

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE
SUCHITEPÉQUEZ
TESIS DE GRADO

MARIA PILAR CASTAÑEDA SALAZAR
CARNET 23347-09

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE
SUCHITEPÉQUEZ
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
MARIA PILAR CASTAÑEDA SALAZAR

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. VICTOR ADOLFO GUZMÁN MAZARIEGOS

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. CARLOS ANTONIO YAX
MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN
LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango,
14 enero 2018

Ingeniera
Nivia Calderón
Subdirectora Académica
Campus de Quetzaltenango
Universidad Rafael Landívar

Atentamente y con el acostumbrado respeto me dirijo a usted, a efecto de hacer de su conocimiento que según el nombramiento que se me hiciera en su oportunidad he asesorado la tesis titulada **“Auditoría de Recursos Humanos en el Área de Salud del Departamento de Suchitepéquez”** de la estudiante María Pilar Castañeda Salazar, quien se identifica con carné 2334709, de la Licenciatura en Administración de Empresas.

Al respecto me permito comunicarle que la investigación está enmarcada en el quehacer científico, con un planteamiento teórico – práctico. El trabajo en cuestión plantea, con fundamentaciones teóricas y de campo, la problemática que encierra el manejo e implementación de la Auditoría de Recursos Humanos en los Centros de Salud del departamento de Suchitepéquez.

La estudiante realizó una investigación bibliográfica acorde al tema y en el trabajo de campo administró una boleta para conocer la opinión del personal respecto a la percepción e impacto que les genera el proceso de auditoría de recursos humanos. El estudio, además de interesante, permite reconocer la importancia de los distintos métodos, técnicas, herramientas y sistemas que ofrecen las distintas disciplinas de la administración. A través de la teoría propia de la autora, de sus conclusiones y recomendaciones, compartir nuevos hallazgos y posibles soluciones al fenómeno estudiado.

Consecuentemente, EMITO DICTAMEN FAVORABLE, y le ruego designar al Tribunal Revisor para que realice el trabajo atinente al caso. La ocasión es propicia para felicitar de manera efusiva a la estudiante Pilar Castañeda, por el acucioso trabajo en beneficio de incidir en la mejora del desempeño laboral en pro, de que en salud, se presten servicios de calidad.

Deferentemente,


Lic. Victor Adolfo Guzmán Mazariegos
Asesor

Lic. Victor Adolfo Guzmán
PSICOLOGO COL. 1846



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01459-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARIA PILAR CASTAÑEDA SALAZAR, Carnet 23347-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01286-2018 de fecha 9 de junio de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE
SUCHITEPÉQUEZ

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 18 días del mes de junio del año 2018.



MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	3
1. Marco contextual.....	3
2. Marco teórico.....	10
2.1. Auditoria de recursos humanos.....	10
2.2. Área de salud de Suchitepéquez.....	25
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	27
2.1. Objetivos.....	28
2.1.1. Objetivo general.....	28
2.1.2. Objetivos específicos.....	28
2.2. Variable e indicadores.....	28
2.2.1. Variable.....	28
2.2.2. Indicadores.....	28
2.3. Definición de variables.....	29
2.3.1. Definición conceptual.....	29
2.3.2. Definición operacional.....	29
2.4. Alcances y límites.....	29
2.5. Aporte.....	30
III. MÉTODO.....	31
3.1. Sujetos.....	31
3.2. Población y muestra.....	31
3.3. Instrumentos.....	33
3.4. Procedimiento.....	33
IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	35
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	59
VI. CONCLUSIONES.....	64

VII.	RECOMENDACIONES.....	66
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
	ANEXOS.....	70
	Anexo 1 Propuesta “Guía de Auditoria de recursos humanos”.....	70
	Anexo 2 Estructura organizacional.....	86
	Anexo 3 Cuestionarios.....	88
	Anexo 4 Cuadro operacional de la investigación.....	92

Resumen

EL objetivo de la presente investigación es determinar el desarrollo del proceso de auditoría de recursos humanos en el área de salud del departamento de Suchitepéquez. La actividad se realizó en los distritos de salud, regidos por la Dirección de Área de Salud de Suchitepéquez, los cuales están ubicados en doce municipios del departamento de Suchitepéquez, dedicados a la atención primaria en salud y en la dirección administrativa situada en la ciudad de Mazatenango, dichos servicios cuentan con personal médico, paramédico, operativo y administrativo, técnicos, profesionales y no profesionales en sus diferentes dependencias y jerarquías. Se tomó como objeto de estudio a los colaboradores de los diferentes distritos de salud, del área de Salud de Suchitepéquez, entre coordinadores y/o jefes de distrito, gerentes, médicos, paramédicos, personal administrativo, hombres y mujeres, comprendidos entre las edades de 20 a 55 años, en su totalidad fueron 120 colaboradores los que participaron en esta investigación. Para la recopilación de la información se realizó una encuesta, definido como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones donde se aplicó un cuestionario dirigido a todo el personal para conocer su criterio respecto al proceso, ejecución y desarrollo de la Auditoría de Recursos Humanos.

La Auditoría de Recursos Humanos consiste en un análisis de las políticas y prácticas del personal de la empresa, mediante un proceso de evaluación, revisión y control para determinar la eficiencia y eficacia de las actividades llevadas a cabo en los distintos puestos de trabajo.

Como fundamentación teórica aparecen las teorías de expertos en la materia e investigadores en temas similares, cuyos documentos aparecen registrados en la bibliografía, así mismo, el cuestionario que se utilizó, resultados obtenidos, análisis e interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones, finalmente, la propuesta “Guía para la sistematización de Auditoría de Recursos Humanos en el Área de Salud de Suchitepéquez”.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación de tesis se basa en las gestiones de Auditoría de Recursos Humanos que realiza el Área de Salud de Suchitepéquez, en el marco del desarrollo y mejoramiento de los distintos servicios de salud (centros y puestos de salud) del Departamento de Suchitepéquez.

Los Centros de Salud donde se realizó la investigación, desde su capital humano, presentan necesidades e inquietudes referidas al manejo, procedimiento y aplicación de la Auditoría de Recursos Humanos, principalmente, porque toma en cuenta el desempeño laboral y resultados del servicio que se presta.

Para realizar el presente estudio se utilizó una encuesta mediante la administración de un cuestionario con veinte preguntas, con el objetivo de determinar el desarrollo del proceso de Auditoría de Recursos Humanos en el Área de Salud de Suchitepéquez.

La investigación abarcó 12 distritos de Salud ubicados en 12 municipios del departamento de Suchitepéquez, dedicados a la atención primaria en salud y la dirección administrativa situada en la ciudad de Mazatenango. Tomando como sujetos de estudio a 120 colaboradores en salud. Incluye trabajadores de la Dirección y de todos los distritos de salud que conforman el área de Salud de Suchitepéquez, entre coordinadores y/o jefes de distrito, gerentes, médicos, paramédicos, secretarias, estadígrafos, pilotos, conserjes, hombres y mujeres, comprendidos entre las edades de 20 a 55 años.

En síntesis, según los objetivos planteados, se puede decir que la forma en que realizan la auditoría de recursos humanos, desde la percepción de los colaboradores es una herramienta positiva y de beneficio para los colaboradores, por otro lado no se ha definido un proceso de cómo realizar la auditoría. Reconocen su utilidad, pese a desconocer, ampliamente y a profundidad, el significado y funcionalidad de la

herramienta, en ese sentido, proponen ideas como aporte para mejorar y establecer su aplicación y desarrollo, en aras de mejorar el desempeño laboral y asegurar la calidad de los servicios en salud.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), es uno de los catorce ministerios que conforman el Organismo Ejecutivo del Gobierno de Guatemala. Su misión es garantizar el ejercicio del derecho a la salud a través de la conducción, coordinación y regulación de la prestación de servicios de salud, y control del financiamiento y administración de los recursos, orientados al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad y rehabilitación de las personas. A través del Acuerdo Gubernativo 71-75 del 03 de febrero de 1976, se crean las veintidós nuevas Áreas de Salud y la Región Metropolitana que comprende: Área de Guatemala Norte, Área Guatemala Sur y Área de Amatitlán.

Con el Acuerdo Gubernativo SP-G-43-80 del 16 de junio de 1980, se establece la organización en la atención de salud para puestos, centros tipo “A” y “B”, hospitales de distrito, hospitales de base de área y hospitales regionales.

A partir del Acuerdo Gubernativo 741-84 se estructuran nuevamente las dependencias del Ministerio, enfocando sus acciones de carácter preventivo en la Dirección General de Servicios de Salud a través de ocho divisiones, las áreas de salud, hospitales, centros y puestos de salud, así como servicios de educación y recuperación nutricional. En este periodo es donde se crea el Área de Salud de Suchitepéquez y su respectiva gerencia de recursos humanos.

Por tanto, para fundamentar teóricamente la investigación sobre la auditoría de recursos humanos en el área de salud del departamento de Suchitepéquez, se citan algunos antecedentes:

Velásquez (2018) en el artículo, “El colmo de la Burocracia”, que aparece en El Periódico de fecha 30/04/2018, relata, el año pasado, el 3 de noviembre para ser exactos, la División de Administración de Recursos Humanos de la Universidad de

San Carlos de Guatemala, emitió dos circulares DARH No. 70-2017 y 71-2017 en las que se solicitaba una serie de requisitos para actualización de expedientes de trabajadores universitarios que laboran con cargo a renglones presupuestarios 011,021 y 023. El problema básico que estas circulares le generaban a la mayoría de trabajadores universitarios era que había que obtener constancias de antecedentes policíacos y penales, además de una serie de requisitos como copias del DPI, constancias de modificación al Registro Tributario Unificado _RTU_ fotocopia del carnet de afiliación del IGSS, fotocopia de diploma o en su caso título universitario, según el puesto que ocupe, constancia de colegiado activo, cuando fuere el caso, boleto de ornato y hoja de vida o curriculum vitae. Naturalmente que, si los trabajadores universitarios son de primer ingreso, todos, esos requisitos son necesarios para que la USAC tenga completos los expedientes del personal que labora en la misma. No obstante, lo anterior resultaba ridículo para todos los trabajadores que tenemos ya varios años de laborar en la casa de estudios superiores del estado. Ante la molestia generada los sindicatos siguientes: Sindicato de Docentes e investigadores de la Usac –Sindinusac- interpusieron ante el consejo Superior Universitario un documento en el que se exigía que se dejara sin efecto y validez legal las mencionadas circulares de la división de Administración de Recursos Humanos. Al apersonarse los directivos de los sindicatos con las autoridades universitarias se dieron cuenta que el fondo del asunto tenía que ver con el hallazgo número 6 del Informe de Auditoría, de la Contraloría General de Cuentas, de mayo de 2015. Este hallazgo trata de expedientes de personal incompletos en la división de Recursos Humanos, ya que en las unidades ejecutoras, como las facultades de Humanidades, Odontología, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Centro Universitario de Occidente y Oriente y de la Dirección General de Extensión Universitaria, los expedientes del personal que presta servicios técnicos y profesionales con cargo a los renglones presupuestarios 011 y 022 se encontraron incompletos, faltando en cada uno de ellos, los documentos que se nos estaban solicitando a todos los laborantes de la Usac. La recomendación expresa del informe de la auditoría de la Contraloría de Cuentas era que el Director General de Administración –DIGA- debía girar instrucciones al Jefe de la División de Recursos

Humanos y la coordinadora de esa área para que vele por la constante actualización de expedientes de personas con el propósito que estén completos. Por la inoperancia de estas personas encargadas se pretendía que todos los trabajadores universitarios fuéramos a hacer las colas respectivas para obtener los antecedentes policíacos y penales, engordando las cuentas públicas de esas dependencias, pues todos los otros documentos todos los años los entregamos. El colmo de la haraganería de la burocracia o bien en contubernio con las autoridades del gobierno respectivas. Después de tantas vueltas el CSU derogó las circulares mencionadas.

Tax (2016) Según su informe de auditoría de gestión, auditoría de recursos humanos, la Dirección General de Correos y Telégrafos: tuvo a su cargo la prestación de servicios postales, en el ámbito nacional e internacional y del servicio Telegráfico en el orden nacional. Forma parte del Ministerio de comunicaciones, Infraestructura y vivienda, de conformidad con el Acuerdo Gubernativo de creación de fecha 03 de diciembre de 1970, que se rige por el Código postal de la República de Guatemala, Decreto No. 650 de fecha 21 de noviembre de 1904, cambia su función básica, desde su fundación hasta el 31 de mayo de 2004; pasa a ser la Institución para la Regulación, Aplicación y Control hacia El Correo de Guatemala, S.A. empresa concesionaria.

A partir del 1 de junio de 2004, según Decreto No. 14-04 de fecha 21 de mayo de 2004 el congreso de la república, entra en vigencia el Contrato administrativo No. 150-2003-DSM del 22/10/2003 en donde se celebra el contrato de concesión para operar y administrar los Servicios postales del correo oficial de la República de Guatemala, entre las partes: El Estado de Guatemala en calidad de concedente, y la entidad Correo de Guatemala S:A., en calidad de concesionaria, con las condiciones de un plazo de 10 años, prorrogables a conveniencia de las partes, pero en ningún caso el plazo total podrá exceder de 25 años.

Departamento de Recursos Humanos: Es la dependencia encargada de velar por el adecuado funcionamiento y administración del recurso humano y la implementación

de políticas y estrategias de adiestramiento y conceptos de comunicación organizacional, con la finalidad de adquirir habilidades y experiencia al trabajador. Por consiguiente, los objetivos de la auditoria fueron: General: Evaluar el ambiente y sistema de control interno que se utiliza para la contratación del personal. Verificar el cumplimiento de aspectos legales, reglamentarios, normativas internas. Evaluar el control interno, administrativo y operacional implementado en las contrataciones de personal de los renglones 021, 022, 029, y grupo 18. Específicos: Verificar que los expedientes del personal contengan todos los documentos. Realizar verificación física del personal contratado en el periodo de revisión. Verificar que los profesionales contratados, estén debidamente acreditados con su colegiado activo. Revisar el control de horario de entrada y salida del personal del renglón 021.

Las recomendaciones de la auditoria anterior fueron: Causa: La encargada no está cumpliendo con su función de verificar que los expedientes del personal contratado contengan todos los requisitos y documentos establecidos para cada puesto. Inobservancia de la norma descrita en el criterio. Efecto: riesgo de contratación de personal, que no reúna las cualidades necesarias según su especialidad. Falta de transparencia en la contratación del personal. Posibles sanciones por parte de la Contraloría General de Cuentas. A la coordinadora del Departamento de Recursos humanos recomienda: 1. Girar instrucciones a la encargada para que se verifique que los expedientes del personal cumplan todos los requisitos administrativos, legales y la documentación de soporte, previo a la contratación 2. Solicitar de forma inmediata por escrito al personal la documentación que no se tuvieron a la vista y adjuntarlo a los expedientes. 3. Solicitar al señor Rene Antonio Gómez sosa, una nueva Declaración jurada, que haga mención que no está comprendido e ninguno de los casos a que se refiere el artículo 80 de la ley de contrataciones del Estado. 4. Ejercer supervisión sobre las labores que realiza el personal bajo su cargo, para dar cumplimiento a los requisitos legales y administrativos que rigen la contratación de personal.

Trujillo (2017) en su tesis titulada, “Auditoria de Recursos humanos y logro de los objetivos de la empresa Imprenta IMPETU Editorial S.R.L. distrito de Callería, Pucallpa 2016” se detectó algunos desequilibrios económicos, específicamente en el liderazgo y en las diversas categorías del área de recursos humanos, con una aproximación a la identificación de las causas originarias de la problemática y observó que no cuenta con una auditoria aplicada para examinar las actividades, funciones, procedimientos y políticas del personal, asimismo no dispone de información que les permita determinar la relación entre servicios prestados al público y recursos empleados para dicho fin, tampoco disponen de información que les permita identificar en qué medida el proceso, resultado y seguimiento de las recomendaciones en la Auditoria de Recursos Humanos facilitan la eficiencia, economía y efectividad de sus actividades. En consecuencia la auditoria de gestión desarrollada, es importante porque ayuda a verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa; es relevante que ya permite la utilización de materiales, métodos y técnicas para el proceso de evaluación del área auditada objeto de estudio, el mismo que contribuye a mejorar principalmente al desarrollo de las actividades planificadas; los resultados obtenidos ayudaran a los funcionarios del departamento de recursos humanos de la empresa Imprenta Impetu Editorial S.R.L. a dar a conocer su gestión de auditoria, y por ende podrán tomar las decisiones correctivas necesarias para brindar excelencia y calidad a sus funciones establecidas; porque cuando se habla de recursos humanos, los especialistas lo consideran como el capital humano. Esto conlleva a considerarlo como una de las inversiones más importantes dentro de la empresa. En ese sentido si las empresas quieren disponer del mejor cuadro de directivos, funcionarios, trabajadores operativos y otros, tiene que disponer del financiamiento necesario para entrenar, capacitar y perfeccionar a dicho personal.

Tamay y Torres (2011) en su tesis, “Auditoria de gestión al departamento de recursos humanos del gobierno municipal del cantón Célika” encaminada a la aplicación de la auditoria de gestión al departamento de recursos humanos, su estudio se orientó a auditar el cumplimiento de las actividades planificadas por los funcionarios de la

entidad, mediante la aplicación de indicadores de gestión que permitan conocer el grado de observancia de los objetivos y metas planteadas por la entidad, para poder conocer la eficiencia, eficacia y economía, y así elaborar el informe para ser presentado al señor alcalde municipal y al jefe del departamento de recursos humanos. Durante el desarrollo del trabajo de tesis, se utilizó la encuesta a los funcionarios del departamento, para poder obtener toda información relevante e importante de la entidad, mediante la observación y verificación de la información obtenida de las actividades que realizan los funcionarios del gobierno municipal del cantón célica, continuándose con la visita previa a la entidad donde se pudo encontrar las debilidades y fortalezas del departamento mediante la aplicación de indicadores de gestión y la evaluación del sistema de control interno; hasta llegar a la comunicación de los resultados, proponiendo el plan de mejoras para el departamento el cual contiene, el cronograma de cumplimiento que deben seguir como recomendación los funcionarios del departamento. La discusión contendrá los precedentes del trabajo y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, ultimando con las conclusiones encontradas en el municipio y por ende en el departamento de recursos humanos, no se han realizado Auditorias de Gestión, el jefe del departamento de recursos humanos no cuenta con un título académico acorde a su cargo y por último, el departamento no cumple con lo planificado en el POA en cuanto a realizar evaluaciones de desempeño: las recomendaciones van direccionadas al señor alcalde, pedir a la Contraloría General del Estado Regional Loja, que se realicen las auditorias de gestión y al jefe de Recursos humanos, tomar en cuenta el manual de funciones de la entidad en lo que se refiere a la selección del personal, y cumplir con lo planificado en el POA en cuanto a realizar las evaluaciones de desempeño al personal.

En el periódico, Los Tiempos (2017) en la nota publicada en fecha 08/07/2017, "Ordenan Auditoria de Recursos humanos en YPFB" El presidente de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos, Oscar Barriga, instruyó el inicio de una auditoría especial a la gestión de recursos humanos de la estatal petrolera, luego de sostener una reunión con los principales dirigentes de la Federación de Trabajadores

Petroleros de Bolivia el pasado jueves, con quienes analizó la situación del personal de la empresa. “hemos instruido hoy mismo (jueves) a través de una nota, iniciar una auditoría especial a la administración de los recursos humanos de la empresa, esto con el objetivo de optimizar nuestros recursos humanos. Esta auditoría alcanzará a las empresas subsidiarias y al personal estratégico”, puntualizó, citado en un boletín institucional. Agregó que en el marco de un proceso integral de reestructuración de la empresa, pedirá “a través del Directorio de YFPB la creación de una nueva escala salarial que va a contribuir al mejoramiento de nuestra área de recursos humanos”. Por otra parte, Barriga aseguró que se encuentra en trámite ante el Ministerio de Economía la solicitud de ítems para el personal que tiene contratos a plazo fijo. La federación Sindical de Trabajadores Petroleros de Bolivia, tras un ampliado nacional, determinó conminar al presidente de YFPB, Oscar Barriga, para que autorice la restitución de 214 trabajadores que fueron afectados por una medida de reestructuración, que aplicó la estatal petrolera. La presidencia determinó no renovar contratos a plazo fijo de aproximadamente 200 personas. Barriga negó que se hayan registrado “despidos” en la empresa y explico que esta decisión busca optimizar el uso de los recursos humanos.

Vásquez lamento que el Gobierno lleve adelante decisiones que afectan a la clase trabajadora, por lo que pidió resolver este tema a la brevedad posible. Si bien apoyan la política de reestructuración en YFPB, esto debe darse en el marco del respecto a los derechos laborales establecidos en la normativa vigente en el país. También informó que acordaron realizar un proceso de evaluación de todos los trabajadores y de los distintos niveles y que durará hasta fin de año.

En la revista, El dinero (2016) por novena vez el “Great Place to work Institute” certificó a Scotiabank República Dominicana como uno de los mejores lugares para trabajar en la región de Centroamérica y el Caribe hispano, colocando a la institución entre los diez primeros puestos de República Dominicana. “Recibir esta certificación por noveno año es una clara evidencia del valor que le damos a nuestra gente, lo que los hace sentir orgullosos de formar parte de esta entidad” resalto Ana Gilda

Rodríguez, directora de Recursos humanos de Scotiabank en el país. La certificación es otorgada por el “Great Place To Work Institute”, tras la realización de una auditoría en la que participa al menos el 60% de los empleados, quienes ofrecen sus percepciones en relación con los líderes de la organización y el entorno de trabajo, en cuanto a credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo. Los resultados de la encuesta y de la auditoría de Recursos humanos, se comparan con los estándares que una empresa sea calificada como un gran lugar para trabajar, los cuales han sido establecidos a través de más de treinta años de investigación sobre el tema.

El “Great Place to Work Institute” es una organización que tiene el objetivo de ayudar a las empresas a transformarse en excelentes lugares de trabajo y contribuir con la sociedad. Su fundador Robert Leverin, creó la certificación con el fin de además de contribuir con el desarrollo del clima laboral, crear una mejor sociedad.

2. Marco teórico

2.1. Auditoría de recursos humanos

a) Definición

Sánchez (2014) indica, el enfoque más sencillo y directo de evaluación de la función de recursos humanos es la auditoría. Se trata de una evaluación sistemática y en debida forma de todas las políticas y programas de recursos humanos de una organización. Puede centrarse en diferentes cuestiones, como por ejemplo: 1) ¿en qué medida la estructura del departamento de recursos humanos mejora su propia capacidad de funcionamiento? 2. ¿en qué medida los fines y estrategias del departamento de recursos humanos apoyan los de la organización? 3. ¿en qué medida el departamento de recursos humanos desempeña adecuadamente sus diferentes funciones: la contratación de personal, la evaluación del rendimiento, el tratamiento de las quejas entre otros. En su forma pura, una auditoría consiste sencillamente en la revisión de los múltiples registros del departamento de recursos humanos, a fin de determinar si las políticas y procedimientos clave se están

aplicando y cumpliendo. Al igual que en las auditorías de cuentas, las del ámbito social se basan en los registros existentes, tales como los presupuestos y asignaciones de recursos humanos, las quejas, el tipo y número de programas de formación y perfeccionamiento y los archivos de evaluación del rendimiento.

Por tanto, está claro que la auditoría puede ser muy intensa y englobar todos los temas o centrarse selectivamente en algunos de ellos. A fin de realizar la auditoría, el auditor debe:

- Decidir qué es lo que se va a examinar
- Decidir provisionalmente de qué forma llevara a cabo la auditoría, elaborando un plan general preliminar de la misma.
- Seleccionar el personal que participará.
- Empezar una investigación previa, lo que supone fundamentalmente recopilar información general sobre el departamento de recursos humanos, la organización y los problemas concretos en los que se considere que habrá que profundizar.
- Ultime el plan de auditoría, refinando las herramientas y medidas, y elaborando un calendario claro de su realización.
- Recabar la información.
- Reunir los resultados y utilizarlos para descubrir los puntos fuertes y débiles del departamento de recursos humanos, y señalar las áreas provechosas de actuación a largo plazo, a fin de mejorar su situación.

Existen dos tipos de auditoría de la gestión de los recursos humanos: la estratégica y la de funcionamiento. El centro de interés de la auditoría estratégica es la evaluación de la adecuación de las políticas y prácticas de recursos humanos en el apoyo a la estrategia general de la organización.

Algunos de los factores que deben evaluarse en la auditoría estratégica son los siguientes:

Factores del entorno: la pregunta que hay que plantearse es: ¿de qué forma contribuye la función de recursos humanos a la organización a la hora de tratar con

su ambiente externo? O ¿hasta qué punto contribuye el subsistema de recursos humanos al logro de los objetivos a largo plazo de la organización?

Factores relacionados con el sector: ¿Qué temas de recursos humanos resultan clave en el sector? Por ejemplo: cumplimiento de una normativa o reglamento especial aplicable al sector.

Factores relacionados con la aplicación de la estrategia: ¿Cuáles son los temas clave de recursos humanos involucrados en la implantación de la estrategia general? Por ejemplo: ¿Qué áreas de aplicación de recursos humanos se adecuan especialmente bien a las necesidades futuras, tal como se han planteado en la estrategia? ¿qué áreas no se ajustan tan bien?

El centro de interés de la auditoría de funcionamiento es la orientación de las decisiones y actuaciones a corto plazo, de forma que no entren en conflicto con las planteadas a largo plazo. En ambos métodos suelen agruparse los elementos por actividad de recursos humanos, y es el responsable del área que proporciona normalmente la información, a través de una entrevista, un cuestionario o un listado de comprobación. Para superar algunos de los problemas de interpretación, a menudo las auditorías las realizan equipos. Las auditorías múltiples, diseñadas para diferentes secciones o unidades de la organización, las llevan a cabo equipos conjuntos de especialistas en recursos humanos y gerentes.

Según Chiavenato (2011) una forma de garantizar y fomentar la contribución del área de RH a las prácticas de responsabilidad social es comprobar su desempeño y resultados. La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o las practicas o condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un

sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa esta descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de Recursos Humanos, la auditoria adquiere una enorme importancia.

La auditoría de recursos humanos, se trabaja a partir de establecer estándares por los que se evalúa y se realiza un control sistemático de su funcionamiento. El estándar es un criterio que se establece para comparar los objetivos y los resultados logrados. De esa comparación, realizar los ajustes y correcciones de mejora. La auditoría se fundamenta en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas que abarcan los distintos departamentos de las empresas y puestos de trabajo. Inicia con el diagnóstico respecto a las relaciones empresariales que afectan la administración del capital humano, a partir de este diagnóstico, se crean los estándares y medidas por los que se examinan los registros e informes del personal, se analiza, compara y prepara el informe que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones.

b) Estándares de evaluación y control de los recursos humanos

El sistema de administración de Recursos Humanos requiere estándares para una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. La norma o estándar es un criterio o modelo establecido previamente que permite comparar los resultados u objetivos alcanzados. La comparación con el estándar permite evaluar los resultados para efectuar ajustes y correcciones al sistema para que funcione mejor. Los estándares permiten la evaluación y el control en razón de la comparación con:

- Resultados: el estándar y la variable se comparan cuando termina la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y terminado, al final de la línea, pero tiene el inconveniente de que muestra los aciertos y las fallas de una operación que terminó, una especie de obituario que testimonia algo ya acontecido.
- Desempeño: el estándar y la variable se comparan al mismo tiempo que la operación es decir cuando la comparación es simultánea a la operación. La

medición y el proceso de operación ocurren a la vez. Si bien se hace de forma simultánea y, por tanto, es actual, se mide una operación en proceso que aún no termina.

La comparación busca comprobar el grado de concordancia entre una variable y su estándar. El área de Recursos Humanos se ocupa de planear, organizar y controlar actividades relacionadas con la vida del personal en la organización. Parte de la realización de esas actividades (cuando están centralizadas) corre a cargo del departamento de Recursos Humanos, y otra parte de los diversos departamentos de línea también usuarios del sistema. Así, la realización y el control de muchas actividades de recursos humanos, planeadas y organizadas previamente, tienen algunas dificultades y distorsiones que deben diagnosticarse y corregirse para evitar problemas. La rapidez con que se haga depende de una revisión permanente y una auditoría capaz de proporcionar la debida realimentación para mejorar los aspectos positivos y corregir y adaptar los negativos. La función de auditoría no es tan solo indicar fallas y problemas, sino también sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es sobre todo educativa. Más aun, cuando se aplica bien, la auditoría permite que los administradores desarrollen su sensibilidad para diagnosticar problemas. El papel de la auditoría se vincula al control de las actividades relacionadas con los recursos humanos.

c) Amplitud y profundidad de la acción de la auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos tiene una cobertura tan amplia como las propias funciones del área de recursos humanos, y presenta una segmentación encargados de ella. Las decisiones relativas a la cobertura y profundidad de la auditoría son las que orientan su procedimiento. Las auditorías comienzan por una evaluación de las relaciones organizacionales que afectan la administración del potencial humano, incluso el personal de línea y de *staff*, las decisiones de los miembros del *staff* de recursos humanos y el apoyo económico necesario para los diversos programas. A partir de ahí se aplican diversas normas y medidas, se examinan los registros y los

informes del personal; se analizan, comparan y por último se prepara un informe final con recomendaciones de cambios y modificaciones.

La auditoría es más profunda cuando evalúa programas políticas y filosofías. A partir de la política de la organización, la auditoría de recursos humanos se dirige a uno o todos los niveles de productividad siguientes:

- Resultados: incluso los logros concretos y la resolución de problemas por parte de la administración vigente.
- Programas: incluso, prácticas y procedimientos de recursos humanos.
- Políticas: tanto las explícitas y formalizadas por la empresa como las implícitas y no formalizadas.
- Filosofía de administración: sus prioridades, valores, metas y objetivos.
- Teoría: relaciones y exposiciones que explican y relacionan filosofías, políticas y prácticas de personal de la organización.

En suma, la auditoría permite comprobar:

- Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable.
- Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados para la política y la teoría adoptadas.

d) El agente de la auditoría de recursos humanos

Algunas empresas contratan a un consultor externo que conoce las experiencias de otras empresas y realiza una auditoría global o se dedica, en alguna parte del tiempo, a ciertos aspectos de prácticas y estrategia de recursos humanos. Otras empresas aprovechan a su propio personal y forman equipos internos de auditoría, teniendo como coordinador al Director de Recursos humanos. Otras más forman equipos de auditoría y contratan a un consultor externo para orientarlos.

e) ¿Qué son las auditorías de recursos humanos?

Dessler (2015) explica, los gerentes de recursos humanos a menudo reúnen datos sobre temas como la seguridad y la rotación de personal mediante auditorías de

recursos humanos. Un profesional define una auditoría de recursos humanos como un análisis a través del cual una organización mide su posición actual y determina que es lo que se debe lograr para mejorar su función de recursos humanos. La auditoría de recursos humanos generalmente implica revisar las funciones de recursos humanos de la compañía (reclutamiento, evaluación, capacitación y otros), utilizando una lista de verificación, así como asegurarse de que la empresa está cumpliendo con las regulaciones, las leyes y las políticas internas.

Para realizar la auditoría, los gerentes a menudo comparan sus resultados con los de compañías similares. Ejemplos de medidas (indicadores) incluirían la proporción de profesionales de recursos humanos por cada 10 trabajadores de la empresa. Las auditorías de personal varían en su alcance y enfoque. Las áreas más comúnmente auditadas son:

- Funciones y plantilla (incluyendo descripciones de puestos de trabajo y empleados clasificados como sindicalizados, no sindicalizados, exentos/no exentos del pago del tiempo extra, y del tiempo completo o tiempo parcial).
- Cumplimiento de las leyes laborales federales, estatales y locales.
- Reclutamiento y selección (como uso de herramientas de selección, verificación de antecedentes, entre otras).
- Remuneración (políticas, incentivos, procedimientos de encuesta, y otros similares).
- Relaciones con los empleados (acuerdos sindicales, administración del desempeño, procedimientos disciplinarios, reconocimiento de trabajadores).
- Prestaciones obligatorias (seguro social, seguro por desempleo, remuneración de los trabajadores)
- Prestaciones grupales (seguro, tiempo libre, prestaciones flexibles, y otros)
- Nomina (por ejemplo, cumplimiento de la legislación).
- Documentación y registros. Por ejemplo, ¿nuestros archivos contienen información como currículum y formularios de solicitud de empleo, cartas de ofertas, descripciones de puestos, evaluaciones del desempeño, formularios para prestaciones de matriculación, información de cambios en la nómina, y

documentación relacionada con acciones de personal como reconocimientos del manual para empleados.

- Capacitación y desarrollo (inducción para los empleados nuevos, desarrollo de la fuerza laboral, tecnología y seguridad, planeación de carrera).
- Comunicaciones para los empleados (manual para trabajadores, boletines informativos, programas de reconocimiento).
- Políticas y prácticas de despidos y transiciones.

f) Recursos humanos basados en evidencias y la forma científica de hacer las cosas:

Hemos visto que la toma de decisiones basada en una revisión objetiva y cuantificable de la situación es muy importante. Los gerentes llaman a esto administración de recursos humanos basada en evidencias, la cual implica el uso de datos, hechos, análisis, rigor científico, evaluación crítica y análisis crítico de investigaciones y estudios de caso para apoyar propuestas, decisiones, prácticas y conclusiones en administración de recursos humanos. Quizá le parezca que basarse en evidencias es similar a ser científico, lo cual es correcto. Un artículo de Harvard Business Review incluso plantea que los gerentes deberían ser más rigurosos y “pensar como científicos” cuando toman decisiones de negocios.

En ese contexto, Dessler (2012) menciona que la administración de los recursos humanos, está diseñada sobre la necesidad que demandan las organizaciones de servicios de recursos humanos en función de una gerencia específica que promueve y evalúa el desempeño de los puestos de trabajo en relación con los recursos asignados y utilizados. Eso hace notar que la auditoría de recursos humanos tiene un notable efecto educativo al permitir reforzar y dar continuidad a las decisiones y acciones estratégicas y sinergia de la administración de recursos Humanos. No son actividades aisladas, sino integradas a actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar, evaluar y mejorar las funciones de personal. En otras palabras, se trata de un sistema de control de calidad de toda la gestión de personal junto con las sugerencias para su perfeccionamiento.

g) Proceso de auditoría de recursos humanos:

Sánchez (2014) desde una visión puramente procedimental, destaca las fases que constituyen este proceso. Así, adoptando esta perspectiva más dinámica que estática, podemos afirmar que tanto el proceso de auditoría de gestión en general, como el de recursos humanos en particular, contemplan ciertas etapas bien diferenciadas que conviene interiorizar y respetar. Se trata de identificar propósitos, metodologías, ámbitos de análisis y variables a considerar. La auditoría puede estar centrada en una problemática particular, (absentismo, accidentes de trabajo, remuneraciones, carreras, rotación) o simplemente en un diagnóstico de la situación de recursos humanos. Otra de las cuestiones clave a decidir en este momento inicial del proceso es la asignación de responsabilidades genéricas y específicas para evitar confusiones y prevenir vacíos de poder. La metodología para realizar el proceso de Auditoría de Recursos Humanos, contiene cuatro fases:

Fase 1. Exploratoria: El objetivo que se perseguirá en esta fase iniciadora del proceso estará relacionado con los aspectos organizativos de la auditoría, donde se debe contemplar antes de elaborar los planes y/o programas a seguir durante la ejecución de la misma. 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 costo estimado dentro del área de Recursos Humanos. En esta fase se incluirán tres pasos:

- Definir el alcance de la auditoría.
- Trazar los objetivos que perseguirá la auditoría del área de los recursos Humanos.
- Definir los procedimientos de Auditoría que se pueden aplicar para conseguir los objetivos ya definidos dentro del Área de Recursos Humanos.

Fase 2. Proceso de la planificación de la Auditoría: En esta fase es fundamental tener en cuenta los resultados de los elementos obtenidos en la fase organizativa de

la auditoría, los procedimientos que deben aplicarse, así como la naturaleza, intensidad y alcance de las pruebas. Para esta fase se desarrollan dos pasos:

- Elaborar los planes y/o programas de la auditoría.
- Conformar el presupuesto de la auditoría.

Fase 3. Ejecución: En esta fase es donde se ejecuta propiamente el trabajo, es la que as tiempo consume en una auditoria operativa. El auditor al realizar el examen se apoya fundamentalmente en investigaciones y observaciones. Las entrevistas eficaces son indispensables en este tipo de auditoria pues son la base de las investigaciones. Además, la espera de 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. La misma cuenta de tres pasos:

- Evaluación de la auditoria a los recursos humanos.
- Obtención de los datos.
- El informe de la auditoria.

Y, por último, la Fase 4, El Control: para asegurar el cumplimiento exitoso de la auditoría se debe aplicar una serie de técnicas de control del trabajo que se viene realizando. La existencia de un proceso de retroalimentación permitirá tomar decisiones oportunas y pertinentes de los hechos que se pretenden rectificar. El objetivo de la retroalimentación es conocer en qué medida las recomendaciones aceptadas por la dirección y las medidas correctivas propuestas se cumplen y se van erradicando las deficiencias.

h) Dificultades en la auditoría

La auditoría de personal es una de las funciones menos ejecutadas en las empresas. Existen diversos obstáculos para su realización agrupados en distintas categorías.

- Institucionales, consistentes en la poca comprensión y valoración de esta función por parte de los directivos empresariales. La creencia de que la gestión de

personal es una actividad abstracta y casi misteriosa, cuyos resultados no pueden ser medidos y confrontados, niega la conveniencia de la auditoría de personal.

- Operativas. La tarea de los auditores se hace difícil si las funciones que se requieren inspeccionar no han sido previamente programadas y si no existen registros completos y confiables sobre la gestión de personal.
- La adecuación de las políticas, normas, procedimientos y presupuestos, en relación con los resultados alcanzados.
- Problemas existentes y sus posibles causas producto de las desviaciones de los objetivos o nuevas situaciones indeseables que enfrenta la organización.
- Conclusiones sobre los aspectos fuertes y débiles de la gestión de personal.
- Recomendaciones en términos de nuevos objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuestos.
- Dificultades y limitaciones encontradas en la actividad de auditoría.

El informe de auditoría de personal debe ser conocido por todos los responsables de la gestión de personal.

i) Indicadores de la auditoría de recursos humanos

Chavarría (2015) señala que la auditoría es una herramienta que nos permite descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a mejora. En todas las organizaciones, sin importar su condición de privada, pública o social, se buscan mejoras continuas; así como procesos que les permitan sortear mejor los riesgos. La auditoría al brindar información sobre cómo son, como funcionan y con que cuentan las organizaciones, es confiable, veraz y oportuna.

De acuerdo con lo anterior, la auditoría no es importante en sí misma, sino en función de las características de los resultados y el momento en que se obtienen, pues de ellos depende la toma de decisiones que marcan el futuro de la organización, para ello se consideran los indicadores siguientes:

- Comportamiento organizacional

Alles (2013) El comportamiento organizacional estudia los comportamientos y la cultura generada por los trabajadores en las organizaciones, por otro lado, se enfoca en analizar, predecir y controlar el comportamiento de los empleados y de la organización en su conjunto, en otras palabras, el propósito del comportamiento organizacional consiste en comprender, explicar, predecir y controlar el comportamiento de los trabajadores y de la organización en general.

El éxito de la gerencia de recursos humanos es lograr que se alcancen los objetivos aprovechando el potencial, habilidades y capacidades de los colaboradores, para ello necesita conocer en detalle el comportamiento de los colaboradores en relación a lo que hacen, resuelven, proponen. El comportamiento de los empleados que interesa es la competitividad, productividad y satisfacción en el trabajo, así como lo que obstaculice el logro de estos objetivos.

El departamento de recursos humanos debe preocuparse por alcanzar los objetivos de la empresa y de los colaboradores, de llegarse a descuidar aumentará el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación

- Satisfacción laboral

Robbins (2014) Resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de cuantiosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos. Existen otros factores que repercuten en la

satisfacción y que no forman parte de la atmosfera laboral pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad la salud, la antigüedad la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales entre otros. Tanto la satisfacción laboral, como motivación y clima organizacional tienen efectos en la productividad. La satisfacción laboral es importante para los colaboradores al ser un fin en sí misma.

- Estabilidad laboral

Sánchez (2014) Este es otro indicador de la auditoria de recursos humanos, se concretiza en los contratos laborales por lo tanto es necesario su análisis para saber de su impacto y condiciones para el desempeño laboral. Los contratos temporales no estimulan el desempeño de los colaboradores o grupos de trabajadores. No hay evidencia donde los contratos laborales aseguren estabilidad laboral por tanto, un mejor desempeño laboral. La estabilidad laboral responde a la cantidad de tiempo promedio que permanece un empleado en una misma empresa aunque cambie de cargos. El riesgo es el acomodamiento el cual disminuye el rendimiento.

Los gerentes de recursos humanos deben precisar el tiempo que deben permanecer los trabajadores claves en las empresas como mecanismo de evaluación y control preventivo, además, fijar el número de empleados funcionales que la organización debe tener. Existen dos políticas básicas para manejar la estabilidad laboral:

- Seguir la demanda con exactitud: al procurar que los costos directos de mano de obra se mantengan ligados a la producción, aunque se incurre en otros costos entre ellos costos de contratación y despido, seguro de desempleo y salarios altos para motivar al personal a aceptar un empleo inestable. En esta política la mano de obra se considera costo variable.
- Mantener constante el nivel de empleo. Lo que permite retener la fuerza de trabajo capacitada y conservar al mínimo los costos de contratación, despido y desempleo. El empleo se mantiene constante con la salvedad que la utilización

de los empleados puede, en algunos momentos, no ser total cuando baja la demanda, o la empresa no cuente con los recursos humanos suficientes cuando la demanda sube. Esta política tiende a considerar la mano de obra como costo fijo.

- Controles de Auditoría de Recursos Humanos

Otro indicador son los controles de auditoría, para Alles (2013) el control del talento humano es estudiado como la última etapa del proceso de gerencia y es tan importante como las demás etapas, ya que permite detectar las fallas, así como establecer los mecanismos para su corrección, generando un proceso de retroalimentación constante. El control de los recursos humanos es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos del departamento. Se logra a través de las siguientes actividades:

- Auditoría de recursos humanos: en cualquier función que se desarrolla en una empresa existen ciertas deficiencias, es por ello que mediante la auditoría de recursos humanos se evalúan y analizan tales deficiencias, para recabar esta información es necesario realizar entrevistas y cuestionarios.
- Inventario de recursos humanos: para obtener la cuantificación y registro de habilidades, experiencias, características y conocimientos de cada uno de los integrantes de la empresa.
- Evaluación de la actuación: mediante ésta, evaluaremos la efectividad de los trabajadores de la organización, se lleva a cabo mediante estándares de evaluación en los que intervienen factores como rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamación de los clientes, entre otros. Los factores antes mencionados sirven para llevar a cabo acciones correctivas y recompensas.
- Evaluación de reclutamiento y selección: se concentra en evaluar lo efectivo que son los programas y procedimientos concernientes al área de personal, analizando ciertos aspectos como efectividad en el proceso de selección, eficiencia del personal contratado, así como su rápida integración a los objetivos

de la empresa, las causas que provocan las renunciaciones y despidos de los trabajadores.

- Evaluación de capacitación y desarrollo: para llevar a cabo dicha evaluación es conveniente apoyarnos del estudio de ciertos índices como productividad y desarrollo del personal.
- Evaluación de la motivación: es uno de los aspectos más difíciles de evaluar, porque como ya sabemos, la motivación no podemos medirla, sin embargo, existen algunas técnicas para obtener resultados, tales como:
 - Encuestas de actitud estudios sobre ausentismo, retardos.
 - Frecuencia de conflictos
 - Buzón de quejas y sugerencias
 - Productividad
- Evaluación de sueldos y salarios: Esta, es una situación un tanto delicada y riesgosa, debido a que el personal de la empresa siempre estará inconforme con su pago. Algunas medidas que se adoptan para efectuar este tipo de control son las siguientes:
 - Investigación de salarios con empresas de la región que tengan características similares
 - Estudios de incentivos en relación a la productividad.
 - Presupuestos de salarios
 - Evaluación de puestos
 - Índices de accidentes
 - Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
 - Sugerencias y quejas
 - La finalidad de la aplicación de los controles, se centra en la corrección de errores en base a los planes de la empresa para la toma de decisiones.

Respecto a la calidad de atención al cliente, Alles (2012) afirma que para lograrlo se debe cumplir con un proceso que busque la satisfacción total de los requerimientos y necesidades del usuario, en ese contexto, la empresa debe instituir una cultura de mejora continua donde se fomente el pensamiento creativo, innovador y propositivo.

El servicio de atención al usuario depende de la gerencia, quien debe garantizar la gestión de las quejas o reclamaciones de los usuarios al más alto nivel, la función es de trato e información, un punto de encuentro entre el servicio como institución y los usuarios.

2.2. Área de salud de Suchitepéquez

El Área de Salud de Suchitepéquez, funge como ente rector de todas las actividades referentes a salud en el departamento de Suchitepéquez; es la responsable de velar por el cuidado de la salud y mejora de las condiciones de vida de sus habitantes. Está integrada y distribuida estratégicamente en 12 distritos con la prestación de servicios de primero y segundo nivel.

Administrativamente el área de salud de Suchitepéquez está comprendida por la Dirección del Área de Salud de Suchitepéquez (DASS) que dirige, coordina y articula la red de servicios de salud de primer y segundo nivel, integrada a la vez, por Dirección Ejecutiva, Gerencia Financiera, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Provisión de Servicios (todos los programas de salud).

La Dirección del Área de Salud se encuentra ubicada en la 6ª. Calle 3-20 zona 1 de Mazatenango, cabecera de Suchitepéquez, con sus distintas dependencias; Dirección Ejecutiva, y Gerencias. Cuenta con un anexo ubicado en colonia Obregón donde se encuentra el departamento de suministros y transportes y los coordinadores de los diferentes programas de salud.

Los doce distritos de salud están distribuidos de la siguiente manera:

- Centro de salud de Mazatenango, que incluye los Puestos de Salud de Bracitos, Churirín, Tahuexco, La Vega, San Francisco Zapotitlán, San Lorenzo, San Gabriel.
- Centro de salud de San Antonio Suchitepéquez, comprende los puestos de salud San Bernardino, San Miguel Panán,

- Centro de salud Chicacao, comprende el puesto de salud San Pedro Cutzán y puesto de salud Nahualate.
- Centro de salud de Patulul, comprende también el puesto de salud de San Juan Bautista.
- Centro de salud Río Bravo que comprende los puestos de salud Guatalón, Morazán, La Campesina.
- Centro de salud Santo Tomás La Unión, incluye los puestos de salud Samayac, San Pablo Jocopilas y Chocolá.
- Centro de Salud de Santo Domingo Suchitepéquez, comprende también los puestos de Salud, Bolivia, Monterrey, Los Tiestos, Nueva Venecia, Nueva Esperanza, Las Cruces, Japón Nacional, Lupita, Manelis.
- Centro de salud Pueblo Nuevo incluye, el Puesto de Salud de aldea Pecúl y y centro de salud de Zunilito.
- Centro de salud San José El Ídolo.
- Centro de salud San José la Maquina
- Centro de salud de Cuyotenango
- Centro de salud Santa Bárbara incluye el Puesto de Salud El Guayabal.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Auditoría de Recursos Humanos es un conjunto de procedimientos para evaluar el funcionamiento de los recursos humanos dentro de la organización, dichos procedimientos son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien ayudar a la mejora de lo que ya está establecido, así mismo a mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización, pues las auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. El proceso de auditoría debe realizarse en forma periódica, para que la empresa pueda tener un mejor control interno.

Existen muchas organizaciones que presentan dificultades con los Recursos Humanos, sin embargo, son pocas las empresas u organizaciones en Guatemala que han implementado la Auditoría de Recursos Humanos.

En el Área de Salud de Suchitepéquez, existen experiencias previas desde el año 2013 en las que los colaboradores han sido evaluados mediante procesos de auditoría, por ejemplo el registro de entradas y salidas del personal por medio del aparato biométrico (reloj de huella dactilar) , así también, la aplicación de cuestionarios de evaluación, por otro lado, aspectos que generan en el personal incertidumbre respecto a la forma cómo se realiza y cuáles son las consecuencias que pueden traer al conocerse los resultados, debido a que no reciben información al respecto en el momento de ser evaluados, los objetivos de la misma, la socialización de los resultados y estrategias a aplicar, simplemente, se han aplicado algunas técnicas que han generado inconformidad al personal.

Por lo anterior, surge el siguiente cuestionamiento ¿Cómo se desarrolla la auditoría de recursos humanos en el área de Salud de Suchitepéquez?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Determinar el desarrollo de la auditoría de recursos humanos en el área de salud de Suchitepéquez.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Verificar el comportamiento organizacional del personal ante la auditoría de recursos humanos.
- Verificar la satisfacción laboral que manifiestan los colaboradores en las actividades que realizan.
- Medir la estabilidad laboral de los colaboradores en la institución.
- Identificar los controles de auditoría de recursos humanos utilizados por el departamento de recursos humanos.
- Verificar la responsabilidad de los colaboradores en la atención a los usuarios de los servicios de salud.

2.2 Variable e indicadores

2.2.1 Variable

Auditoría de recursos humanos

2.2.2. Indicadores

Las instituciones gubernamentales en la actualidad están implementando procesos de auditoría de gestión de recursos humanos en base a los indicadores siguientes:

- Comportamiento organizacional
- Estabilidad laboral
- Satisfacción laboral
- Controles de auditoría de recursos humanos
- Atención al usuario

2.3 Definición de variables

2.3.1 Definición conceptual

Chiavenato (2011) explica que, la auditoría de recursos humanos (ARH), es como el enfoque más sencillo y directo de evaluación de la función de recursos humanos. Se trata de una evaluación sistemática y en debida forma de todas las políticas y programas de recursos humanos de una organización.

2.3.2 Definición operacional

La auditoría de recursos humanos es un proceso que se lleva a cabo con el objeto de determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien para ayudar a mejorar lo que ya se encuentra establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización. Cabe mencionar que en el proceso de auditoría se puede evaluar al personal de forma individual, de tal modo se llega a considerar si es el adecuado o no en el puesto asignado, además de evaluar el potencial del trabajador en forma periódica para que de esta manera pueda aportar más a la institución y a su puesto de trabajo.

2.4. Alcances y limites

a) Alcances

El trabajo de investigación se realizó en una institución gubernamental que abarca doce municipios del departamento de Suchitepéquez, la cual se dedica a la atención primaria en salud, así también la dirección administrativa de ésta dependencia, se encuentra ubicada en 6ª. Calle 3-20 zona 1 de la ciudad de Mazatenango, misma que a diferencia de los doce distritos de salud cuenta con personal institucional administrativo de diferentes categorías.

b) Limitaciones

No se presentó ninguna limitación.

2.5. Aporte

El presente tema de investigación, Auditoría de Recursos Humanos, pretende establecer en forma clara un proceso de auditoría de recursos humanos que beneficie tanto a los trabajadores como a la institución para cumplir con la misión y los objetivos de la misma, el cual va dirigido para:

- A las autoridades de la Dirección de Área de Salud del departamento de Suchitepéquez, la puesta en práctica, ya que provee de datos que son de vital importancia para la toma de decisiones entorno a su ambiente interno.
- A los colaboradores de los diferentes programas de salud, a quienes les permite mediante la consecución de los objetivos de la institución, un mejor ambiente laboral.
- A los profesionales, como una herramienta de referencia en la docencia, capacitaciones o asesorías futuras sobre la auditoría de recursos humanos.
- A los futuros profesionales de la Universidad Rafael Landívar, la presente tesis constituye una valiosa herramienta en el desarrollo del control interno de los recursos humanos, usándola como referencia para futuras investigaciones.
- A las autoridades de las instituciones públicas y empresas privadas, considerar la puesta en práctica para tener un mejor control de los recursos humanos.
- Y finalmente a los usuarios de los diferentes servicios de salud, para brindarles un servicio de mejor calidad proveniente del entusiasmo de los colaboradores de los diferentes programas de salud.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos de estudio

Para la presente investigación se contó con la participación de ciento veinte colaboradores, en donde se incluye a los colaboradores de los doce distritos de salud y de la Dirección departamental que conforman el Área de Salud del departamento de Suchitepéquez, entre Coordinadores y/o Jefes de distrito, Gerentes, Directores, personal Médico y Paramédico, personal administrativo y operativo, de los servicios investigados, hombres y mujeres, técnicos, profesionales y no profesionales, comprendidos entre las edades de 20 a 55 años.

3.2. Población y muestra

a) Población

Tabla 3.1

Unidad de investigación	Número empleados	%	Muestra
Mazatenango	42	11%	13
Cuyotenango	25	7%	8
San José La Máquina	25	7%	8
San Antonio	40	11%	13
Santo Domingo	27	7%	9
Patulul	36	9%	11
Rio Bravo	19	5%	6
Santa Bárbara	25	7%	8
Chicacao	26	7%	8
San José el Ídolo	15	4%	5
Pueblo Nuevo	28	7%	9
Santo Tomás la Unión	37	10%	12
Dirección Administrativa	30	8%	10
Total	375	100%	120

Fuente: Elaboración propia (2018) basado en datos proporcionados por el área de salud de Suchitepéquez.

El porcentaje de la población se determinó mediante una regla de tres, de la manera siguiente:

$$375 = 100\%$$

$$42 = X$$

Desarrollo:

$$42 * 100 / 375 = 11.20 = 11\%$$

b) Muestra

Algunas veces, el tema de investigación amerita trabajar con grupos numerosos de participantes, por lo cual se dificultaría realizar cuestionarios a todo el grupo. En esos casos es necesario, calcular una muestra de la población completa que vamos a estudiar, esta sería, entonces, una porción de un grupo completo, cuyos resultados pueden ser generalizados a todo un universo. En la presente investigación se utilizará una muestra extraída del total del universo que está comprendido entre 12 distritos de Salud y el Área Administrativa / Dirección de Área de Salud de Suchitepéquez, la cual se tomará de forma proporcional en cada uno de los servicios mencionados, en total de 120 colaboradores.

Formula estadística:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Fuente: Manual APA (2018)

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población (375)

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0.5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador. Se utilizará 95% (1.96)

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador. Se utilizará 7.37% (0.0737)

Formula desarrollada de la manera siguiente:

$$n = (375) (0.25) (1.96)^2 / (375-1) (0.0737)^2 + (0.25) (1.96)^2$$

$$n = 360.15 / (2.03145206) + (0.9604)$$

$$n = 360.15 / 2.99185206$$

$$n = 120.3769414$$

$$n = 120$$

3.3. Instrumentos

En esta investigación se realizó una encuesta para determinar de qué manera se realiza el proceso de auditoría de recursos humanos en los servicios de salud a través de una encuesta elaborada con 20 preguntas. Para conocer la opinión de los colaboradores de todos los servicios y de todo tipo de personal con la finalidad de saber la opinión de cada uno en los diferentes puestos de trabajo.

Navas (2012) denomina encuesta al conjunto de preguntas especialmente diseñadas y analizadas para ser dirigidas a una muestra de población, que se considera por determinadas circunstancias funcionales al trabajo, representativa de esa población, con el objeto de conocer la opinión de las personas sobre determinadas cuestiones.

3.4. Procedimientos

Para poder realizar esta investigación se realizaron varios procedimientos o pasos que son los siguientes:

- Se eligió realizar la investigación de tesis en el Área de Salud de Suchitepéquez, a nivel departamental, esto implica que se investigó en los doce municipios de este departamento que prestan servicio comunitario de salud.
- Para la investigación de los antecedentes, se investigó en internet, revistas, periódicos y tesis realizadas.
- Para realizar el marco teórico se investigó en libros y diccionarios.
- Se hizo el cálculo de la muestra mediante una fórmula estadística de muestreo, conociendo el número de población de colaboradores de los distintos Servicios de Salud.
- Se realizó un cuestionario de 20 preguntas en total para conocer la opinión de los colaboradores a través de una encuesta.
- Seguidamente se realizó una entrevista al gerente de recursos humanos para validar la información de los colaboradores.
- Luego de conocer la opinión de los colaboradores se procedió a vaciar la información de las boletas para proceder al análisis e interpretación de los resultados.
- Se realizó un análisis e interpretación de los resultados obtenidos del cuestionario de la encuesta realizada.
- Se procedió a graficar para la representación de los resultados.
- Para concluir con esta investigación también se procedió a hacer las recomendaciones acordes a los resultados obtenidos.
- Y finalmente a la elaboración de la propuesta “Guía técnica de auditoría de recursos humanos”.

IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado a los colaboradores de los distintos servicios: centros de salud, puestos de salud y dirección de área de salud, donde se presentaron las siguientes interrogantes:

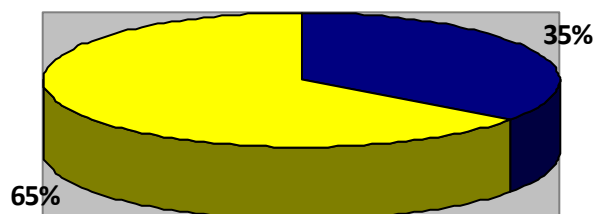
1. ¿Tiene conocimiento sobre el tema de auditoría de recursos humanos?

Cuadro No. 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	42	35%
No	78	65%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 1



Fuente: cuadro No. 1

Más del 50% de los colaboradores indican no tener conocimiento respecto al tema Auditoría de Recursos Humanos.

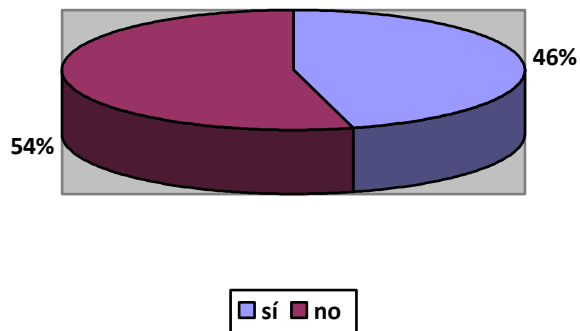
2. ¿Considera apropiada u oportuna la auditoria de recursos humanos en esta institución?

Cuadro No. 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	38	32%
No	82	68%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 2



Fuente: cuadro No. 2

En su mayoría los colaboradores respondieron que la auditoria de recursos humanos no es la apropiada, argumentando que no se les informa, cuando serán evaluados y algunas veces no se encuentran presentes para dicha evaluación por motivo de estar realizando trabajo de campo.

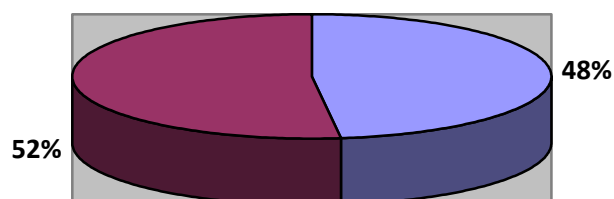
3. ¿Está de acuerdo usted con los procedimientos que realiza el departamento de recursos humanos para la auditoria de personal?

Cuadro No. 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	58	48%
No	62	52%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 3



Fuente: cuadro No. 3

Más del 50 % del personal indica no estar de acuerdo con los procedimientos utilizados por el departamento de recursos humanos para la realización de auditoria de recursos humanos. Manifiestan en el apartado del porqué, que no están de acuerdo porque solamente es una herramienta de supervisión.

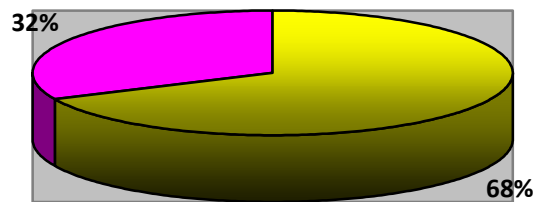
4. ¿Le afecta a usted, la implementación de auditoria de recursos humanos?

Cuadro No. 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	82	68%
No	38	32%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 4



Fuente: cuadro No. 4

El 68% de los colaboradores, afirma, que le afecta la realización de auditoria de recursos humanos, puesto que no se sienten cómodos realizando su trabajo si los están controlando, la mayoría a su vez hace mención del término “fiscalización”.

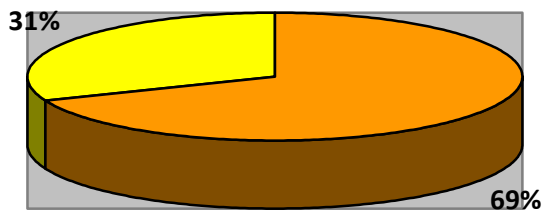
5. ¿Realiza actividades de su desempeño profesional?

Cuadro No. 5

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	83	69%
No	37	31%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 5



Fuente: cuadro No. 5

La mayoría de colaboradores (69%) considera que, si desarrolla actividades laborales de acuerdo a su profesión, ya que el personal de la institución en su mayoría es personal de tipo médico y paramédico, mientras que el personal restante que indica que no, se refiere al personal administrativo donde no existe un perfil específico para desempeñar ciertas funciones.

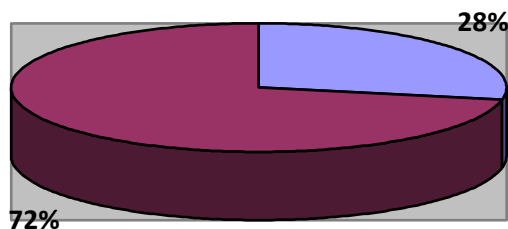
6. ¿Considera que su trabajo requiere de esfuerzos innecesarios o que se encuentran fuera de su alcance?

Cuadro No. 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	34	28%
No	86	72%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 6



Fuente: cuadro No. 6

Tan solo un 28% expresó que algunas veces tienen que presentarse a laborar en jornadas extraordinarias por diversos motivos, lo cual consideran innecesario ya que para eso cuentan con un horario establecido y que dichas actividades deberían planificarse en dicho horario.

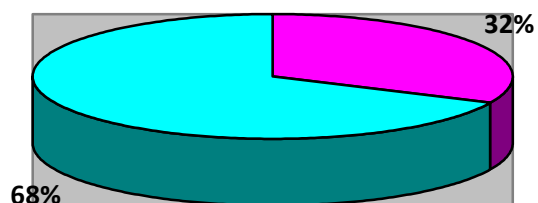
7. ¿Considera que cuenta con una justa remuneración, de acuerdo a las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Cuadro No. 7

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	38	32%
No	82	68%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 7



Fuente: cuadro No. 7

El 68% de los colaboradores, indican que no es justa la remuneración por el hecho de no contar siquiera con el salario mínimo y en algunos casos argumentan no contar con las prestaciones de ley o algún otro beneficio.

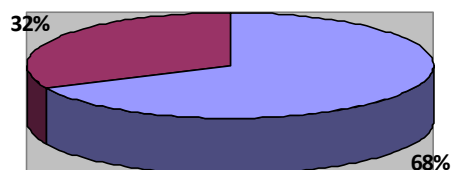
8. ¿Tiene la oportunidad de mantener una relación de amistad con sus compañeros de trabajo, según la función que realiza?

Cuadro No. 8

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	82	38%
No	38	32%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 8



Fuente: cuadro No. 8

La parte mayoritaria de las personas que fueron encuestadas, confirmaron que mantienen una relación de amistad con sus compañeros de trabajo, lo cual indica que existe un excelente ambiente laboral.

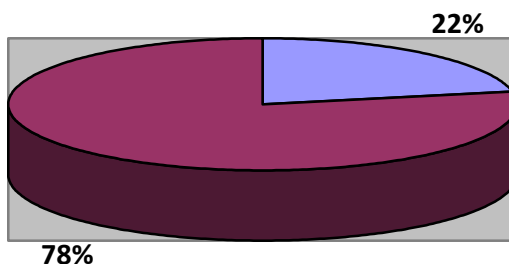
9. ¿Le brinda la institución oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Cuadro No. 9

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	22%
No	94	78%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 9



Fuente: cuadro No. 9

La mayoría del personal demostró su descontento indicando que no existe oportunidad de crecimiento tanto económico como profesional en la institución, puesto que no existen incrementos de salarios, oportunidad de ascensos, no existen mejoras laborales de ninguna índole.

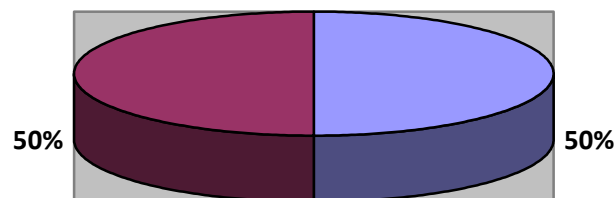
10. ¿Recibe los beneficios económicos necesarios, para satisfacer sus necesidades básicas?

Cuadro No. 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	60	50%
No	60	50%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 10



■ sí ■ no

Fuente: cuadro No. 10

Exactamente el 50% de los colaboradores, indicaron que los beneficios económicos que reciben en la institución satisfacen sus necesidades básicas, dejando claramente que solo se refieren a las necesidades básicas.

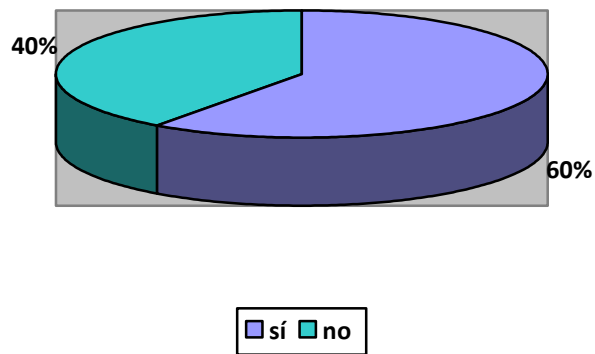
11. ¿Se siente seguro y estable en su empleo?

Cuadro No. 11

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	72	60%
No	48	40%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 11



Fuente: cuadro No. 11

El 40% de los colaboradores se sienten inestables en el trabajo por motivo de ser únicamente prestadores de servicios (no tienen relación de dependencia) por medio de contratos anuales, esto no les permite mantener una estabilidad laboral a largo plazo.

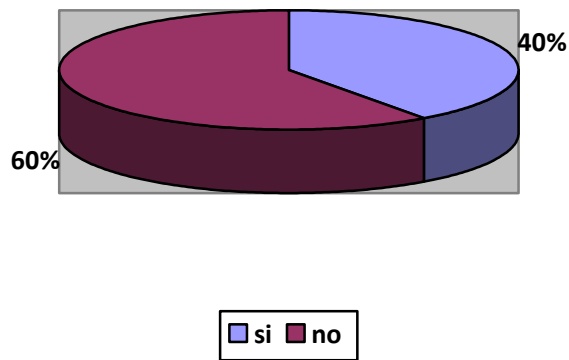
12. ¿Recibe las prestaciones de ley u otro incentivo por parte de la institución?

Cuadro No. 12

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	48	40%
No	72	60%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 12



Fuente: cuadro No. 12

El 60% de los colaboradores indicó que no recibe ningún tipo de prestaciones adicionales a las de la ley, inclusive el personal contratado para prestar servicios técnicos indica que no recibe ningún tipo de prestaciones ni servicio de seguro social.

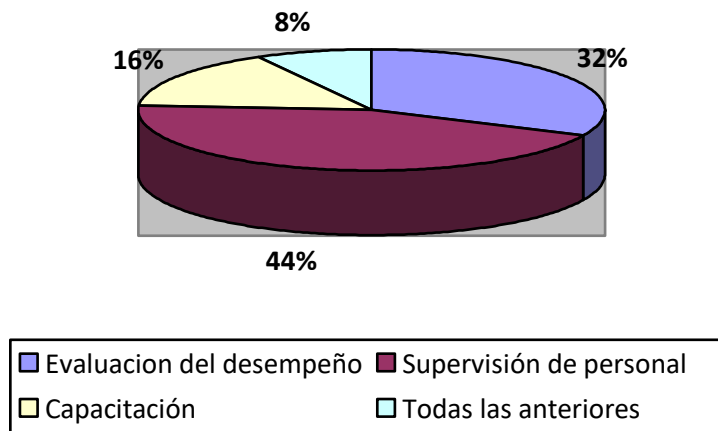
13. ¿Cuál de los siguientes métodos utiliza la gerencia de recursos humanos para realizar la auditoría de personal?

Cuadro No. 13

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación del desempeño	38	32%
Supervisión de personal	53	44%
Capacitación y plan de mejora	19	16%
Todas las anteriores	10	8%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 13



Fuente: cuadro No. 13

Según indicaron los colaboradores, en su mayoría, la principal técnica que conocen de auditoría de recursos humanos, utilizada por la gerencia de RRHH es la supervisión de personal, enfocándose directamente en el control de ingresos y egresos del personal a su respectivo servicio de salud (ubicación funcional).

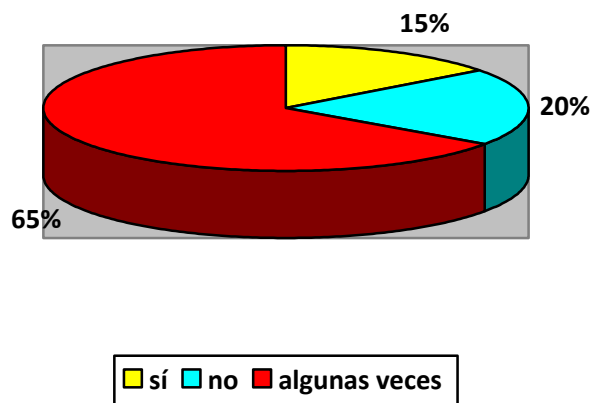
14. ¿Le han dado a conocer los resultados de la auditoria de recursos humanos, brindándole sugerencias de mejora en su desempeño?

Cuadro No. 14

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	18%
No	30	25%
Algunas veces	68	57%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 14



Fuente: cuadro No. 14

La mayoría de los colaboradores indicaron, que en algunas ocasiones les han dado a conocer los resultados de la auditoria de recursos humanos, pero, no les han brindado un plan para mejorar.

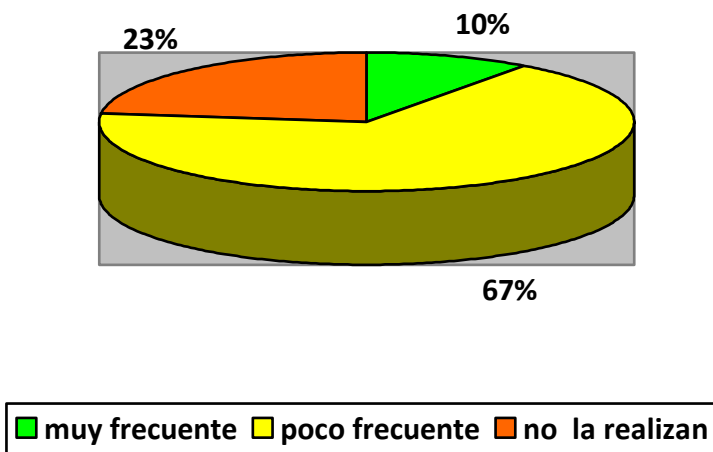
15. ¿Con que frecuencia la gerencia de recursos humanos realiza la auditoria de personal en su servicio?

Cuadro No. 15

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	12	10%
Poco frecuente	80	67%
No la realizan	28	23%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 15



Fuente: cuadro No. 15

La mayor parte de los colaboradores encuestados, indicaron que, poco frecuente han realizado una auditoria de recursos humanos, inclusive el 23% indicó que nunca han realizado.

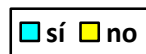
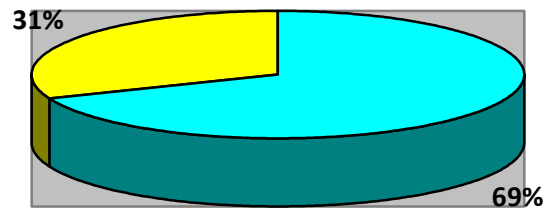
16. ¿Le parece incomodo el proceso de evaluación en su trabajo?

Cuadro No. 16

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	73	69%
No	47	31%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 16



Fuente: cuadro No. 16

En su mayoría el personal de salud indicó que le resulta un poco incomoda la auditoria de recursos humanos, pese a que cuando esto sucede se sienten intimidados por los gerentes.

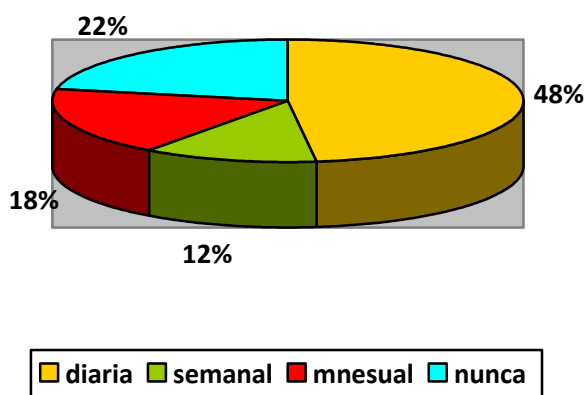
17. ¿Con que frecuencia, usted, tiene relación con los usuarios del servicio?

Cuadro No. 17

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	58	48%
Semanal	14	12%
Mensual	22	18%
Nunca	26	22%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 17



Fuente: cuadro No. 17

El mayor porcentaje (48%) indica que tienen relación diariamente con los usuarios del servicio, mientras que existe otro 22% que indica que jamás tiene relación con los usuarios (personal administrativo).

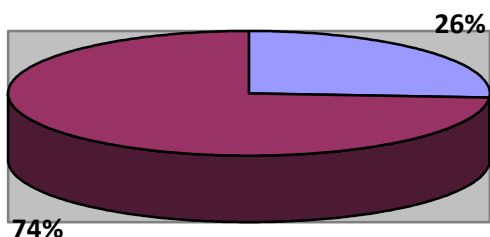
18. ¿Existe un proceso definido para atender a los usuarios?

Cuadro No. 18

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	31	26%
No	89	74%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 18



Fuente: cuadro No. 18

La mayoría del personal indica que no existe un proceso establecido de cómo atender a los usuarios, que se organizan de acuerdo a las instrucciones del coordinador de distrito, pero desconocen si existe un proceso directamente para atender a las personas.

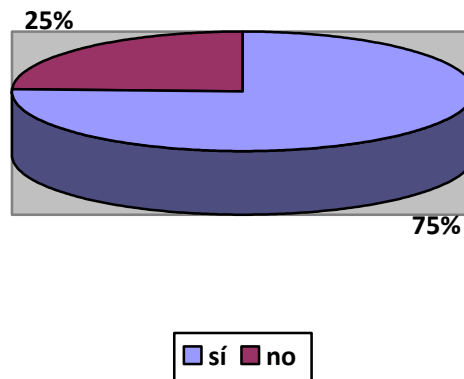
19. ¿se considera responsable en el servicio que le da a los pacientes u otro tipo de personal en su servicio?

Cuadro No. 19

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	100	83%
No	20	27%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 19



Fuente: cuadro No. 19

En esta interrogante los encuestados respondieron que si en su mayoría, que es indispensable tratar a la gente con mucho respeto y ser muy atentos con ellos, ya que, si se les atiende de manera tosca, la gente inmediatamente presenta quejas, incluso después dicen que no se les dio la atención necesaria. Agregaron que de tal modo con sus compañeros es necesario colaborar, brindándoles cualquier tipo de información que soliciten.

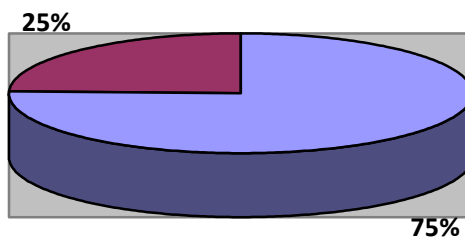
20. ¿Cree que es indispensable tratar con amabilidad a los pacientes u otras personas que requieren del servicio?

Cuadro No. 20

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	107	89%
No	13	11%
Totales	120	100%

Fuente: trabajo de campo (2018)

Gráfica No. 20



Fuente: cuadro No. 20

Es indispensable y obligatorio según indicó la mayoría de personal, ya que, por ser una institución de carácter público, se debe mantener una relación cordial con los externos, caso contrario ellos presentan quejas a las autoridades del sector (municipalidades).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente del departamento de recursos humanos del Área de Salud de Suchitepéquez, basada en el cuestionario realizado al personal de los diferentes servicios.

No.	Pregunta	Si	No	Criterio del Gerente de Recursos Humanos
1.	¿Conoce usted el proceso Auditoría de Recursos Humanos?	X		
2.	¿Se ha aplicado la Auditoría de Recursos Humanos en el área de Salud de Suchitepéquez?		X	Nos regimos a los lineamientos del nivel central (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social).
3.	¿Considera que los procesos de gestión de recursos humanos que se realizan, cumplen los requisitos para la auditoría de recursos humanos?	X		Porque se realizan algunas gestiones de recursos humanos que se contemplan en el marco de la auditoría de recursos humanos.
4.	¿Ha tenido algún inconveniente con el personal por la realización de la Auditoría de Recursos Humanos?	X		No les gusta que los evalúen.
5.	Las actividades laborales que realiza ¿son de su desempeño profesional?	X		
6.	¿Cuál es su profesión?			Lic. en Ciencias Jurídicas y Sociales
7.	¿Considera que su profesión está acorde a su desempeño laboral?	X		Porque es necesario saber sobre aspectos legales en las contrataciones del personal y otras gestiones

				administrativas.
8.	¿Considera que la remuneración que reciben los colaboradores es justa?	X		Todos cuentan con el sueldo mínimo en adelante, dependiendo del puesto que ocupan, además, cuando se realiza una contratación se le da a conocer la cantidad por honorarios o sueldo, depende de ellos si desean quedarse en el puesto de trabajo.
9.	¿Le proporciona la institución, oportunidades de crecimiento económico y profesional a los colaboradores?		X	No hay oportunidad de ascensos porque las plazas ya están establecidas.
10.	¿Considera que los beneficios económicos que reciben los colaboradores, satisfacen sus necesidades básicas?	X		Porque de una u otra forma siguen trabajando en la institución.
11.	¿Considera que el personal cuenta con una estabilidad laboral?	X		La mayoría tiene plaza 011. En caso de los que trabajan por contrato, la mayoría cuenta con una renovación de contrato.
12.	¿Cuentan los colaboradores con prestaciones de ley o algún incentivo extra? Mencione cuáles son?		X	El presupuesto no es suficiente.
13.	¿Qué métodos utiliza la gerencia de recursos humanos para realizar la	Evaluación del desempeño Supervisión de		¿Cuáles son los métodos que utiliza?

	auditoria de personal?	personal Capacitación y plan de mejora Todas			Considero que todas, ya que se ha utilizado la evaluación de desempeño, la supervisión de personal y capacitaciones organizadas por el Ministerio de Salud.
14.	¿Le han dado a conocer los resultados de la auditoria de recursos humanos al personal?		X		Los resultados se le han brindado al coordinador de distrito y él se encarga de socializarlo con su personal a cargo.
15.	¿Con que frecuencia, se realiza la auditoria de recursos humanos?	3			Institucionalmente se realiza cada 6 meses, en algunas ocasiones la realizan directamente del nivel central.
		M			
		6M	X		
	1A				
16.	¿Le parece de beneficio el proceso de evaluación para la institución?	X			No solamente de beneficio para la institución sino también para los colaboradores.
17.	¿Cómo considera la relación entre los colaboradores y los usuarios de los servicios de salud?	B	R	M	Todo el personal mantiene una relación cordial con los pacientes en los servicios de salud.
		X			
18.	¿Existe un proceso definido para realizar la auditoria de recursos humanos?		X		No lo ha estipulado el Ministerio de Salud.
19.	¿Cuáles son las herramientas que utilizan en el departamento para	Se realizan planes para la supervisión y evaluación del personal.			

	realizar la auditoria de recursos humanos?			
20.	¿Cree que la Auditoria de Recursos humanos, es oportuna para cumplir con los objetivos de la institución?	X		Claro que sí, una auditoria de recursos humanos siempre va a ser oportuna en función de los objetivos de la institución.
Responsable: Maria Pilar Castañeda Salazar				

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se procede al análisis de los mismos a partir de compararlos con lo expuesto por los distintos autores en el marco teórico, indicando aciertos y desaciertos según las aplicaciones y/o desconocimientos técnicos – administrativos. Cabe resaltar, que todo proceso que pretende la calidad está sujeto a la mejora continua.

Chiavenato (2011) la auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o las prácticas o condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa esta descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de Recursos Humanos, la auditoría adquiere una enorme importancia. El personal del área de salud, considera que es de suma importancia que les informen acerca de los beneficios que genera una auditoría de recursos humanos, actualmente la Dirección de Recursos Humanos no cuenta con un sistema establecido para realizar la auditoría, no cuenta con los planes de auditoria de Recursos Humanos, la gerencia de recursos humanos de la institución indica que se rigen a los lineamientos que programa el nivel central (Ministerio de Salud Pública), indistintamente de los lineamientos ellos deben tomar iniciativa para controlar a sus recursos humanos.

Según Alles (2013) El éxito de la gerencia de recursos humanos es lograr que se alcancen los objetivos aprovechando el potencial, habilidades y capacidades de los colaboradores, para ello necesita conocer en detalle el comportamiento de los colaboradores en relación a lo que hacen, resuelven, proponen. El comportamiento

de los empleados que interesa es la competitividad, productividad y satisfacción en el trabajo, así como lo que obstaculice el logro de estos objetivos.

El departamento de recursos humanos debe preocuparse por alcanzar los objetivos de la empresa y de los colaboradores, de llegarse a descuidar aumentará el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación. Los colaboradores manejan cierto comportamiento en cuanto a la evaluación de recursos humanos, se pudo detectar que a ellos les incomoda la supervisión, los cuestionamientos, los medios de verificación de cumplimiento, pese a la falta de información, que como según lo indican en ningún momento les informan de los acontecimientos realizados de manera repentina por las autoridades de la Dirección de Área de Salud, que cuando realizan algún tipo de evaluación no les dan a conocer los resultados, ni mucho menos cuáles serán las consecuencias de las actividades realizadas. Por otro lado el gerente de recursos humanos de la entidad indicó que los resultados se le brindan al coordinador de distrito y él es el responsable de dar a conocer los resultados al personal del servicio de salud.

Robbins (2014) define la satisfacción laboral como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo quien está muy satisfecho con su puesto de trabajo tiene actitudes positivas hacia éste, quien está insatisfecho, muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral. De hecho en el presente estudio de investigación se detectaron actitudes negativas con el personal del Área, ya que ellos expresan su insatisfacción por ciertos factores, tales como, la remuneración, que los sueldos no son justos, que realmente el trabajo es delicado, lleno de riesgos y a pesar de ello no existe una justa remuneración, existe una cierta cantidad de personas que prestan sus servicios por contrato, éstos no tienen relación de dependencia, no gozan de ningún tipo de prestaciones, ni vacaciones, ni ningún

derecho como trabajador, porque solo cuenta con un contrato temporal, este tipo de personal refiere que además de que no reciben un pago justo tienen la obligación de pagar el IVA impuesto al valor agregado, calculado sobre el total de sus honorarios. Según indicó el gerente de recursos humanos, todos cuentan con el salario mínimo en adelante, dependiendo del puesto que ocupan, pero que cuando se contrata al personal se le da a conocer por cuanto será retribuido.

Sánchez (2014) se concretiza en los contratos laborales por lo tanto es necesario su análisis para saber de su impacto y condiciones para el desempeño laboral. Los contratos temporales no estimulan el desempeño de los colaboradores o grupos de trabajadores. No hay evidencia donde los contratos laborales aseguren estabilidad laboral, por tanto, un mejor desempeño laboral. La estabilidad laboral responde a la cantidad de tiempo promedio que permanece un empleado en una misma empresa, aunque cambie de cargos. El riesgo es el acomodamiento el cual disminuye el rendimiento. Este indicador encaja perfectamente con los resultados obtenidos de la opinión de los colaboradores, ya que una pequeña parte de los participantes, manifiestan su descontento por no contar con una estabilidad laboral, con oportunidades de mejora, ni profesional, ni económica, se detectó que este pequeño grupo de colaboradores son los que se encuentran laborando por contrato, mencionan que mantienen inquietud porque no saben en qué momento les van a quitar su contrato ya que aunque el contrato tenga una fecha de vigencia han habido casos en los que se rescinden los contratos de personal sin conocer la causa, de tal modo que han estado con la incertidumbre de hasta cuándo van a trabajar ya que también existen las intervenciones políticas para ocupar los puestos, según indicaron. En este caso el gerente de recursos humanos indicó que la mayoría del personal es del renglón 011 y que en el caso del personal que trabaja por contrato regularmente se le ha renovado su contrato de trabajo.

Alles (2012) considera que la Auditoría de Recursos Humanos, implica una serie de procedimientos por los que se comparan determinadas características de los subsistemas de recursos humanos con estándares previamente definidos. En este

contexto, la capacitación al personal es elemental y es un estándar de evaluación para el desempeño laboral. Por otro lado, Varela (2011), afirma que la administración de recursos humanos está en las prácticas y políticas para manejar los asuntos vinculados con las relaciones gerenciales; específicamente al momento de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización, por ejemplo, realizar el análisis de puestos, planear las necesidades de personal, reclutar a los candidatos para cada puesto y otros. Existen funciones que hay que cumplir bajo ciertas condiciones, lo cual, en parte, no cumple el Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de Suchitepéquez ya que no cuenta con un proceso específico para auditar los recursos humanos y llevar a cabo un plan de auditoría, según indicaron los colaboradores en su mayoría, la principal técnica que conocen de auditoría de recursos humanos, utilizada por la Gerencia de Recursos Humanos es la supervisión de personal, enfocándose directamente en el control de ingresos y egresos del personal a su respectivo servicio de salud (ubicación funcional). Por otro lado, el gerente de recursos humanos, indicó que además de la supervisión de personal, también se ha realizado evaluación de desempeño y capacitaciones programadas y organizadas por el Ministerio de Salud.

Respecto a la calidad de atención al cliente, Alles (2012) afirma que para lograrlo se debe cumplir con un proceso que busque la satisfacción total de los requerimientos y necesidades del usuario, en ese contexto, la empresa debe instituir una cultura de mejora continua donde se fomente el pensamiento creativo, innovador y propositivo. Casi el 50 por ciento de los participantes al igual que el Gerente de Recursos Humanos, indicaron, que los colaboradores tienen una relación diaria con los usuarios del servicio de salud a donde pertenecen, la mínima parte menciona que la relación es semanal, el gerente de recursos humanos considera que los colaboradores mantienen una relación cordial con los usuarios, así también indicaron que atienden a los usuarios bajo su propio criterio, proporcionando confianza y manteniendo una relación cordial con los usuarios del servicio, pues no

existe un plan de cómo atender a los usuarios, no existe un canal para llevar a las personas a lo que realmente buscan.

VI. CONCLUSIONES

El Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud del departamento de Suchitepéquez, no cuenta con un plan o una guía para realizar el proceso de auditoría de recursos humanos específicamente, los procesos de gestión de recursos humanos que se realizan son de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Salud pública y Asistencia Social.

Según el comportamiento organizacional de los colaboradores, no apoyan la Auditoría de Recursos Humanos porque no tienen conocimiento respecto del tema, no tienen claro cuál es su significado, ni saben concretamente cual es el fin de evaluarlos a cada cierto tiempo, porque no han sido informados y no conocen los resultados de las evaluaciones, concretamente no se promueve la integración entre el colaborador y la institución.

Según la opinión de los colaboradores se concluye que, no hay satisfacción laboral, principalmente por la remuneración que reciben, ya que el sueldo base es inferior al salario mínimo, los sueldos son englobados en una serie de bonos que se han logrado por medio de pactos colectivos (a través del sindicato).

No hay una estabilidad laboral para todos los colaboradores, debido a que existe una parte del personal que labora por contrato, quienes no cuentan con las prestaciones de ley ni tienen una relación de dependencia con la entidad, parte de los colaboradores manifiestan su descontento por no contar con oportunidades de mejora, ni profesional ni económica, según argumentan existe intervención política para poder optar a los cargos de otro nivel. Existe cierta confusión para el personal contratado de forma temporal, ya que según su contrato de servicios, no indica horarios de trabajo, sin embargo les exigen que cumplan con el horario de trabajo de la institución.

La Gerencia de Recursos Humanos del Área de salud, para el efecto de los controles de auditoría de recursos humano utiliza algunas herramientas como: control de entradas y salidas del personal, evaluación de desempeño, nóminas de personal, sin embargo, no cuenta con un proceso establecido para realizar la auditoria de recursos humanos, y darle seguimiento a los hallazgos cuando se realice el proceso.

El personal de los servicios de salud en su mayoría tiene contacto directo con los usuarios de los servicios, mantienen una relación cordial con los mismos, ya que, es un compromiso atenderlos de la mejor manera, pero existen oportunidades donde se sienten intimidados por los usuarios porque si no se les atiende como ellos quieren, entonces se quejan con las autoridades municipales.

VII. RECOMENDACIONES

Ante las conclusiones después de analizar los resultados de la presente investigación, se recomienda, la elaboración de un plan que contenga los pasos para realizar la auditoria de recursos humanos en forma definida y ordenada, aprovechando los recursos de la institución, puesto que la dependencia cuenta con un departamento para realizar gestiones de recursos humanos.

Instruir a los colaboradores respecto a la auditoria de recursos humanos, informándolos sobre ¿qué es? ¿Para qué sirve? ¿Cuáles son sus beneficios? ¿Cuál es el periodo de tiempo para realizarla? Se recomienda que se realice la auditoria de recursos humanos una o dos veces al año, utilizando los recursos de la institución o por medio de la contratación de un agente externo, ya que éste cuenta con experiencias de auditorías realizadas en otras empresas o instituciones.

Ciertamente la Dirección de área de salud no tiene la facultad para mejorar los salarios de los colaboradores, ya que éstos son estipulados a través de nóminas de sueldos establecidas por el Ministerio de Salud, en este caso, se recomienda que se implemente un plan de capacitaciones al personal donde se incluya temas de motivación, para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores y conseguir así un rendimiento de mejor calidad.

Se recomienda crear un plan de mejora para los colaboradores en base al tiempo de trabajo, su rendimiento, su nivel académico, verificar y analizar que el personal que trabaja por contrato y que no tiene relación de dependencia, se le asigne un horario de trabajo ya que según ellos solamente tratan de acoplarse a un horario porque su contrato no lo indica.

Elaborar un listado de los elementos que se pretenden auditar, posteriormente describir paso a paso como se va a realizar la auditoria de recursos humanos y las actividades que requiere cada uno de los elementos, para ponerla en marcha de la

forma más adecuada, la finalidad de esta investigación es la elaboración de una guía para establecer el proceso de auditoría de recursos humanos, la cual se recomienda tomar en consideración.

Se recomienda que en cada uno de los servicios se le brinde de forma periódica, una charla educacional a los usuarios de los servicios, donde se les dé a conocer la forma de trabajo, cuales son los pasos a seguir para recibir la atención, darles a conocer los servicios específicos que se brindan en el lugar, desde luego si no existe un detalle de como fluye el proceso para la atención, elaborar un esquema de atención a los usuarios respecto de cómo funcionan los servicios de salud, y de esta manera conseguir que los usuarios respeten los lineamientos internos para una mejor atención y una relación cordial entre usuarios y colaboradores.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2012) **Diccionario de términos de recursos humanos**, España, Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012) **Desarrollo del talento humano**, Buenos Aires, Editorial Granica S.A.
- Alles, M. (2013) **Recursos humanos**, cómo lograr prestigio dentro de la organización
- Chavarría, C. (2015) **Auditoria Administrativa**, Editorial Digital UNID, pp. 6-7
- Chiavenato, I. (2011) **Administración de recursos humanos**, El capital humano de las organizaciones. (9ª. ed.) México. Ed. McGraw-Hill/Interamericana.
- Dessler, G. (2015) **Administración de recursos humanos**, la evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos 14ª. Ed.
- Los tiempos (2017) **Auditoria de recursos humanos en YPFB** (yacimientos petrolíferos fiscales bolivianos).
- Manual APA (2018) **Normas APA**, 6ª. Edición.
- Navas, I. (2012) Gestión del talento humano
- Robbins, S. (2014) **Comportamiento Organizacional**, Ética y responsabilidad social, 14ª edición, México, Ed. Mc Graw-Hill Interamericana
- Sánchez, J. (2014) **Auditoría de Recursos Humanos**, editorial APYCE
- Sánchez, J. (2015) **Auditoria de recursos humanos**, editorial APYCE
- Tamay, X. y Torres, T. (2011) tesis de grado, “**Auditoria de Gestión al Departamento de Recursos Humanos del Gobierno municipal del cantón Céllica**” Loja – Ecuador.
- Trujillo, A. (2017) tesis de grado, “**Auditoria de Recursos humanos y logro de los objetivos de la empresa Imprenta IMPETU Editorial S.R.L.** distrito de Callería, Pucallpa 2016” Universidad Privada de Pucallpa, Perú.
- Varela R. (2011) **Administración de Recursos Humanos**, (5ª. ed.) México. Pearson Educación.
- Velásquez, E. (2018) el colmo de la Burocracia, el periódico.
- Vivanco, M. (2015) muestreo estadístico diseño y aplicación, editora Universitaria, Chile.

Otras fuentes:

Base de datos, Área de Salud de Suchitepéquez, listados de personal año 2016.

Dirección general de Correos y telégrafos, Unidad de auditoria interna CUA No.
51690.

El dinero (2016) www.eldinero.com.do

ANEXOS

Anexo 1

Propuesta

“Guía de auditoría de recursos humanos”

Introducción:

Esta investigación se fundamenta en la auditoría de Recursos Humanos, que es una herramienta de apoyo para registrar y controlar la captación, distribución, manejo y utilidad de los servicios ofrecidos por el personal. Es un sistema de revisión y control para verificar la eficiencia y eficacia de las actividades llevadas a cabo en los distintos puestos de trabajo. Busca mostrar la situación real desde las prácticas y la justificación de las inversiones hechas, que requiere de la formulación de criterios y estándares para evaluar y controlar sistemáticamente su funcionamiento; un sistema técnico de evaluación del desempeño que redunde en un acertado y paralelo acompañamiento en el desarrollo de las funciones de cada puesto de trabajo.

Sin embargo, se hace evidente, un programa de capacitación para que el personal esté informado de las acciones que el Departamento de Recursos Humanos realiza, especialmente, aquellas que involucran al personal y que pueden generar desacuerdos y propuestas.

De acuerdo a lo anterior y los resultados recabados, se presenta la siguiente propuesta con el objetivo de proponer un plan de actividades para el proceso de Auditoría de Recursos Humanos.

Justificación:

Es necesario integrar y saber gestionar los procedimientos y técnicas utilizadas por el Departamento de Recursos Humanos al momento de aplicar la Auditoría de Recursos Humanos, principalmente, cuando el personal, en general, está involucrado con los procesos.

Ante tal situación, se considera tomar en cuenta algunas acciones técnico – administrativas que permitan establecer paradigmas positivos respecto a la Auditoría de Recursos Humanos a fin de que cada colaborador manifieste actitudes de

disponibilidad y compromiso. Concretamente la propuesta está orientada a definir una guía de pasos para realizar la Auditoría de Recursos Humanos.

Auditoría de Recursos Humanos

La auditoría de recursos Humanos, es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. Su propósito principal es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

Objetivos:

Objetivo general:

Diseñar una guía técnica de Auditoría de Recursos Humanos para el Área de Salud de Suchitepéquez.

Objetivos específicos:

- Indicar las fases para realizar la Auditoría de Recursos Humanos en el Área de Salud de Suchitepéquez.
- Proponer un plan de actividades para el desarrollo de la auditoría de Recursos Humanos en Área de Salud de Suchitepéquez.

El plan de actividades para el logro de los objetivos conforma las 4 fases del proceso de Auditoría de recursos Humanos, tomando en consideración las actividades siguientes:

- Fase exploratoria: Esta tiene como finalidad definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación.

Pasos a seguir	Actividades
Definir el alcance de la auditoria	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir al personal que se va a auditar (total de empleados)
Trazar los objetivos que perseguirá la auditoria de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la eficiencia y la eficacia de los recursos humanos - Examinar y mejorar el desempeño de los colaboradores. - Optimizar el funcionamiento de los recursos humanos de la institución.
Definir los procedimientos de auditoria, para conseguir los objetivos ya definidos por el departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el tipo de auditoría (de funcionamiento) - Identificar al responsable de llevar a cabo la auditoría (agente interno o externo) - Revisar y establecer las políticas y objetivos que se atenderán con la auditoría, junto con el auditor responsable. - Desarrollar conjuntamente con el auditor un plan de acción. - Elaborar un calendario, es recomendable informar al persona de esta actividad a fin de no afectar la evaluación. - Formular una estrategia y control de seguimiento. - Verificar el manual de procedimientos. - Conocer las funciones de cada departamento.

- Proceso de planificación de auditoria: su finalidad es establecer los procesos que se deben realizar.

Pasos a seguir	Actividades
Elaborar los planes de la auditoria (actividades)	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de desempeño - Capacitación - Análisis de sueldos y salarios - Evaluación cuantitativa del recurso humano. - Verificación de las funciones laborales.
Conformar el presupuesto de la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los costos de la auditoría, tomando en cuenta si se va a llevar a cabo por el departamento de recursos humanos de la institución o por un agente externo.

- Ejecución: esta fase se refiere a ejecutar propiamente el trabajo de auditoria de recursos humanos.

Pasos a seguir	Actividades
Evaluación de la auditoría a los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una encuesta para evaluar el desempeño. - Evaluación de los registros e asistencia. - Evaluación de la motivación
Obtención de los datos	<ul style="list-style-type: none"> - Recabar información a través de las actividades desarrolladas. - Analizar e interpretar los resultados. - Redactar el informe final de

	<p>auditoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmitir la información de los resultados a los participantes.
--	--

- Control: en esta fase el objetivo es únicamente, aplicar las técnicas del control del trabajo que se está realizando.

Pasos a seguir	Actividades
Aplicar las técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de los resultados - Retroalimentación (si es necesario)

Guía técnica de Auditoria de Recursos Humanos

	Descripción	Si	No	Ponderación			Observación
				B10	R5	M1	
Nota: la ponderación se realiza con puntaje 1 = Malo, no cumple los requisitos 5 = Regular, le falta mejorar 10 = Bueno, si cumple los requisitos.							
I. PLANEAMIENTO	¿Se conoce la disponibilidad actual de personal?						
	¿Se tiene determinada las necesidades futuras del personal teniendo en cuenta los planes de corto, mediano y largo plazo?						
	¿Se tiene registrado los requerimientos de personal de la institución?						
	¿En la formulación del presupuesto de recursos humanos, está considerada la cantidad y la calidad de requerimientos de nuevos trabajadores?						

	¿Se tiene detectadas las fuentes más convenientes de captación de los recursos humanos?						
	<p>¿Se tiene políticas y normas para los procesos de personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección • Contratación • Remuneraciones • Capacitación • Evaluación • Ascensos • Otros 						
	¿Se tiene elaborados estándares para la evaluación y control de trabajo?						
II. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	¿Son aplicados los manuales y procedimientos para cada puesto de trabajo según lo establecido en el manual de funciones del área de salud?						
	¿Existen expedientes de Auditoría o inspecciones anteriores por parte del Ministerio de Salud?						

	¿Los cargos ocupados físicamente por los trabajadores, corresponden con los aprobados por el ministerio de Salud?						
III. INGRESO	¿Existen procedimientos y técnicas en el reclutamiento, selección y contratación del personal?						
	¿Son adecuadas las técnicas que se emplean para la selección de nuevo personal?						
	¿La ocupación de puestos de trabajo se programa de acuerdo a prioridades?						
	¿Se programa y ejecuta el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso?						
IV. DESARROLLO	¿Están empleándose métodos adecuados de capacitación de personal?						
	¿Se ejecutan estudios para evaluar el potencial humano y determinar necesidades de capacitación?						
	¿Se desarrollan y evalúan programas de						

	capacitación y formación?						
	¿Se evalúa el desempeño laboral como instrumento central de una política de motivación y refuerzo de la calidad y productividad?						
	¿Se programan acciones de rotación para el mejoramiento del desempeño y desarrollo de los trabajadores?						
	¿Se realizan los ascensos en la carrera del trabajador en base al mérito?						
	¿Se desarrollan programas de motivación e incentivos (premios, incentivos, honores y reconocimientos entre otros)?						
V. ASUNTOS LABORALES	¿Existen reuniones periódicas con el sindicato, para tratar asuntos de interés general?						
	¿Se efectúan acciones en el campo de las relaciones humanas y comunicación entre los trabajadores de la institución?						
	¿Se realizan estudios para detectar, prevenir y corregir las situaciones de conflictos y problemas laborales?						
	¿Se atiende a las quejas y reclamos, tanto						

	individuales como colectivos?						
VI. REGIMEN DE RESPONSABILIDADES	¿Se orienta y supervisa el cumplimiento de deberes y obligaciones, así como el respeto a los derechos de los trabajadores?						
	¿Se fomenta y establece pautas para fortalecer la disciplina consciente de los trabajadores?						
	¿Se registran las sanciones por faltas administrativas que se aplican a los trabajadores?						
	¿Se supervisa y controla el rendimiento de los trabajadores?						

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tema	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable
Auditoria Recursos Humanos	Elegir al personal que se va a auditar (total de empleados)	Nómina de empleados	2 días	Departamento de Recursos Humanos
	Identificar la eficiencia y la eficacia de los recursos humanos.	Manual de funciones (para la verificación)	5 días	Departamento de Recursos Humanos
	Examinar y mejorar el desempeño de los colaboradores.	Evaluación de Reuniones de trabajo	5 días	Responsables de cada programa
	Optimizar el funcionamiento de los recursos humanos de la institución.	Información sobre el funcionamiento de los colaboradores	8 días	Coordinadores de distrito Departamento de Recursos Humanos
	Definir el tipo de auditoría	Coordinación	2 días	Departamento de recursos humanos
	Identificar al responsable de llevar a cabo la auditoria	Coordinación	2 días	Director de Área de Salud

Auditoria de Recursos Humanos	Revisar y establecer las políticas y objetivos que se atenderán con la auditoria, junto con el auditor responsable.	Coordinación	5 días	Departamento de Recursos Humanos
	Desarrollar conjuntamente con el auditor un plan de acción	Coordinación	5 días	Director de Área Departamento de Recursos Humanos
	Elaborar un calendario, es recomendable informar al personal de esta actividad a fin de no afectar la evaluación.	Reunión con el personal	2 días	Auditor Departamento de Recursos Humanos
	Formular una estrategia de control y seguimiento.	Estrategias de control	3 días	Auditor
	Verificar el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos	5 días	Auditor
	Conocer las funciones de cada departamento.	Manual de funciones y procedimientos	7 días	Auditor
	Evaluación de desempeño	Reunión de trabajo Cuestionarios	12 días	Auditor

Auditoria de Recursos Humanos	Capacitación	Reunión de trabajo Cañonera Manuales Cuestionarios	3 días	Capacitador
	Análisis de sueldos	Nómina de sueldos	3 días	Auditor Departamento de Recursos Humanos
	Evaluación cuantitativa del recurso humano.	Nómina de personal	1 día	Auditor
	Verificación de las funciones laborales	Entrevistas Encuestas Reuniones de trabajo	5 días	Auditor
	Establecer los costos de la auditoria si ésta es realizada por la gerencia		2 días	

Auditoria de Recursos Humanos	de Recursos humanos del Área o por un agente externo.	Financieros		Director de Área
	Realizar una encuesta para evaluar el desempeño.	Fotocopias Reuniones de trabajo	12 días	Departamento de recursos Humanos Auditor
	Evaluación de los registros de asistencia	Libros de asistencia	10 días	Auditor
	Evaluación de la motivación	Cuestionarios	3 días	Auditor

Presupuesto para la implementación del plan			
Actividades	Recursos	Costos	Total por módulo
1. Módulo I. Auditoria de recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Definición • Importancia • Objetivos. • Características • Aplicaciones • Utilización • Ventajas 	Capacitador Alquiler cañonera Material impreso, fotocopias (instructivos, cuestionario para los empleados)	Q 1,800.00 Q 300.00 Q 1,200.00	Q. 3,300.00
2. Módulo II. <ul style="list-style-type: none"> • La Auditoria de recursos Humanos y los servicios en salud. – Beneficios – Procesos – Participantes – Aspectos a evaluar – Manejo de la información – Construcción de programas de mejora. 	Capacitador (Profesional en salud) Autoridades de la institución Alquiler cañonera Manuales de información para una mejora continua (impresos) para 120 personas	Q 1,800.00 Q. 300.00 Q 1,800.00	Q.3,900.00
3. Módulo III <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los servicios de salud a partir de los aportes de la Auditoria 	La implementación de la Auditoria de Recursos Humanos queda a disposición de		

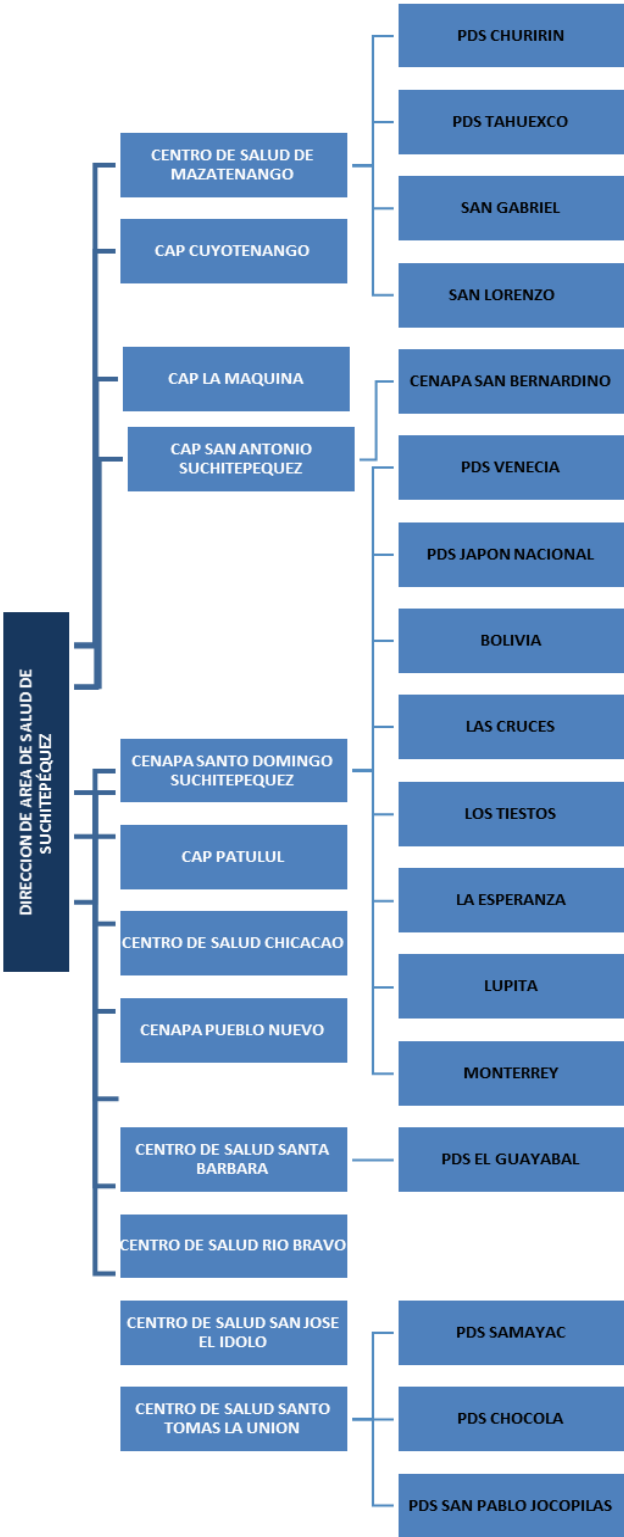
<p>de Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acciones y técnicas utilizadas para la implementación de la Auditoria de Recursos Humanos en el área de salud. - Calidad total a partir de la mejora continua del servicio de salud - Importancia de los colaboradores en la construcción de un plan de mejora continua - El monitoreo y la evaluación dentro de un plan de mejora continua - Beneficios que recibe el personal a partir de un plan de mejora continua 	<p>las Autoridades de la Dirección de Área de Salud, por lo que, la estimación de costos se dejará a criterio de la institución.</p>		
Costo total:			Q.7,200.00

Anexo 2.

Estructura Organizacional de la Dirección Administrativa



Estructura organizativa del Área Comunitaria de Salud de Suchitepéquez





Anexo 3

Instrumento para la verificación de auditoria de recursos humanos en el área de salud de Suchitepéquez

Agradecemos su apoyo al responder los cuestionamientos que se le plantean a continuación los cuales son con fines académicos y sus respuestas serán confidenciales.

A continuación, encontrará una serie de preguntas, como instrumento para la realización de la tesis titulada Auditoria de recursos humanos en el área de salud de Suchitepéquez. Califique cada aspecto de acuerdo a los criterios que aparecen en cada pregunta marcando con una x lo que considere correspondiente.

1. ¿Tiene conocimiento sobre el tema, Auditoria de Recursos Humanos?

Si: _____ No: _____

2. ¿Considera apropiada la auditoria de recursos humanos en esta institución?

Si: _____ No: _____

¿Por qué? _____

3. ¿Está de acuerdo con los procedimientos que realiza el departamento de recursos humanos en la auditoria del personal?

Si: _____ No: _____

¿Por qué? _____

4. ¿Le afecta a usted, la implementación de la auditoria de recursos humanos?

Si: _____ No: _____

¿Porque? _____

5. ¿Realiza actividades laborales de su desempeño profesional?
Si: _____ No: _____
6. ¿Considera que su trabajo requiere de esfuerzos que no están a su alcance?
Si: _____ No: _____
¿Por qué? _____

7. ¿Considera que cuenta con una justa remuneración, de acuerdo con las actividades que realiza en su desempeño laboral?
Si: _____ No: _____
¿Por qué? _____

8. ¿Tiene la oportunidad de mantener una relación de amistad con sus compañeros de trabajo, según la función que realiza?
Si: _____ No: _____
¿Por qué? _____

9. ¿Le brinda la institución, oportunidades de crecimiento económico y profesional?
Si: _____ No: _____
¿Por qué? _____

10. ¿Recibe los beneficios económicos necesarios, para satisfacer sus necesidades básicas?
Si: _____ No: _____
¿Por qué? _____

11. ¿Se siente seguro y estable en su empleo?
Si: _____ No: _____
¿Por qué? _____

12. ¿Recibe las prestaciones de ley u otro incentivo por parte de la institución?
Si: _____ No: _____
¿Por qué? _____

13. ¿Cuál de los siguientes métodos utiliza el Departamento de Recursos Humanos para realizar la auditoria de personal?
Evaluación de Desempeño: _____
Supervisión de personal: _____
Capacitación: _____
Plan de mejora: _____
14. ¿Le han dado a conocer los resultados o le han dado alguna sugerencia después de realizar la auditoria de recursos humanos?
Si: _____ No: _____ Algunas veces _____
15. ¿Con que frecuencia, la gerencia de recursos humanos realiza el proceso de auditoría de recursos humanos en su servicio?
1 vez al año _____ 2 veces al año: _____
3 veces al año: _____ No lo hacen: _____
16. ¿Le parece incómodo el proceso de evaluación en su trabajo?
Si: _____ No: _____
¿Por qué? _____

-

17. ¿Con que frecuencia usted tiene relación con los usuarios del o de los servicios de salud?

Diaria: _____ Semanal: _____

Mensual: _____ Nunca: _____

18. ¿Existe un proceso definido para atender a los usuarios?

Si: _____ No: _____

¿Por qué? _____

19. ¿Se considera responsable en el servicio que le da a los pacientes u otro tipo de personal en su servicio?

Si: _____ No: _____

¿Por qué? _____

20. ¿Cree que es indispensable tratar con amabilidad a los pacientes u otras personas que requieran del servicio?

Si: _____ No: _____

¿Por qué? _____

Anexo 4 Cuadro de operacionalización de la investigación

Variable	Indicadores	Preguntas	Sujetos de investigación	Instrumentos
Auditoría de recursos humanos.	a) Comportamiento organizacional	<p>¿Tiene conocimiento sobre el tema, Auditoria de Recursos Humanos?</p> <p>¿Considera apropiada la auditoria de recursos humanos en esta institución?</p> <p>¿Está de acuerdo con los procedimientos que realiza el departamento de recursos humanos en la auditoria del personal?</p> <p>¿Le afecta a usted, la implementación de la auditoria de recursos humanos?</p>	<p>Abarcó 12 distritos de Salud ubicados en 12 municipios del departamento de Suchitepéquez, los sujetos de estudio fueron 120 colaboradores de 12 distritos y de la Dirección Administrativa, hombres y mujeres, comprendidos entre las edades de 20 a 55 años</p>	<p>Se utilizaron dos cuestionarios, ambos con 20 preguntas para la realización de la encuesta.</p> <p>1. Dirigido a personal en general de los diferentes distritos de salud.</p> <p>2. Dirigido al gerente de recursos humanos de la Dirección de Área de Salud.</p>
	b) Satisfacción laboral	<p>Realiza actividades laborales de su</p>		

		<p>desempeño profesional?</p> <p>¿Considera que su trabajo requiere de esfuerzos que no están a su alcance?</p> <p>¿De acuerdo con las actividades que realiza en su desempeño laboral, considera que tiene una justa remuneración?</p> <p>¿La función que realiza, le permite mantener una relación de amistad con los compañeros de trabajo?</p>		
	c) Estabilidad laboral	<p>¿La institución le brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional?</p> <p>¿Los beneficios</p>		

		<p>económicos que recibe, satisfacen sus necesidades básicas?</p> <p>¿Se siente seguro y estable en su empleo?</p> <p>¿Recibe las prestaciones de ley u otro incentivo por parte de la institución?</p>		
	<p>d) Controles de auditoria de recursos humanos.</p>	<p>¿Cuál de los siguientes métodos utiliza el Departamento de Recursos Humanos para realizar la auditoria de personal?</p> <p>¿Le han dado a conocer los resultados o le han dado alguna sugerencia después de realizar la auditoria de recursos</p>		

		<p>humanos?</p> <p>¿Con que frecuencia, la gerencia de recursos humanos realiza el proceso de auditoría de recursos humanos en su servicio?</p> <p>¿Le parece incómodo el proceso de evaluación en su trabajo?</p>		
	e) Atención al cliente	<p>¿Con que frecuencia usted tiene relación con los usuarios del o de los servicios de salud?</p> <p>¿Existe un proceso definido para atender a los usuarios?</p> <p>¿Se considera responsable en el servicio que le da a los</p>		

		<p>pacientes u otro tipo de personal en su servicio?</p> <p>¿Cree que es indispensable tratar con amabilidad a los pacientes u otras personas que requieran del servicio?</p>		
--	--	---	--	--