada pareja de declaraciones, por cada criterio o combinando todo los criterios. Al examinar esos distintos análisis de las deficiencias, una empresa no solo puede evaluar la calidad global de su servicio, tal y como lo perciben los clientes, sino que, además puede determinar cuáles son los criterios y las facetas claves, con el propósito de centrar en esas áreas los esfuerzos que realice para mejorar la calidad de su servicio.

## Causas potenciales de deficiencias en la calidad de los servicios.

El enfoque del instrumento SERVQUAL utilizado en este estudio se centra en las deficiencias que existen en las empresas y que contribuye a que los clientes tengan una percepción de baja calidad en los servicios recibidos. Respecto a las medidas que se deberían tomar para lograr un control de calidad eficaz en los servicios, pueden ser distribuidos en 4 clases de discrepancias y diferencias, que se corresponden con las percepciones que tienen los ejecutivos sobre la calidad de los servicios y las tareas asociadas con su prestación, a los clientes; esas 4 diferencias constituyen las causas más importantes de las deficiencias en la calidad de los servicios, tal y como la perciben los clientes.

## Indicadores de Eficiencia

- **Venta por Trabajador:** Consiste en un análisis de cómo se comporta las ventas por trabajador en un período determinado. Este indicador se puede comparar con el histórico o con el plan para tener una idea de cómo ha sido el comportamiento del mismo.
- **Producción Bruta por trabajador:** Consiste en un análisis de la cantidad de producción bruta por trabajador. Puede ser comparado con su histórico o con el plan para ver su comportamiento, mientras mayor sea el indicador mas favorable será su efecto en la eficiencia.
- **Producción Unidades Físicas por Trabajador:** Indica cual fue la producción en unidades físicas que se obtuvo por cada trabajador, este indicador se puede comparar con su histórico o lo planificado para ver su gestión.
- **Productividad del Trabajo:** La productividad del trabajo indica la productividad originada por cada trabajador en un período determinado. Puede ser comparado con su histórico o con el plan, lográndose obtener su comportamiento.

- **Índice de Accidentabilidad:** Este indicador nos brinda la información de cuantos accidentes laborales ocurrieron en un período determinado y así averiguar por que fueron ocasionados y prevenirlos en un futuro.
- **Escolaridad Media:** Este indicador nos informa sobre el nivel educacional de los trabajadores y de esa manera ver si en realidad se les exige la superación del trabajador y su continua capacitación. Puede ser comparado con su histórico o con el plan, lográndose obtener su comportamiento.
- **Cantidad de Promociones:** Consiste en conocer la cantidad de promociones que se realizan en un período determinado, las cuales pueden ser comparadas con el histórico y ver su comportamiento ya que esta puede ser una causas de posibles fluctuaciones o desmotivación por parte de los trabajadores.

#### Indicadores de Economía

- **Índice de Aprovechamiento de la Jornada Laboral:** Indica el tiempo que se aprovechó en la Jornada Laboral el mismo debe ser de un 90% o mas lo cual indica que se estuvo utilizando correctamente el tiempo laboral, aunque cabe destacar que el ideal sería un 100% para mejores resultados.
- **Correlación entre Salario Medio y Productividad del Trabajo:** Este indicador nos dice en que medida creció el salario medio con la productividad la misma debe ser debe ser menor que 1 ya que el salario medio no puede crecer en mayor proporción que la productividad del trabajo.
- **Costo de Salario por Peso de Producción Bruta:** Consiste en un análisis del costo que tuvo el salario por cada peso de producción bruta y compara su comportamiento con respecto al plan.
- **Efecto Económico de las Ausencias:** Este indicador nos proporciona la cantidad de pesos que se dejo de producir por causa de la indisciplina ausencias lo cual trae un resultado negativo ante las utilidades.
- **Efecto Económico que Produce las Ausencias:** Este indicador nos brinda la información de cuantos trabajadores no están produciendo debido a las indisciplinas laborales.

-Aplicación de la Guía de Control de la Gestión de los Recursos Humanos.

Esta guía puede ser aplicada en cualquier Empresa Estatal que esté o no en Perfeccionamiento. La misma cuenta con cuatro grupos de aspectos a evaluar en el área de Recursos Humanos.

Los objetivos que pretendemos son los siguientes:

- Brindar la calificación para el Control Interno y la Evaluación del Grado de Consolidación del Sistema de Gestión de recursos Humanos al estar integrada en la ella la Metodología para evaluar el Control Interno puesta en vigor por la Resolución No 026/2006 del MAC.
- Facilitar la utilización como herramienta de trabajo en las empresas, así como, su empleo por la Organización Superior de Dirección en las actividades de control a las empresas, lo cual depende de su decisión.

La estructura de la misma es la siguiente:

- Grupo I: Existencia y organización de los documentos normativos y metodológicos del Área de recursos Humanos
- Grupo II: Documentos de aprobación y de continuidad del proceso de Gestión de los Recursos Humanos que debe poseer y mostrar en el control
- Grupo III: Documentos elaborados y aprobados
- Grupo IV: Evaluación de la Gestión

Los tres Grupos permiten verificar la existencia de todos los documentos que debe tener el Departamento de Recursos Humanos para tener un ambiente de control, los mismos deben estar en una constante actualización ya que pueden surgir nuevas Resoluciones y Leyes.

El primero consiste en comprobar la existencia y organización de los documentos normativos y metodológicos que debe tener el Departamento de Recursos Humanos para, a partir de los mismos garantizar el buen funcionamiento de las actividades de esta área. El segundo Grupo verifica la existencia de los documentos de aprobación y de continuidad del proceso de Gestión del Departamento que debe poseer y mostrar en el control. El Grupo tres sería la existencia de los documentos elaborados y aprobados en la Entidad. Luego podemos encontrar los restantes ocho criterios dentro del Grupo 4, los cuales evalúan la gestión de las actividades que se llevan cabo en el área como son: el Criterio de planificación, Criterio de política de empleo, Criterio de organización y Liderazgo, Criterio de Seguridad y salud del trabajo, el criterio de Personal Trabajo respectivamente.

También cuenta con las Indicaciones al comprobador donde que explican los criterios o aspectos básicos que se deben aplicar en la evaluación de cada uno de los requisitos que conforman la Guía de Control así como las evidencias donde se pueden tomar para obtener la información necesaria.

Para la aplicación de esta Guía de Control se utiliza el método estadístico Entrevista ya que es de gran importancia para evaluar diferentes aspectos de la misma. Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos.

### Fase III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En esta etapa se agrupa toda la información obtenida en la Fase anterior. La cual, para un análisis eficiente, deben agruparse correctamente donde se clasifique según sus características, valorada lo más objetivamente posible y tener bien esclarecido su origen para si surge la necesidad de una revisión del estudio realizado.

El análisis de un volumen significativo de información, de diferentes fuentes y características diversas, presenta un nivel de complejidad alto, por lo que la utilización de herramientas científicas de un elevado grado de fiabilidad resulta indispensable para obtener los resultados esperados. Las herramientas que se proponen son:

- El Diagrama de Pareto.
- El Diagrama de Ishikawa o Causa – Efecto.
- Flujo de Información.

#### El Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una comparación ordenada de factores relativos a un problema. Esta comparación ayuda a identificar y enfocar los pocos factores vitales diferenciándolos de los muchos factores útiles. Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan.

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la



minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad. Es muy útil para aplicar la Ley de Pareto o Ley 80 – 20, (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves, identificando el 20% de las causas que provocan el 80% de los efectos de cualquier fenómeno estudiado. Esta herramienta es especialmente valiosa en la asignación, de prioridades a los problemas diagnosticados en el procedimiento propuesto, los cuales pueden ser muy disimiles y muy variados, teniendo diferentes impactos en los resultados de la gestión de la entidad auditada.

#### Utilidad del Diagrama de Pareto.

- Identificar y concentrar los esfuerzos en los puntos clave de un problema o fenómeno como pueden ser: los mayores consumidores de energía de la fábrica, las mayores pérdidas energéticas o los mayores costos \_ energéticos.
- Predecir la efectividad de una mejora al conocer la influencia de la disminución de un efecto al reducir la barra de la causa principal que lo produce.
- Determinar la efectividad de una mejora comparando los diagramas de Pareto anterior y posterior a la mejora.

#### Elaboración del Diagrama de Pareto

Seleccionar las categorías de elementos de los datos que van a ser registrados en el diagrama. Por ejemplo: en este caso de una Auditoría de Gestión se identifica la deficiencia y el costo que representa para la entidad.

1. Tabular los datos y calcular los números acumulativos.
2. Dibujar los datos como un gráfico de barras, estableciendo las escalas correspondientes en el eje horizontal y vertical:
  - En el eje horizontal se escriben las categorías en orden descendente de su valor.
  - En el eje vertical izquierdo se dibuja la escala del valor de las categorías.
  - En el eje vertical derecho se dibuja la escala del porcentaje del valor de las categorías.
  - Sobre las barras se escribe el valor del porcentaje de cada categoría respecto al total.
  - Sobre el gráfico de barras se dibuja la línea que une los puntos acumulativos de los porcentajes de las categorías seleccionados.
4. Etiquetar el diagrama, es muy importante escribir correctamente el título del gráfico y de cada eje del diagrama. Los títulos deben reflejar la categoría, el período de recogida de datos, y el

elemento que influye sobre la categoría. Ej deficiencias detectadas en el análisis de los Estados Financieros.

5. Obtener conclusiones sobre el diagrama. Un diagrama de Pareto informa sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es la causa o elemento de mayor importancia de los registrados y cuál es su influencia cuantitativa?
- ¿Cuál es el 20% de los elementos que producen el 80% del efecto reflejado en la categoría?
- ¿Cómo influye cuantitativamente la reducción de una causa o elemento en el efecto o categoría general analizado?

### Diagrama de Ishikawa o Causa – Efecto

El diagrama Causa - Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa. El diagrama Causa - Efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto.

Permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de Causa - Efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables.

### Elaboración de un Diagrama de Causa - Efecto

Los errores comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante. El diagrama se elabora de la siguiente manera:

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el "efecto" del lado derecho.
3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.

4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias. (Ver figura 2.5)
5. Asignar la importancia de cada factor.
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra.
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad.

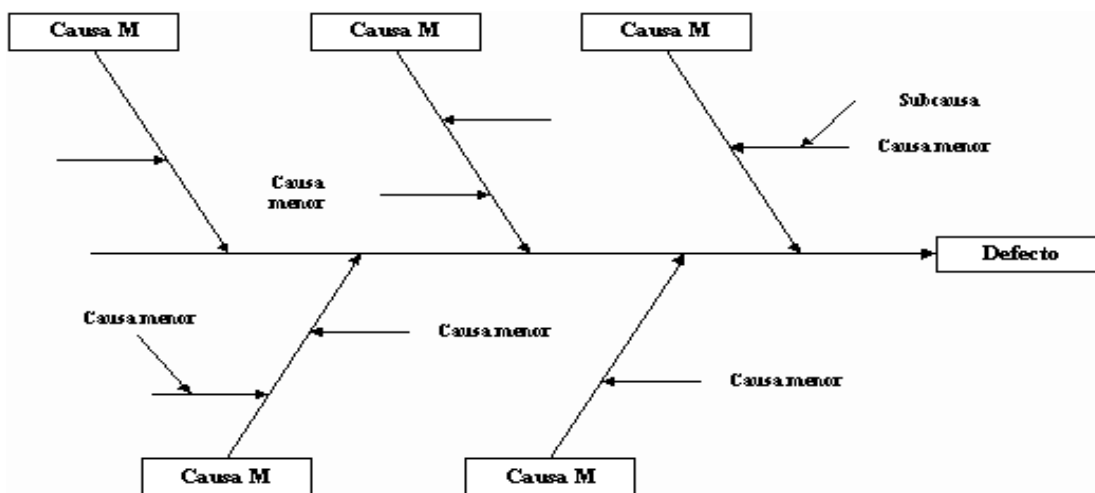


Figura 1.2 Esquema del Diagrama de Causa - Efecto

### Flujo de Información o Proceso

Una de las herramientas fundamentales para el auditor en la evaluación de la gestión de una entidad es el flujo de información que tiene lugar entre las áreas o departamentos de la misma. El buen funcionamiento del flujo le permite a la dirección en conjunto con otros elementos esenciales, cumplir con eficiencia, eficacia y economicidad los objetivos, metas y misión de la empresa.

Entiéndase por flujo informativo un canal por donde viaja las disimiles informaciones con que opera una entidad, estas informaciones tienen un origen y un destino, además pueden de un lugar a otro ser procesados y transformadas según las necesidades y funciones de cada departamento, todo este proceso posee un carácter retroalimentativo.

Es importante que cada una de las áreas de la entidad conozcan, reciban, analicen, procesen, transformen y emitan adecuadamente las informaciones con que trabajan, porque así garantizan que la dirección y administración de la empresa obtengan éxitos en la toma de decisiones y además aseguran el mejoramiento continuo en la gestión de cada uno de los departamentos y de la entidad en general. El triunfo definitivo lo logra el proceso de retroalimentación que sirve para diagnosticar el estado de la empresa, medir y evaluar su desarrollo y la comunicación. Dicho proceso es primordial para la existencia de cualquier persona jurídica.

A la hora de realizar una auditoría operacional, el auditor de gestión tiene que conocer qué es un flujo de información, su importancia, como se materializa en la vida empresarial, qué persigue al analizarlo y cuáles son los pasos a seguir para poder detectar si la entidad funciona satisfactoriamente. De ese elemento tratará de recopilar la mayor información que pueda en la etapa exploratoria para poder formar un criterio de cuáles son las áreas críticas posibles y el por qué la empresa como sistema puede verse perjudicada cuando algunas de sus áreas cometen un error en el flujo de información.

Existen varias herramientas para analizar el flujo de información, a continuación una de ellas llamada **Matriz de Flujo Informativo**. Pasos a seguir para elaborar la Matriz de Flujo Informativo:

1. El auditor de gestión deberá conocer el organigrama de la entidad para poder establecer, definir y determinar todas las áreas o departamentos existentes en la misma.
2. Una vez que el auditor logre identificarse con la estructura organizativa de la entidad deberá caracterizar cada uno de los departamentos determinando qué información utilizan, de dónde la reciben, cómo la utilizan, para qué la utilizan y hacia dónde la envían. Es decir, deberá determinar cómo fluye la información entre las diferentes áreas de la empresa, qué reciben y que emiten cada una de ellas para poder elaborar la matriz.
3. La Matriz de Flujo Informativo está compuesta por filas y por columnas, el número de cada una de ellas dependerá de la cantidad de áreas o departamentos que tenga la entidad objeto de auditoría. El orden de las filas debe ser igual al orden de las columnas según los departamentos, en cada intersección de filas y columnas debe de aparecer la información que emite y recibe de un departamento a otro, excluyendo la intersección de la casilla del mismo departamento.

Fase IV: ELABORACIÓN DEL 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 tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. No obstante, deberá considerarse, además lo siguiente:

### **Introducción**

Deberá contener una descripción breve del contenido del Informe de Examen Preliminar, así como se especificarán:

- **Objetivos:** Se indicarán los objetivos que se persiguen en la Auditoría.
- **Periodo Bajo Examen:** Se consignará el período bajo examen establecido.
- **Análisis de la Entidad:** Se dará una idea global de la entidad. Se explicarán las actividades fundamentales y características específicas de la organización.

### Conclusiones

- Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general
- Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieran en el grado de cumplimiento de las 4E y su interrelación

### **Cuerpo del Informe**

- Hacer una valoración de la eficiencia de las regulaciones vigentes
- Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse

### Recomendaciones

Estas deben ser generales y constructivas no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

## Resultados de la Aplicación.

Para el Análisis de los Resultados se identificaron todas las evidencias detectadas de la ejecución de la Auditoría. Se analizaron particularmente los síntomas buscando su origen haciendo uso de toda la información disponible recopilada en todos los momentos de la Auditoría.

La figura 1.3 muestra el análisis de los resultados del proceso de evaluación de todas las evidencias detectadas desde la fase I hasta la aplicación de los indicadores de gestión.

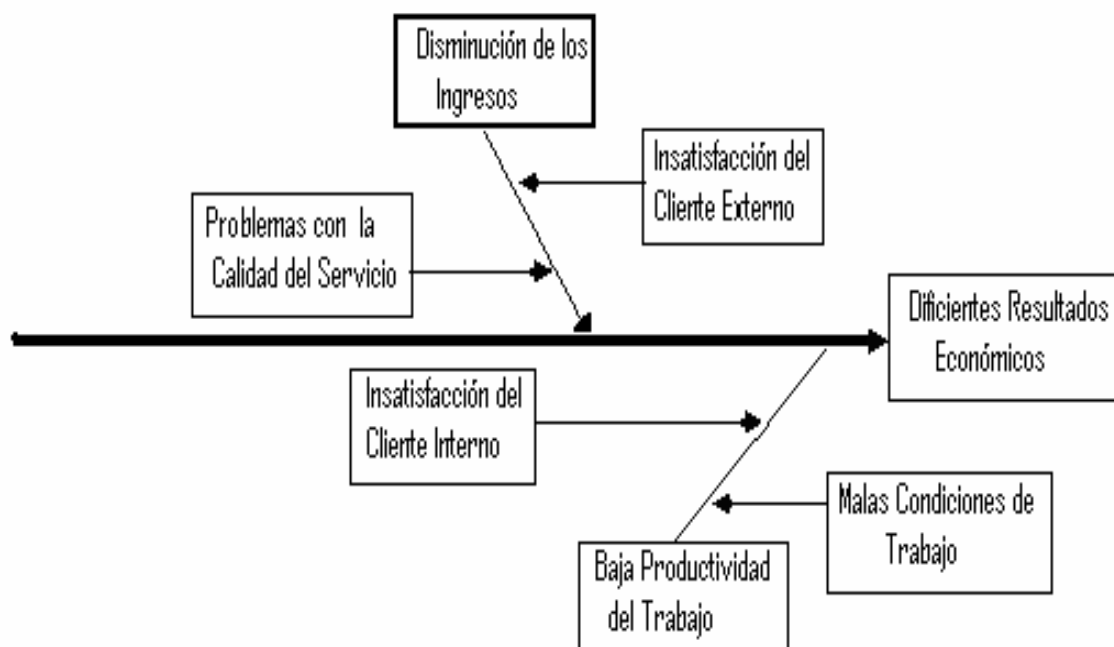


Figura 1.3 Diagrama Causa Efecto de las deficiencias Detectadas. (Fuente elaboración propia)

En la figura 1.4 se muestran las causas que generan el indicador Productividad del Trabajo, que repercute en la eficiencia económica de la empresa por lo que es muy

importante señalar las causas que están provocando la misma, que son originadas por la mala gestión en el área de Recursos Humanos.

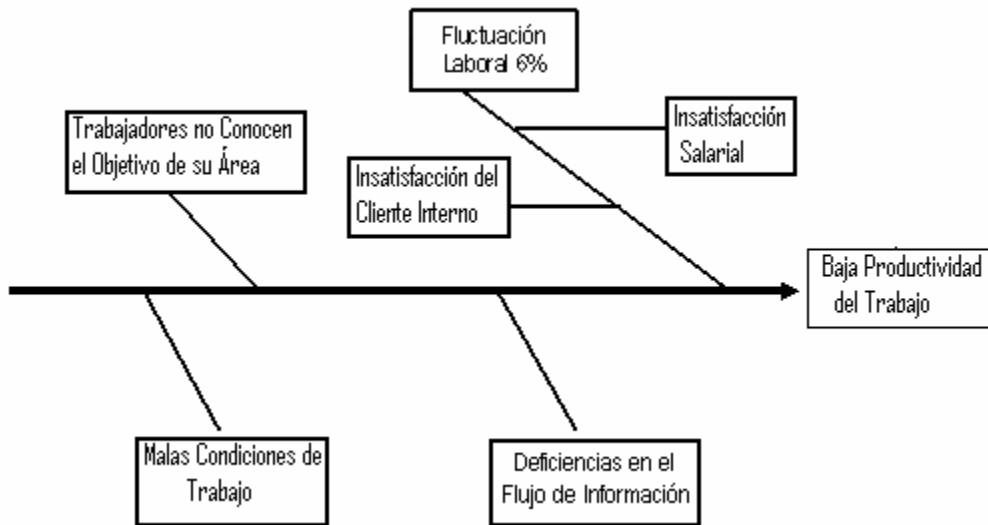


Figura 1.4 Diagrama Causa Efecto de las deficiencias Detectadas. (Fuente elaboración propia).

En la figura 1.5 se analiza las causas que están provocando la Insatisfacción de los Trabajadores que parte de temas subjetivos y de procedimiento que recae en la gestión del departamento de recursos humanos hasta objetivos que lleven una atención directa de la administración de la organización.

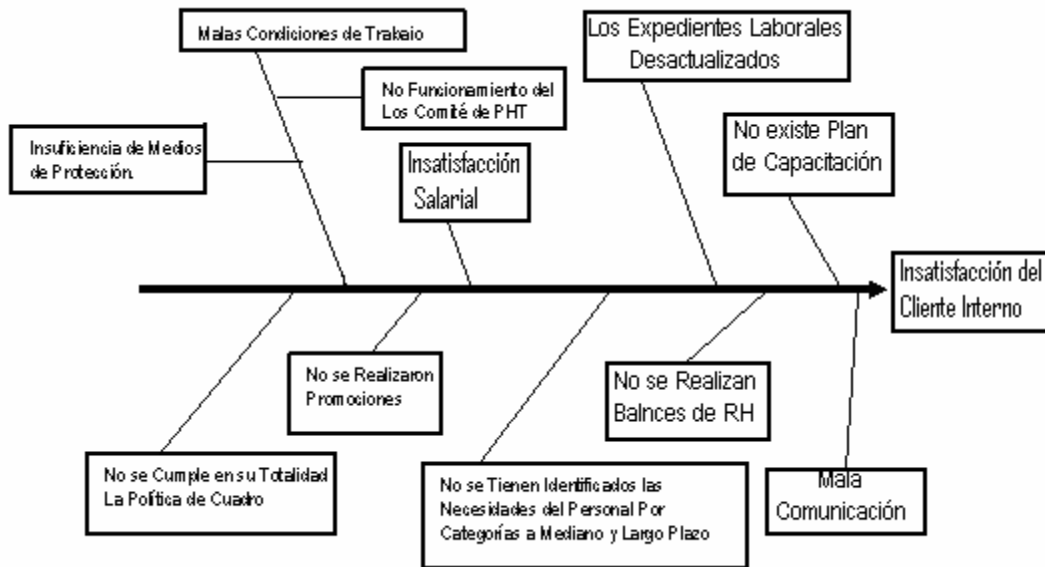


Figura 1.5 Diagrama Causa Efecto de las deficiencias Detectadas. (Fuente elaboración propia)

Con el desarrollo del presente trabajo, que se aplicó el procedimiento para una instalación Hotelera se arriba a las siguientes conclusiones: El peso de la actividad Hotelera y su papel en la economía cubana, explican la importancia del desarrollo de investigaciones, que propicien su perfeccionamiento sistemático, enfatizando en los proceso de gestión. Además la concepción del Procedimiento propuesto a partir del despliegue del mismo y las etapas propuestas, permitió su aplicación lógica y coherente, propiciando la obtención de información relevante para elaborar el Informe Final. De forma valorativa se considera que se cumple con los objetivos propuesto en la investigación, logrando evaluar la eficacia, eficiencia y economía de la gestión de los Recursos Humanos, de una forma científica.

#### Ventajas del Procedimiento.

- Constituye una alternativa para facilitar la ejecución de la Auditoría de Gestión a la administración de los Recursos Humanos en cualquier sector de la economía.
- Incorporar nuevas herramientas científicas al trabajo de la Auditoría, interrelacionándola con otras disciplinas.
- El procedimiento en sí consta de objetivos, bases, procedimientos básicos, y su despliegue así como la propuesta de etapas para su aplicación secuencial y lógica, lo que facilita su comprensión.



#### Limitaciones del Procedimiento.

- Al emplear en el procedimiento herramientas científicas con cierto nivel de complejidad. Va a requerir de auditores con un nivel de educación o preparación mucho más elevado. En la actualidad de forma general no están preparados para asimilar este procedimiento.
- Se requiere para este ejecutar este procedimiento de especialistas en Recursos Humanos y además que dominen el trabajo de auditoría.

## CONCLUSIONES

A partir de los elementos que se muestran a lo largo del contenido de la presente investigación, se concluye que: La Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos se hace necesaria, pues permite una revisión encaminada a medir la Eficacia, Eficiencia y Economía en la planificación y uso de los recursos y diagnosticar el funcionamiento de las actividades que se llevan en un Departamento de Recursos Humanos, principalmente en los momentos actuales donde se ve al hombre como un recurso que hay que optimizar.

La elaboración del Procedimiento para la evaluación de la gestión de los Recursos Humanos, asegura una vía importante para el trabajo del auditor, basado en un conjunto de pasos que permiten hacer un análisis sistémico de la actividad, la guía elaborada por el MAC del 2006 constituye un punto de partida importante sin lugar a dudas, pero adolece de elementos, Herramientas y operaciones necesarias para lograr los objetivos que se persiguen en una Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos.

Para su mejor desempeño y en correspondencia con los objetivos propuestos se ha incorporado al trabajo de Auditoría de Gestión un conjunto de herramientas y aplicaciones científicas

Aún cuando la aplicación del procedimiento propuesto se realizó en una Instalación Hotelera como caso de estudio, éste puede ser aplicado en cualquier sector de la economía siempre que se cumpla con las bases definidas.

La aplicación del procedimiento propuesto fue de gran importancia para la Dirección de la Entidad ya que el resultado contribuye a elevar los niveles de exigencia .

## Bibliografía.

1. Cápiro Won, Annia 2005. Análisis de la Eficacia de la Evaluación del Desempeño y la Gestión del Componente Humano en el Hotel Meliá Varadero. Tesis de Diploma (en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas). Matanzas
2. Florentín Jorge Fernández Narváez Andrés Omarcio, Marín Carlos Vicente Rodríguez Víctor Nicolás, Shirley Muller, Salarios, Incentivos Económicos y Beneficios. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria>. (Consulta enero 25/2007).
3. González Peralo Roberto 2007. Procedimiento para ejecutar la Etapa Examen Preliminar de la Auditoría de Gestión. Utilizando como caso de Estudio una instalación Hotelera. Tesis en opción del título de Maestría. Universidad de Matanzas.
4. Metcalfe, L. Y Richards, S. 1989. La modernización de la gestión pública, Instituto Nacional de Administración Pública, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.
5. Nogueira. D. et al. Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Pueblo y Educación. La Habana, 2004
6. Oswaldo Cospin, M. 2004. 7 [Herramientas](#) básicas para el [control](#) de calidad. Disponible en: <http://www.monografia.com> (Consulta enero 18 /2007).
7. Quintero Oscar. Antecedentes generales de la Administración de los recursos humanos. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-/antecedentes-recursos-hu> (Consulta enero 25/2007).
8. Rangel Esquivel, Humberto 2004. Auditoría Administrativa A Las Organizaciones. Documento Impreso. Universidad de Matanzas.
9. Sánchez María Victoria 2006. Utilidad de la Auditoría de Gestión en la toma de decisiones Gerenciales a Corto plazo. Tesis en opción del título de maestría. Universidad de matanzas.
10. Segura Domínguez, Alain 2003. Diagnóstico y programa de mejora de la calidad de los servicios médicos, con vista a la implementación de las Normas ISO. En el hospital Mario Muños Monroy. Tesis presentada en opción al título de maestría. Universidad de Matanzas.
11. Valls Figueroa, Wilfredo, 2006. Procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico de la Calidad en destinos turísticos de sol y playa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas.

12. Villanueva Fernández, Ernesto; Rivero Diaz Dania; Vega Falcón, Vladimir; Vila Rodríguez, Vania (2003). Propuesta de Modelo de Capital Intelectual. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Economía) Universidad de Matanzas.
13. Walker, Sebashtian 2004. "Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa" disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml> (Consulta enero25/ 2007).