

INSTRUMENTOS PARA AUDITAR LA GESTION DEL TALENTO HUMANO UNA PROPUESTA DE COMPETIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DATOS DEL AUTOR

FRANCISCO ELADIO RESTREPO ESCOBAR

Administrador de Empresas

Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

Especialista en Alta Gerencia

Cédula. 71.659.776 de Medellín

frestrepo@economicas.udea.edu.co

Telefonos: fijo: 2195807, Celular: 3103887542

Vinculación: Universidad de Antioquia

RESUMEN

En una época llena de incertidumbre, restricciones y dificultades, caracterizada por la flexibilización laboral, la administración del talento humano se hace cada vez más compleja y desafiante y se hace necesario operar sobre el sistema de auditoria en gestión del talento humano. El concepto de auditoria pasa de la consideración de una “actividad que consiste en la evaluación objetiva de la Información económica de una entidad” (Hoyos Gómez, 1999) hacia una visión en la cual la auditoria se convierte en una herramienta proactiva a partir de la

utilización de instrumentos adecuados acordes con la cultura, y complejidad de la organización, para identificar situaciones de riesgo que amenacen la estabilidad de las empresas, y a la vez presenta alternativas que permiten planear y mejorar las deficiencias encontradas.

PALABRAS CLAVE:

Talento Humano

Auditoria

Instrumentos de auditoria

ABSTRACT

Nowadays, in a world characterized by global uncertainty, restrictions, difficulties and labor flexibility, Human Resources Management has become a complex and challenging subject. Consequently, It is necessary to work based on a Human Resources Management auditing system. The auditing system has evolved from “an activity consisting of the accurate evaluation of the economic information of an organization” (Hoyos Gómez, 1999) into a proactive tool based on the usage of appropriate instruments regarding the culture and complexity of an organization leading to identify risky situations threatening the stability of companies. At the same time, it represents an alternative helping to plan and improve existing deficiencies.

KEY WORDS:

Human Resources, Auditing, Auditing Instrument

INTRODUCCIÓN

Dada la complejidad de las organizaciones y la combinación que debe existir entre los elementos social y económico y teniendo en cuenta la dinámica actual de apertura y globalización, es lógico diseñar modelos y estructuras que permitan desarrollar actividades tendientes al desarrollo y equilibrio entre sus funciones.

Uno de esos modelos, es el que tiene que ver con el sistema de auditoria para gestión del talento humano el cual debe ser congruente con la misión de la organización y puesto en practica, a partir de un plan estratégico, que conlleve no solo al logro de objetivos se económicos- sociales, sino también lograr consolidar una imagen organizacional, que le permita competir en el turbulento ambiente internacional. - Hoy La competitividad de las organizaciones no es a nivel local. Se compite a nivel internacional.

Enmarcados en este ámbito, se parte de un análisis, a través del cual se puedan identificar factores internos-externos que permitan estructurar instrumentos idóneos para una adecuada auditoria a los procesos de gestión humana de acuerdo a la naturaleza de cada empresa.

1. DESARROLLO

Para efectos metodológicos, se abordara el tema de este trabajo intentando una aproximación al desarrollo teórico de conceptos básicos que lo componen, los cuales son: gestión del

talento humano, y auditoria, con el fin de enmarcarlo en un contexto que permita dilucidar con claridad el sentido que adquieren estos términos para la realidad histórica de las organizaciones.

2. GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Conjunto de políticas y practicas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida.(Chiavenato, 2005)

3. AUDITORIA A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETITIVIDAD

3.2. AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO

La dirección de personal también ha evolucionado de la visión de costo (como la simple reducción o incremento de personal) hacia una concepción de inversión que genera rentabilidad a las organizaciones. En este sentido, el concepto de gestión como la competencia que permite vislumbrar el valor estratégico de dicha inversión, cobra gran significado para el concepto de talento y por ende para la auditoria que se realice a este en las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior es conveniente integrar a la definición básica de auditoría de personal concebida como “el conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar y evaluar los resultados de la gestión de personal” (Laverde Vanegas, 2001).

3.3 FUNCIONES Y PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO

Una vez definido el término de auditoría del talento humano, llega el momento de considerar cuales son sus funciones y que principios rigen esta disciplina.

Si el objetivo principal de toda auditoría al talento humano es detectar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos objeto de análisis (Selección, formación y desarrollo, medición del desempeño y mantenimiento del personal) y hacer propuestas en vistas a su mejora, dicho objetivo determina las funciones propias de la auditoría que son:

- ✚ Comprobar la conformidad legal de las actividades analizadas o el grado de cumplimiento de las disposiciones legales existentes o normatividad de la empresa sobre el talento humano.

- ✚ Evaluar la eficiencia económica del sistema auditado, es decir, los costes y beneficios del mismo, la rentabilidad y grado de minimización de gastos obtenido.

- ✚ Evaluar la eficiencia técnica del sistema objeto de auditoría, a dos niveles: Planificación, operativización y resultados de la gestión del talento humano respecto a los obtenidos por la organización.

- ✚ Evaluar la eficiencia del talento humano respecto a las actividades analizadas atendiendo a sus repercusiones en el clima, la cultura, los actores y en todos los afectados por sus procesos.

- ✚ Valorar la eficacia global del sistema auditado, es decir, el grado de consecución de los objetivos fijados.

- ✚ Emitir recomendaciones y propuestas de mejora realistas y operativas, que conduzcan a la superación de las limitaciones detectadas y a la elaboración de una estrategia de futuro.

Con todo lo anterior una auditoria del talento humano que pretenda ser exitosa debe respetar los siguientes principios:

- ✚ Estar al servicio de la toma de decisiones:
- ✚ Ser dinámica y prospectiva
- ✚ Ser participativa y educativa:
- ✚ adoptar una postura externa pero comprometida
- ✚ Basarse en un conjunto de referenciales rico y pertinente:
- ✚ Reconocer la complejidad de los actores:
- ✚ Atender a la actitud de la entidad auditada hacia el cambio:

3.4 OBJETIVO DE LA AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO

El objetivo de auditoria a la gestión del talento humano, es proporcionar competitividad a la organización, a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que den cuenta

del óptimo desempeño organizacional a través de las personas. Esto se logra empezando por la simple recopilación y clasificación de datos tales como:

- ✚ Estructura humana de la empresa (Plantilla)
- ✚ Evaluación de los procesos de reclutamiento/ selección.
- ✚ Registro de promociones/ traslados.
- ✚ Administración de salarios/ incentivos.
- ✚ Estadísticas de accidentes/ bajas laborales.
- ✚ Índices de rotación de personal.
- ✚ Control de presencia e índice de absentismo.
- ✚ Evaluación de rendimiento/ potencial.
- ✚ Análisis de la descripción de puestos de trabajo.

A este termino de desarrollo teórico es conveniente incorporar a la auditoria de la gestión del Talento humano, la perspectiva desarrollada por Olga Benavides Espíndola, quien propone realizar una lectura de la variable externa (La macroeconomía, la tecnología, las tendencias, las tónicas de cada nación y cada región) la cual interviene la proyección administrativa de la organización y por ende la gestión y direccionamiento del talento humano de esta. (Ver Figura No 1)

3.5 MODELO DE AUDITORIA A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

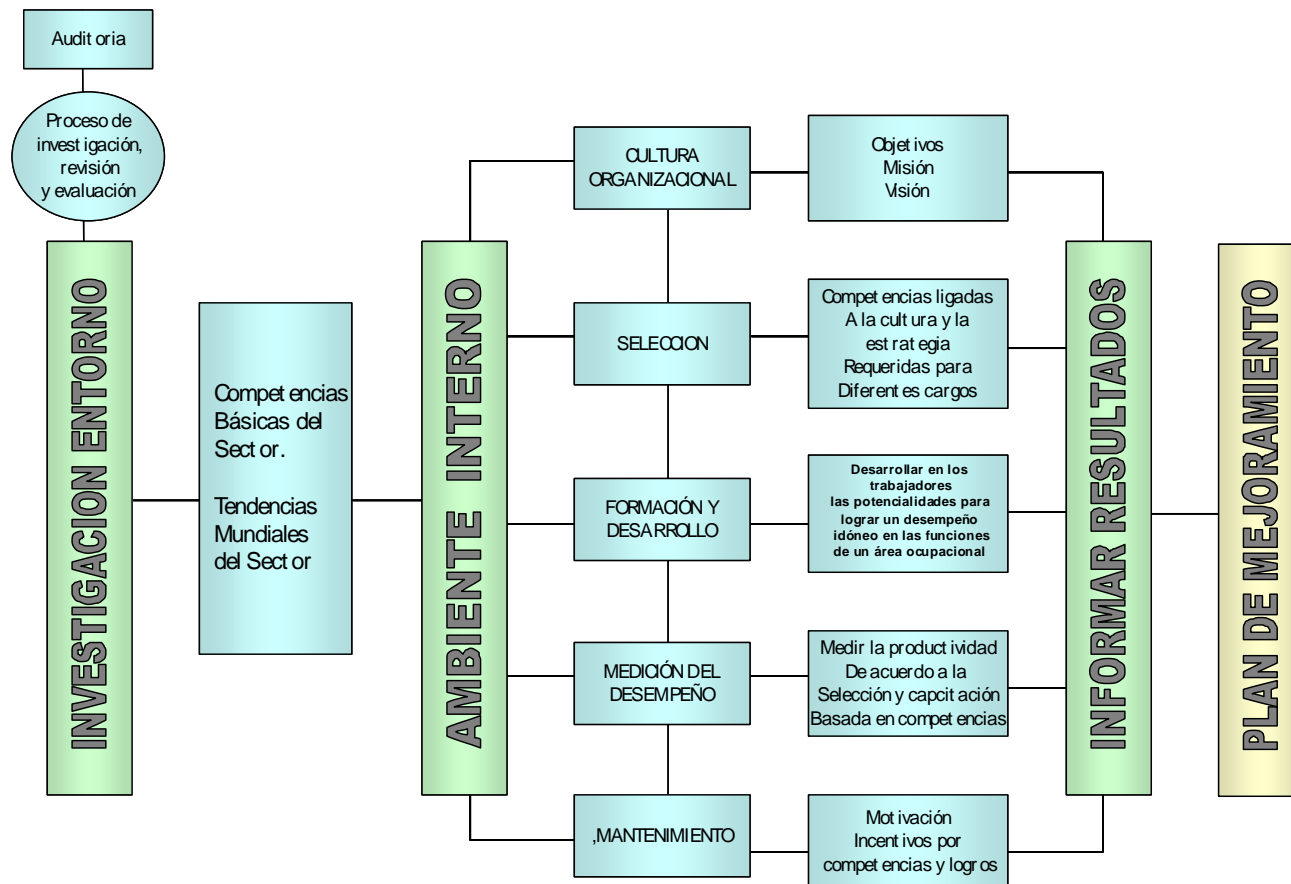


Figura No 1. Fuente Construcción propia del autor

3.6 AUDITORIA DEL ENTORNO

Como se dijo anteriormente, es importante para la auditoria a la Gestión del Talento Humano, recoger información del entorno (externo) para analizar tipo de impacto hacia la empresa, pero además para evidenciar si dicha gestión en la empresa se propone para responder estratégicamente a una posible intervención o afectación del entorno.

4. INSTRUMENTOS DE AUDITORIA PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Existen muchos instrumentos de auditoria, sin embargo a continuación se presentan algunos instrumentos elaborados para auditar el área de gestión del talento humano en una empresa del sector de agua potable y saneamiento básico que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización. Cada uno permite adquirir información sobre determinados aspectos (Restrepo & Agudelo, 2002).

4.1 RECOLECCIÓN DE EVIDENCIAS

Para la recolección de evidencias se pueden utilizar la observación directa, la entrevista y el análisis documental. La observación directa se puede realizar por el experto a través de toda la organización; el análisis documental se realiza igualmente en el área de talento humano o gerencia, de acuerdo al tamaño de la organización y finalmente la entrevista se aplica al director de gestión humana o en su defecto al gerente de la empresa. Para terminar se hace un cruce de información otros instrumentos propuestos. Cada instrumento puede tener tantas preguntas como lo requiera la complejidad de la organización.

5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 2: Auditoria de la cultura Organizacional

Auditoria de la cultura organizacional		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se tiene claramente definido el concepto de cultura organizacional en la empresa?			

2	La cultura organizacional influye en la gestión empresarial y en la gestión del talento humano?			
3	Existe una misión y una visión reconocida por los empleados?			
4	La organización tiene claramente definidos los valores corporativos?			
5	Existe un plan estratégico de desarrollo organizacional?			
6	El plan estratégico de desarrollo esta acorde con el sector			
7	Existen indicadores que midan la gestión de la organización?			

Tabla 3: Auditoria Proceso de Selección de Personal

Auditoria Proceso de Selección de personal		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se tiene en cuenta la cultura organizacional para definir las competencias de la empresa?			
2	Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?			
3	Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?			
4	El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?			
5	Esta definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?			

Tabla 4: Auditoria Proceso de Formación y Desarrollo

Auditoria Proceso de formación y Desarrollo		SI	NO	OBSERVACIONES
1	El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnostico de necesidades de competencias de productividad y competitividad?			
2	Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?			
3	Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?			
4	La formación del personal esta orientada al logro de objetivos cuantitativos, metas operacionales y posicionamiento sostenido?			
5	La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?			
6	Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación?			

Tabla 5: Auditoria Proceso Medición del Desempeño

Auditoria Proceso de Medición del Desempeño		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?			
2	Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?			
3	Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?			
4	La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?			
5	La medición del desempeño esta orientado a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?			
6	La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos?			

Tabla 6: Auditoria Proceso de Mantenimiento de Personal

Auditoria Proceso de Mantenimiento de personal		VERIFICADO	NO	OBSERVACIONES
1	Compruebe si se identifican necesidades en la gestión de mantenimiento de personal			

2	Constatar la existencia y grado de ejecución del programa de mantenimiento, verifique si hay indicadores			
3	Verificar y constatar encuestas de clima organizacional.			
4	Constatar la existencia de un plan general de riesgos			
5	Verificar la existencia de instrumentos que midan la satisfacción del personal.			
6	Verifique la existencia de un plan de incentivos documentado.			

Tabla 7: Auditoria Proceso de Formación y Desarrollo

Auditoria Proceso de Formación y desarrollo Evidencias de producto		VERIFICADO	NO	OBSERVACIONES
1	Verifique si hay un diagnostico de necesidades de formación en nuevas competencias.			
2	Verifique si existen registros de logros como resultado de la formación en competencias.			
3	Investigue, documéntese y observe si el programa de formación y desarrollo esta orientado al logro de objetivos cuantitativos y metas operacionales.			
4	Verificar si hay un manual de inducción en la empresa para alinear los comportamientos.			
5	Verifique si los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un optimo desempeño en el puesto de trabajo.			

CONCLUSIONES

El diseño y aplicación de unos adecuados instrumentos para la Auditoría de Recursos Humanos Permitirá: Conocer y determinar periódicamente los puntos fuertes y áreas de mejora que afectan a las personas; Evitar la reincidencia de posibles fallos o errores, Detectar los costes sociales ocultos o excesivos; Verificar si los cambios requeridos en las personas y en la organización para apoyar la estrategia, se dan y en qué medida; Contribuir a conocer el estado de salud/calidad de vida en el trabajo y descubrir las áreas problemáticas y finalmente fomentar y facilitar el cambio y la mejora continua.

El trabajo de Auditoría debe ser realizado por persona o personas que, teniendo formación técnica adecuada, puedan demostrar experiencia y capacidad profesional como auditores. *La formación técnica* se obtiene, generalmente, en la universidad, escuelas técnicas e institutos profesionales; en cuanto a la *experiencia profesional*, se recomienda una experiencia práctica de tres años en el área de Recursos Humanos; *Capacidad profesional*: la formación técnica es un fundamento indispensable de la capacidad profesional; sin embargo, ésta última requiere una madurez de juicio que no se logra simplemente con la formación técnica. El auditor o auditores están

obligados a mantener una posición de independencia en su trabajo profesional con el objetivo de lograr imparcialidad y objetividad en sus juicios

En síntesis, Los instrumentos de Auditoria a la Gestión del Talento humano, permitirán conocer la verdadera aportación del Área de Recursos Humanos a la estrategia general si se diseñan y aplican adecuadamente de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización. Lo anterior sin duda Le proporcionara a esta, la competitividad requerida para incursionar en el ambiente dinámico de la era del conocimiento y la información.

CITAS

Anaya Sánchez, Carlos. Auditoria Administrativa. 2ª edición. México.Ecasa, 1976

Arenas, Alvin. Auditoria. Un enfoque Integral. Sexta Edición 1999.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas, quinta edición 1999. Pags 691 – 710.

Bohlander, George W. Sherman, Arthur Administración de Recursos Humanos. Grupo editorial Ibero América.

Burbano, Jorge. Auditoria de personal. Segunda edición. Ecoe ediciones, Santafe de Bogotá 1995.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Nomos S.A. 2001

Martinez de P. Maria Patricia. Modelo Sistemático de Auditoria de Recursos Humanos. Revista: Administración de Personal. Pág. 43-49.

Monsalve, Luis Fernando. Auditoria E Investigación Relativa a los recursos Humanos. Revista: Auditoria EEPP de Medellín. 1990

PEREZ, Juan. Control de Gestión Empresarial. Tercera edición. ESIC Editorial. Madrid, 1997.

PINILLA F, José Dagoberto. Auditoria Operacional. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional. Primera edición. Santafe de Bogotá 1996.

PORTER, W. Thomas. Auditoria un análisis conceptual. Segunda edición. Editorial Diana México 1981. Pags 371-379

RODRÍGUEZ, Badal. La Gestión por Procesos. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Ediciones Folio S.A. Barcelona 1997.