

DESARROLLO SUSTENTABLE, NEGOCIOS, EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN

EL CONTROL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Ing. Cecilia Matos Galvez¹

Ing. Isvet Betancourt Martínez²

Ing. Yuri Alexander Arias Llanes³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Cecilia Matos Galvez, Isvet Betancourt Martínez y Yuri Alexander Arias Llanes (2021): "El control en la gestión de recursos humanos", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 15 (enero 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/gestion-recursos-humanos>

Resumen

En la actualidad, una adecuada Gestión de los Recursos Humanos constituye el camino hacia el éxito de las organizaciones. Este capital transita por un proceso de proyección, selección, capacitación, promoción y evaluación, siendo la última una herramienta importante para control del sistema empresarial, materializado en el cumplimiento de las competencias laborales. El siguiente trabajo está basado en un estudio de la situación existente en la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Cárnica Holguín, siendo esta una herramienta de control de las organizaciones en Cuba, sustentada en la Resolución 60 del Control Interno de la Contraloría General de la República, máxima expresión del marco regulatorio en el país y del grupo de las NC ISO 9000:2015. Además, permite, teniendo en cuenta el ciclo directivo (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y con un enfoque de sistema, realizar un diagnóstico de los procesos subordinados a la Gestión de los Recursos Humanos en función de lograr la mejora continua.

Palabras Claves: Gestión de los Recursos Humanos, Enfoque de sistema, Control Interno, NC ISO 9001:2015, Herramientas de control

CONTROL IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Abstract

Today, proper Human Resource Management is the path to success for organizations. This capital goes through a projection, selection, training, promotion and evaluation process, the latter being an important tool to control the business system, materialized in the fulfillment of labor competencies. The following work is based on a study of the existing situation in Human Resources Management in

¹ – cecimgalvez@gmail.com- Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos UBM Holguín, Cuba

² isvetrbm92@gmail.com, Empresa Cárnica Huguín UEB Felipe Fuentes, Cuba

³ yllanes82@ecgrm.cupet.cu, CUPET UEB Granma, Cuba

the Meat Holguín Company, this being a control tool for organizations in Cuba, supported by Resolution 60 of the Internal Control of the General Comptroller of the Republic, maximum expression of the regulatory framework in the country and of the group of NC ISO 9000: 2015. In addition, it allows, taking into account the management cycle (Plan, Do, Verify and Act) and with a system approach, to make a diagnosis of the processes subordinated to Human Resources Management in order to achieve continuous improvement.

Keywords: Management of human resources, System approach, Internal control, NC ISO 9001: 2015, Control tools

Introducción

La definición de gestión se entiende como un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz. Esta se orienta a los recursos humanos con el objetivo de tener en cada puesto de trabajo el talento indicado para alcanzar metas empresariales a corto, mediano y largo plazo. Por tal motivo una acertada gestión de los recursos humanos parte desde la planificación estratégica empresarial, siendo este el activo fundamental de cada organización.

En el ciclo de dirección, tanto estratégica, por objetivos o por valores, encontremos el control como elemento fundamental para una adecuada re-planificación, elemento básico de la mejora continua. En este proceso se aplican diferentes técnicas descritas en las resoluciones vigentes y en las normas ISO 19011, la cual establece el procedimiento para auditar un sistema de gestión, velando por el cumplimiento del grupo de normas de calidad NC ISO 9000.

La necesidad de alcanzar un ambiente de control adecuado en los procesos de dirección y gestión del capital humano hace necesario que se analicen los mismos con un enfoque sistémico y de proceso, considerando las relaciones que se producen entre estos dos elementos, el entorno y las estrategias de la empresa. Por ende, el proceso de control debe permitir la consecución de los objetivos de la entidad, brindando un camino seguro para llegar a las metas sin constituir una limitante para la adecuada gestión de la organización.

Las entidades deben dejar establecidas las normativas para la aplicación del sistema de control que definan el papel que juegan cada uno de los grupos de interés dentro del proceso de control, definiéndose los procedimientos para implantar, evaluar y dar seguimiento al mismo. La alta dirección se hace responsable de encontrar las vías para lograr el compromiso de los trabajadores y asegurar la capacitación necesaria buscando mejorar las competencias del personal, fomentar y asegurar la integridad y valores éticos, apoyados además en los diferentes procesos claves del SGICH como la selección y la evaluación del desempeño. Identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la organización lo que constituye también un paso clave para mantener un ambiente de control adecuado.

Metodología

La realización de este trabajo se apoyó en el Control como elemento regulador de las operaciones (Hacer) en el ciclo PHVA y como punto de partida para la re-planificación de los procedimientos con vista a la mejora continua, integrando en este los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Su basamento legal está dado por la resolución reguladora del control interno en las empresas cubanas, profundizando dentro de los componentes los estrictamente relacionados con el control: ambiente de control, actividades de control y supervisión y monitoreo.

Mediante el desarrollo del ambiente de control como subsistema del control interno en la gestión de los recursos humanos se crea el cuerpo legal de la actividad que contiene todas las leyes de la empresa en esta materia para cada uno de los elementos que componen esta gestión. Luego se revisa el cumplimiento de todas estas indicaciones que permite diagnosticar la situación real de la entidad.

Además, se hace un estudio de la gestión de los Recursos Humanos como sistema, analizando las entradas y salidas, así como los controles a realizar dentro de esta actividad.

A partir de la revisión de documental como herramienta utilizada se obtuvo una lista de chequeo de que aspectos controlar en la gestión del capital humano. También se realizaron entrevistas a personas más relacionadas con el proceso y a especialistas para obtener el diagnóstico en tiempo real de la gestión de los recursos humanos en la entidad objeto de estudio. Con el resultado alcanzado se trazaron alternativas de perfeccionamiento del funcionamiento de dicha actividad.

Desarrollo

Herramientas para aplicar el ambiente de control a los Recursos Humanos:

- Control interno

El sistema empresarial cubano aplica la Resolución 60 (2011), donde se define el control como un conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como del cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto. Este es el marco regulatorio de la aplicación del control interno en las entidades cubanas, el que se basa en el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal. Se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Además, establece que cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones.

Este sistema está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes:

- 1- Ambiente de Control
- 2- Gestión y Prevención de Riesgos

- 3- Actividades de Control
- 4- Información y Comunicación
- 5- Supervisión y Monitoreo
 - Modelo del Sistema de Gestión Integrada al Capital Humano (SGICH)

La implementación de la NC ISO 9000

La NC-ISO-9001 (2015) contiene dentro de sus requisitos la Evaluación del Desempeño como parte del control de la aplicación de la misma. Esta plantea que se debe evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad exponiendo sus resultados mediante la información documentada. De igual forma es abordada la satisfacción del cliente analizando el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.

En la norma se incluye como parte importante del proceso de Gestión de la Calidad la realización de Auditorías Internas, que tienen como objetivo proporcionar información sobre si el SGC cumple con:

- los requisitos propios de la organización para su sistema;
- los requisitos de esta Norma Internacional;
- si se implementa y mantiene eficazmente.

La administración debe acometer la Revisión por la Dirección a intervalos, etapa en la cual comprueba que el SGC de la organización cumple las expectativas de conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización. Según el modelo de gestión que incluye las etapas Planificar, Hacer, Controlar y Mejorar para el SGICH la etapa de Control incluiría las acciones siguientes:

ENTRADAS	OPERACIONES	SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de chequeo para el control del SGICH • Lista de chequeo para el control de los sistemas de gestión • Análisis de la competencia de los empleados, los procesos y la organización • Análisis de la satisfacción de las partes interesadas internas y externas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol al SGICH • Evaluación de eficacia del SGICH • Realización de auditorías integrales • Revisión por la dirección de los sistemas de gestión • Utilización del Cuadro de Mando de la Dirección de Capital Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte del cuestionario para medir la eficacia del SGICH • Informe de las auditorías integrales • Evaluación del cumplimiento de la Política y los Objetivos de Capital Humano. 	C O N T R O L A R

- Procedimientos de evaluación

En la bibliografía consultada se obtuvo información sobre procedimientos que se han elaborado en el ámbito nacional para vincular el control con los sistemas de gestión de capital humano, dentro de ellos con un aporte significativo están Nieves Julbe (2010) y Sotolongo Sánchez (2005).

Ambiente de control del SGICH en una entidad objeto de estudio:

La Empresa Cárnica Holguín fue escogida como objeto de estudio para realizar la evaluación sobre la forma de aplicación del control en el SGICH. Se realizó un análisis documental de todas las normativas existentes, fueron consultados especialistas y se verificó con el personal el grado de implantación de las normas establecidas. Como referencia para investigar sobre la existencia de la documentación básica se realizó la lista de chequeo siguiente:

No	Documentos	No	Parcial	Total
1.	Están definidos los objetivos e indicadores del área de Recursos Humanos y sus formas de control.			
2.	Existe y se cumple el código de ética de los cuadros			
3.	Está vigente y aprobado el convenio colectivo de trabajo			
4.	Se cumple el reglamento disciplinario interno			
5.	Se encuentra procedimentado el proceso de idoneidad demostrada			
6.	Existen todos los perfiles de cargo en los expedientes laborales firmados por los trabajadores			
7.	Se encuentra procedimentado el proceso de selección			
8.	Se encuentra procedimentado el proceso de validación de las competencias laborales			
9.	Se encuentra procedimentado el proceso de evaluación del desempeño			
10.	Está definido el organigrama de la entidad			
11.	Están definidos los procedimientos específicos de RH			
12.	Se aplican auditorías en la Gestión de Recursos Humanos			

Al contactar con la alta dirección se advierte que no existe implantado un SIGCH, se trabaja sobre las normativas establecidas por el decreto ley 281 para las empresas en perfeccionamiento empresarial, por lo cual existe la documentación que establece este decreto. Algunas carencias en la gestión del capital humano se manifiestan, como la generalidad de las empresas cubanas, en que las acciones de control se centran más en la verificación y el control externo de los Recursos Humanos desde el punto de vista legal y de funcionamiento, que en las medidas para el mejoramiento de su gestión, se preparan para asumir inspecciones anuales de la ONIT, controles del grupo superior, pero no aplican herramientas como las auditorías de Recursos Humanos para evaluar el proceso. Como

consecuencia de esto, las políticas y acciones de Recursos Humanos que se llevan a la práctica no siempre poseen la fuerza ni la consistencia que se requiere para ser consideradas estratégicas y proactivas.

En la planeación estratégica de la empresa del 2018 al 2020 se identificaron correctamente los valores compartidos de los trabajadores, categorizando los mismos en los grupos estratégicos, tácticos y permanentes, fue aprobada una estrategia para la gestión por valores, la política de capital humano y fue identificado el Capital Humano como uno de los factores claves de éxito. Sin embargo, el objetivo definido para la actividad se aleja de la importancia que en la planeación se le dio a la GCH, el mismo está definido por avanzar en el desarrollo y mejora del Sistema de Gestión del Capital Humano, sus criterios de medidas son:

- Lograr que el 95% de las acciones de capacitación planificadas se cumplan
- Alcanzar evaluación de eficaz en el proceso Gestión del Capital Humano
- Alcanzar una productividad del trabajo superior a las 27 t por trabajador
- Realizar al menos el 80% de las promociones a partir de la reserva de cuadro.

Como se observa carece de calidad en la elaboración del objetivo, no cumpliendo con las premisas de ser medible y claro, además de involucrar a más de una actividad dentro del mismo al vincular el área de cuadros dentro de la GCH. Los objetivos se elaboran de forma anual, al igual que el resto de los indicadores de la entidad se enmarcan en planes pre establecidos de acuerdo a la programación de producciones que tiene la entidad para el año entrante. Se centran en la consecución o cumplimiento de indicadores a mediano plazo, no se establecen metas a largo plazo y no tienen relación con la gestión por competencias ni el ambiente de trabajo. Los indicadores utilizados para evaluar la eficacia del proceso de GCH son el cumplimiento del Plan de Capacitación, Nivel de desempeño individual, indicadores de SST y GS/VAB. No se define la cuantía que establecerá la mejora en el SGCH ni acciones concretas para llegar a un estado ideal que tampoco se define. Dejan de evaluarse indicadores importantes como la satisfacción laboral, ambiente de trabajo, fluctuación y sus causas, los cuales se tratan solo de forma esporádica por estudios externos que se han realizado.

Se comprueba la existencia de los documentos Código de ética de los cuadros, Convenio Colectivo de Trabajo y Reglamento, Disciplinario Interno, los cuales regulan el funcionamiento y vida interna de la organización, así como las relaciones entre los órganos de dirección y trabajadores. La forma de su cumplimiento y chequeo es en las reuniones de los órganos de dirección.

Parte fundamental del proceso de GCH es la aplicación de la idoneidad demostrada, en la organización están definidos los procedimientos de Selección e integración del personal, Competencias laborales y Evaluación del desempeño, la dificultad radica en que no existe forma de vincular los resultados de estos subprocesos con los de la empresa, para funcionar como sistema

debe medirse el impacto de los mismo en la gestión empresarial, algo que carece la entidad y que no tiene establecido la forma de evaluarlo.

Está claramente establecido el organigrama y las funciones e interrelaciones de las áreas, así como la plantilla de cargos con las responsabilidades de cada persona. En los consejos y comité de control se evalúa la ocurrencia de los hechos delictivos, medidas disciplinarias aplicadas y evolución de los mismos.

El resto de los procedimientos de RH para el trabajo operativo se comprueba que están implantados, las no conformidades detectadas en la aplicación de los mismos por supervisiones externas se analizan en los espacios de consejillos del área.

Actividad de control en el SGRH

Los indicadores de la GRH se encuentran bien definidos y su comportamiento se localiza dentro de los parámetros establecidos, destacándose el bajo nivel de accidentalidad y el aprovechamiento de la JL. La Eficacia del Proceso de Gestión del Capital Humano en esta empresa está dado por el cumplimiento de más del 72% de todos sus indicadores. Para mayor grado de detalle se muestra su ficha de proceso para la Gestión de Capital Humano.

ENTRADAS:	SALIDAS:	CONTROLES:
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Objetivos generales y específicos • Objetivos de la Calidad • Evaluación del desempeño • Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje • Solicitud de Fuerza de Trabajo • Programa de Gestión Ambiental • Presupuesto de capacitación y desarrollo • Presupuesto de Seguridad y Salud en el Trabajo • Actualización de riesgos laborales. • Indicaciones del GEIA y el MINAL • Necesidad de medios de protección individual y colectivo • Política de la Calidad • Plan de trabajo anual y mensual de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del cumplimiento de los objetivos de trabajo • Informe de los resultados mensuales de la actividad de RRHH • Propuesta de presupuesto de capacitación • Plan de Capacitación y Desarrollo • Evaluación de la eficacia del proceso. • Plan individual de capacitación • Contratación de fuerza de trabajo • Programa de capacitación medio-ambiental • Programa de capacitación en materia de Seguridad y Salud • Solicitud de recursos materiales • Prenóminas de pago de salario • Modelos Estadísticos • Plan de prevención de riesgos laborales. • Solicitud de Modificación • Solicitud de Cancelación • Reporte de no conformidades • Modelo SC - 2 - 07 Solicitud de Entrega (Solicitud de recursos por área) • Plan de prevención de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • RE02/PEGICI-DR01 "Escala de Puntuación del Entrevistador" • RE03/PEGICI-DR01 "Investigación de antecedentes del candidato" • RE04/PEGICI-DR01 "Notificación sobre los resultados de la selección" • RE05/PEGICI-DR01 "Control de la Contratación de los trabajadores" • RE06/PEGICI-DR01 "Chequeo médico pre-empleo" • RE07/PEGICI-DR01 "Constancia de incorporación en el registro militar" • RE08/PEGICI-DR01 "Evidencias de la integración laboral" • RE09/PEGICI-DR01 "Certificación de la idoneidad demostrada" • RE01/PEGICI-DR02 "Diagnóstico de las Necesidades de Competencia Laboral" • RE02/PEGICI-DR02 "Resumen de necesidades de competencia por áreas de trabajo" • RE03/PEGICI-DR02 "Plan de Capacitación y Desarrollo" • RE04/PEGICI-DR02 "Cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo" • RE05/PEGICI-DR02 "Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias de trabajador" • RE06/PEGICI-DR02 "Evaluación del Impacto de la capacitación"

<ul style="list-style-type: none"> • Plan de prevención de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos legales y reglamentario 	<p>y desarrollo”</p> <ul style="list-style-type: none"> • RE07/PEGICI-DR02 “Evaluación de la transferencia de la capacitación y desarrollo” • Modelo de Registro de capacitación • RE08/PEGICI-DR02 “Plan Individual Capacitación”. • RE02/PGGICI-DG02 “Listado Maestro de Documentos del SGICI” • RE03/PGGICI-DG02 “Lista de referencia de Registros del SGICI” • RE04/PGGICI-DG02 “Control de la Distribución de Documentos del SGICI” • RE05/PGGICI-DG02 “Solicitud de Modificación” • RE06/PGGICI-DG02 “Solicitud de Cancelación” • Modelo “Autorización de Copia o Acceso a Documentos” • RE07/PGGICI-DG02 “Entrada y Salida de Documentos Internos” • RE08/PGGICI-DG02 “Entrada de Documentos Externos” • Modelo “Índice de Documentos” • RE01/PGGICI-DG04“Reporte de No Conformidades” • Modelo del informe de análisis de datos de la eficacia del proceso
---	--	---

Conclusiones

Al finalizar este trabajo se puede concluir que:

1. Existen una serie de deficiencias sobre las cuales trabajar para lograr la aplicación de los sistemas integrados
2. Se recomienda realizar una corrección de cada uno de los aspectos negativos reflejados en el diagnóstico
3. Emplear las herramientas existentes para generar un ambiente de control
4. Mejorar la planeación estratégica y la integración como sistema de los subprocesos
5. Incluir otros criterios de medidas en la planeación estratégica de la entidad que permita ejercer mayor control del personal y de los sistemas de gestión.

Referencias Bibliográficas

NC-ISO 9001: 2015 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — REQUISITOS (2015).

Nieves Julbe, A. F. (2010). *PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE CONTROL A TRAVÉS DE PROCESOS CLAVES DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO*. UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN OSCAR LUCERO MOYA.

Resolución No. 60 (2011).

Sotolongo Sánchez, M. (2005). *PROCEDIMIENTOS PARA LA AUDITORÍA INTERNA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTALACIONES TURÍSTICAS HOTELERAS CUBANAS. APLICACIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS INSTALACIONES TURÍSTICAS HOTELERAS*. UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS