IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD NºI Concepto y propósito de la Auditoria de Recursos Humanos

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

En la presente unidad, los alumnos conocerán el concepto de Auditoría de Recursos Humanos, finalidad, características, beneficios y su importancia como control interno y sus resultados para la organización.

IDEAS FUERZA

1. Conceptos y contexto
2. Propósito de la Auditoría de Recursos Humanos
3. Características
4. Beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos
5. Auditoría de Recursos Humanos: Herramienta de Control

DESARROLLO

1. Introducción conceptual

1.1. Recursos humanos en general.

Imágenes. www.google.cl

Recursos Humanos se ha convertido en un elemento crucial de la gestión y resultado de las organizaciones.

La antigua Administración de personal, estaba enfocada principalmente en la administración de las remuneraciones y compensaciones de los trabajadores y cumplimiento de la legislación vigente. En la actualidad, recursos humanos, o mejor aún, capital humano, se ha transformado en un socio estratégico en las empresas modernas, convirtiéndose en un factor crítico, parte de un complejo engranaje, frente a la búsqueda del cumplimiento de los resultados y objetivos organizacionales.

No obstante, la contribución en los objetivos organizacionales por parte de Recursos humanos, no es suficiente por sí solo, pues es necesario que el área de Recursos Humanos sepa demostrar de qué forma es su aporte y comprobar con datos concretos (números, indicadores, etc) su contribución. El buen funcionamiento de una organización radica en su capital humano, pues gracias a las personas y su participación en las labores, procesos productivos, y cumplimiento de metas, hace que sea posible que, la Organización funcione adecuadamente.

El recurso humano, cobra fuerza en la actualidad, porque dentro de la gran diversidad de funciones, encontramos el que sea la encargada de prever y proveer del personal idóneo para desempeñar de una manera óptima sus funciones, a través del reclutamiento del personal, capacitaciones, compensaciones, entre otros, con la finalidad de lograr su productividad y como consecuencia inmediata el cumplimiento tanto de las metas individuales de los trabajadores de manera individual, como de la organización en general.

Recursos humanos, se ha transformado en un socio estratégico en las empresas modernas, convirtiéndose en un factor crítico, frente a la búsqueda del cumplimiento de los resultados y objetivos organizacionales.

1.2. La Auditoría

La Auditoría, es un término utilizado especialmente para hacer hincapié al control, supervisión y verificación de procesos de un área o departamento al interior de una organización. Se considera la observación de la gestión de los recursos, pudiendo ser estos privados (aportes de los accionistas o dueños) o públicos (como por ejemplo franquicia Sence o aportes para favorecer contratación de trabajadores de sectores vulnerables, entre otros), y estos estén siendo adecuadamente utilizados y destinados, en base a criterio de eficiencia, efectividad y economía. Lo anterior, buscando la mejora continua de la administración de dichos recursos, que permitan traiga como consecuencia un mejor producto, servicio y desarrollo de quienes forman parte de la organización.

Imágenes. www.google.cl

La Auditoría es un procedimiento sometido a principios, normas concretas, que tiene un objetivo claro, el control interno, donde está presente el análisis crítico de los procedimientos y sistemas utilizados para llevar a cabo las actividades de las distintas áreas de la organización, como producción, comercial, finanzas, y de recursos humanos.

La Auditoría, o en nuestro caso en particular, la Auditoría de Recursos Humanos, es una herramienta de control interno de las áreas críticas que componen ésta unidad, ligado a mediciones que permiten mantenerse alineados a las metas de las empresas. En el caso de encontrar diferencias o desviaciones con lo esperado, permite tomar medidas inmediatas para corregirlas y con el tiempo aplicar mejoras que permitan de manera eficiente y eficaz, cumplir con su razón de ser, unido a que al ser capaces de demostrar este aporte, validar a Recursos Humanos y su importancia, consolidándose como una función organizativa del mismo peso específico que otras áreas como, finanzas, producción, o el área comercial. A través del establecimiento de sistemas de monitoreo, supervisión y evaluación analizan cada procedimiento de su manejo dentro de la misma empresa.

Una organización, está formada por áreas, departamentos, procesos, políticas y procedimientos propios a la naturaleza de sus actividades. Lo anterior, hace primordial que la gestión de sus distintas áreas críticas (recursos humanos, finanzas, etc.), funcionen eficientemente y exista una correcta utilización de sus recursos.

La Auditoría, se trata de poner en marcha una metodología de actuación basada en la evidencia, en forma de datos objetivos, cumplimiento de procedimientos, que serán tratados convenientemente hasta llegar a la elaboración del informe final.

La Auditoría es un procedimiento sometido a principios, normas concretas, que tiene un objetivo claro: el control interno.

2. Concepto y propósito de la Auditoría de Recursos Humanos

2.1. Concepto

2.1.1. Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión, "es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales" (WILLIAMS, Leonard P., Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa, Ediciones Diana, México 1989, p. 45)

La Auditoría de Gestión, involucra una revisión sistemática de las actividades y procedimientos de un área, gerencia o departamento al interior de una organización, relacionándolo con objetivos y metas y, teniendo en consideración, la correcta utilización de los recursos. Su respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su finalidad general, encontramos:

- Identificación de oportunidades de mejoras
- Desarrollo de recomendaciones para promover acciones correctivas (frente a desviaciones en los procesos o procedimientos);
- Evaluación del rendimiento.

2.1.2. Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

Un departamento o gerencia de Recursos Humanos no puede asumir que todo lo que hace es perfecto, pues puede cometer errores. Por otro lado, las políticas asumidas en un período dado puede que se vuelvan obsoletas, por lo que frente a una auditoría de recursos humanos, es posible detectar estos problemas a tiempo y tomar medidas a tiempo.

Lo anterior, requiere que tanto procesos como políticas asumidas, sean controlados estrictamente, convirtiéndose la auditoria en una herramienta eficaz.

La Auditoría surge, frente a la separación entre propiedad y administración de una empresa, debiendo ser necesaria la obligación de rendir periódicamente cuentas sobre la situación actual y sobre los resultados organizacionales.

Auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino valorar el presente y proponer medidas sobre procesos futuros.

Harper y Lynch (1992) definen auditoría de Recursos Humanos como un análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, con el objeto de llegar a una opinión profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos. Además de sugerir acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión.

La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia del programa de desarrollo (Chiavenato 1993).

Dadas las variables tanto internas como externas que afectan de una u otra forma a las organizaciones, las obliga a ser lo suficientemente flexibles, como para adecuarse a los cambios con la rapidez que exige el mercado

Para realizar una Auditoria de Recursos Humanos, se deben de contemplar dos tipos de criterios:

a. Criterios Objetivos:

-Relación costo beneficio de cada área de recursos humanos
-Presupuesto asignado de recursos humanos.
-Logro de objetivos.
-Capacidad de respuesta, frente a solicitudes de clientes tanto internos como externos.
-Contribuciones de recursos humanos a los objetivos de la organización.

b. Criterios subjetivos:

- Opiniones de gerentes de otras áreas respecto de Recursos Humanos.

2.1.3. Propósitos de la Auditoría de Recursos Humanos.

- Identificar a las personas responsables de cada actividad, procesos y procedimientos.
- Declarar los objetivos postulados por cada actividad.
- Verificar los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos.
- Realizar muestras aleatorias de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y procedimientos.

2.1.4. Objetivos de la Auditoría de Recursos Humanos.

- Revisar la eficiencia y la eficacia de las actividades realizadas por los trabajadores.
- Descubrir las debilidades en el desempeño de los trabajadores que realizan dichas actividades, para de esa forma, se realicen las correcciones para disminuir las brechas de conocimientos y competencias.
- Detectar posibles problemas en los procedimientos y políticas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- Implantar un sistema de información.
- Valorar el proceso del sistema de información sobre el recurso humano.
- Comprobar el manejo eficiente de los recursos destinados a Recursos Humanos.
- Analizar las políticas de remuneraciones y compensaciones de los trabajadores.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa.
- Verificar si se cumple con las reglas en general y, especialmente, con las disposiciones legales.

3. Características de la auditoria de Recursos Humanos

a. Análisis de un conjunto de procedimientos.

b. Se realiza periódicamente para lograr un mejor control interno.

c. Existe un profesional encargado: EL AUDITOR. Este agente de auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno.

d. Es un instrumento para examinar cualquier aspecto del personal con fines de administración, dirección y control.

e. La auditoría de recursos humanos no puede realizarse de manera exclusiva en los registros y elementos de control que posee el departamento y elementos humanos, sino que tendrá un alcance muy amplio.

f. Posibilita la identificación de los aportes realizados por el personal al desarrollo de la organización, de esta manera se mejora su imagen y funcionamiento.

g. Permite estimular al personal para el rol de asumir mayores retos y responsabilidades y que actúen en un nivel más alto de profesionalismo.

h. Clarifica las responsabilidades y los deberes del personal que labora en la empresa.

i. Detecta y controla problemas latentes en la organización.

j. Analiza el tratamiento de los recursos humanos, de forma integral.

k. La Auditoría de Recursos Humanos, representa el paso de una visión técnica a una visión gestora.

La auditoría de recursos humanos se basa en la revisión sistemática para evaluar los beneficios y costos del programa de recursos humanos

4. Beneficios que aporta la auditoria de Recursos Humanos

1. Identifica y mejora la imagen de los recursos humanos en la organización.
2. Obliga a los las diferentes áreas de recursos humanos a asumir responsabilidades y actuar con mayor nivel de profesionalismo.
3. Esclarece las responsabilidades y los deberes de cada actor al interior de la organización y de recursos humanos.
4. Facilita la uniformidad en el cumplimiento tanto en procedimientos, prácticas y políticas al interior de la organización.
5. Detecta problemas latentes que podrían ser eventualmente perjudiciales para la organización.
6. Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
7. Reduce los costos, mediante el desarrollo de mejores prácticas.
8. Promueve los cambios necesarios al interior de la organización.
9. Identifica problemas y actividades críticas.
10. La auditoría de Recursos Humanos tiene un fuerte impacto educativo en la organización y sus miembros.

Nota Interesante:
Eliminar el aspecto negativo del control (I.Chiavenato, 2009)

La palabra CONTROL casi siempre se asocia a algún aspecto negativo y con frecuencia se interpreta en el sentido de restricción, coacción, delimitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. Esto ocurre debido a ciertos valores culturales (como individualismo y democracia) incongruentes con el propósito del control. El objeto del control es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten, en la medida de lo posible, a los objetivos establecidos. El control es algo universal: las actividades humanas siempre han recurrido, consciente o inconscientemente, al control. Su esencia reside en determinar si la actividad controlada alcanza o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que se previeron y se conocen.

5. La Auditoría de Recursos Humanos: Herramienta de Control Interno.

Imágenes. www.google.cl

5.1. ¿Por qué Auditar?

Dadas las variables tanto internas como externas que afectan de una u otra forma a las organizaciones, las obliga a ser lo suficientemente flexibles, como para adecuarse a los cambios con la rapidez que exige el mercado. Lo anterior conlleva a que las empresas deban ajustar sus estrategias y su estructura continuamente.

La Auditoria de recursos humanos es el análisis sistemático de las políticas y prácticas de personal y evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir las desviaciones encontradas, como para mejorar continuamente.

El objetivo más importante de la auditoria de recursos humanos se basa en la revisión sistemática para evaluar los beneficios y costos del programa de recursos humanos, el que se va comparando con información de la competencia y con lo que internamente tiene registrada la organización, en relación a periodos anteriores.

Las actividades realizadas por recursos humanos en una organización, deben considerar las necesidades y objetivos individuales de los trabajadores, y lo anterior, debe estar alineado con los objetivos y metas corporativos.

Al realizar la auditoria se debe considerar la cultura organizacional, su misión, visión, etc., donde el resultado de la Auditoría afectará a la organización de manera global, pudiendo llevara a replantearse sus estrategias para adecuarse y ajustarse a los requerimientos.

Al mencionar, el por qué Auditar, podemos mencionar:

- **Razón estratégica:**

Las aproximaciones actuales proyectan sobre el carácter estratégico del factor humano. Además el valor añadido por la función debe ser medido sobre base de su capacidad para prestar servicios a sus clientes internos.

- **Razón organizativa:**

El funcionamiento de la organización, en su condición de sistema abierto, va a depender de la calidad de sus componentes individuales, pero también de la calidad del engranaje o ajuste interno que configure entre sus componentes.

- **Razón financiera:**

El coste del personal es un componente significativo en la contabilidad analítica de cualquier proceso organizativo, ya sean bienes o servicios
Identifica y mejora la imagen de los recursos humanos en la organización.

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento.

Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor. En general, los estándares permiten la evaluación y el control mediante la comparación con:

1. Resultados. Cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo dispuesto y acabado, al final de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.

2. Desempeño. Cuando la comparación entre el patrón y la variable es simultánea con la operación; es decir, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación. La medición va asociada al procesamiento de la operación. A pesar de que es simultánea y, por consiguiente, actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.

5.2. Subsistema de control de Recursos Humanos:

Imágenes. www.google.cl

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización vayan según lo planeado. El control tiene diversas connotaciones que dependen de su función o área específica donde se aplica:

1. Control como función administrativa:
   Es la función de acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones y efectuar las correcciones.

2. Control como medio de regulación:
   Funciona como un detector de desviaciones para mantener el proceso dentro de los estándares establecidos.

3. Control como función restrictiva:
   Para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseados.

5.3. Proceso de control:

Este proceso es cíclico y repetitivo, y sirva para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos.

Comprende las siguientes etapas:

1. Establecimiento de estándares deseados:
   Constituye los objetivos que el proceso de control deberá asegurar o mantener.
2. Seguimiento del desempeño:
   La observación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se lleva a cabo.
3. Comparación del desempeño con el estándar:
   Para esto es importante determinar la tolerancia (limites). Se lleva a cabo por medio de informes, indicadores, porcentajes, etc.
4. Acción correctiva:
   Es la etapa de corrección de las desviaciones.

5.4. Medio de control:

Las organizaciones utilizan diversos medios para asegurar que las personas y las situaciones permanezcan dentro de los estándares deseados. Los principales medios son:

•Jerarquía administrativa: niveles jerárquicos de autoridad.
• Reglas y procedimientos: preestablecidas por la organización para regir el comportamiento.
• Establecimiento de objetivos: Sirven de guía de acción.

• Sistemas de información verticales: Información descendente para controlar a los subordinados, mientras que la ascendente suministra retroalimentación a los niveles más elevados.
• Relaciones laterales: Sirven para integrar y lograr coordinación. Sirve para reducir discrepancias.
• Organizaciones matriciales: cada órgano está sujeto a doble obediencia: al gerente de la función y al gerente de producto o servicio.

Esto demuestra que las organizaciones poseen diversos medios para controlar el comportamiento de las personas y encuadrarlos según su conveniencia, expectativas u objetivos.

5.5. Método, criterios y herramientas

La auditoría de la dirección de RRHH se basa en la contratación de los hechos, los cuales son juzgados por el auditor; analizando e interpretando, para luego dar oportunas recomendaciones con el fin de eliminar los problemas encontrados.

5.5.1. Criterios para evaluar:

- Cantidad
- Calidad
- De tiempo
- De Costo

Es importante destacar, que el equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de personal, y asegurarse de:

- Identificar quien es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Desarrollar un plan de acción para corregir errores en las políticas, procedimientos y objetivos.
- Formular un seguimiento para el plan de acción.

5.5.2. Áreas involucradas en la Auditoría de Recursos Humanos

a. Sistema de información sobre la Administración de Personal.

b. Planes de Recursos Humanos, en relación a la administración de compensaciones.

c. Análisis de puestos. Descripciones y especificaciones de puestos.

d. Obtención y desarrollo del personal. Reclutamiento y Selección.

e. Capacitación, orientación y desarrollo profesional.

f. Control y evaluación de la organización, que considera técnicas de evaluación de desempeño.

g. Gerentes de línea.

La auditoría administrativa de recursos humanos cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento

5.5.3. Técnicas de investigación para la Auditoría

a. Enfoque estadístico

A partir de los registros existentes, el comité de auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades.

b. Enfoque retrospectivo de Logros

Ésta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo, respecto a las leyes y a disposiciones internas.

c. Enfoque por objetivos

El equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a los que aspiraba Mediante ésta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellas los esfuerzos.

5.5.4. Proceso de la Auditoría

Imágenes. www.google.cl

5.5.5. Planeación de la Auditoría

La planeación exige que el auditor lleve a cabo ciertos procedimientos en su debida oportunidad, en especial contar con una exploración preliminar a tiempo y con una ilustración clara y precisa que permita coordinar las actividades a desarrollar para cumplir el programa de la auditoría en cuestión.

Los objetivos de la planeación son:

a. Obtener un entendimiento del negocio de la entidad, su ambiente, políticas, prácticas contables, ambiente financiero, fiscal y legal.

b. Entender y evaluar los controles significativos, para establecer los riesgos.

c. Identificar y evaluar que los riesgos en los estados financieros que puedan contener errores o irregularidades y los procesos internos.

d. Elaborar el memorándum de auditoría que responda a los riesgos identificados.

Características de la Planeación

El trabajo debe ser planeado en forma cuidadosa (si hubiese ayudantes deberán ser debidamente supervisados).

a. Identifica los objetivos de la auditoría.

b. Diseñar los programas de auditoría.

c. Programa el trabajo.

5.5.6. Instrumentos para investigaciones de cómo se desempeña la función de administración de los recursos humanos en una organización.

Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

a. **Entrevistas** Las entrevistas directas con el personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de recursos humanos y para identificar áreas que necesitan mejorar. Los comentarios del empleado se registran y después se analizan durante la auditoría de la función de recursos humanos para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja moral y otros problemas
b. **Sondeos de opinión** Ofrecen respuestas más directas y honestas cuando contestan un cuestionario que cuando se entrevistan con un funcionario del departamento de personal. Sin embargo, debido a que las entrevistas son costosas en términos de tiempo y dinero, muchos departamentos de recursos humanos utilizan sondeos de opinión para obtener información.
c. **Análisis históricos:** Permite adquirir información esencial sobre la función de la administración de los recursos humanos de la empresa. (Auditorías de la seguridad física y aspectos de salud Auditoría de conflictos Auditorías de la compensación).
d. **Información externa** Las comparaciones con otras organizaciones pueden proporcionar a los auditores una perspectiva adecuada que les permita emitir juicios certeros y tomar decisiones correctas... Las fuentes más confiables para obtener información especializada incluyen las organizaciones industriales y profesionales, las cámaras de comercio.
e. **Investigación en el área de los recursos humanos** Comparan un grupo experimental con otro de control en condiciones realistas. Estos experimentos se llevan a cabo para obtener datos referentes a aspectos como el ausentismo, la tasa de rotación, el nivel de satisfacción con el

empleo, la compensación, la seguridad y otros. Sin embargo, muchos gerentes se muestran reacios a experimentar con sus trabajadores. Además, los resultados de estos experimentos no son conclusivos También podría existir una actitud de rechazo de quienes no resulten electos para participar en el experimento.

5.5.7. El informe de auditoría

Es una descripción global de las actividades de recursos humanos en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de recursos humanos. Además de estos aspectos, se proporciona retroalimentación al gerente sobre aspectos como:

- Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.
- Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.
- Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.

Conclusión

Las organizaciones funcionan de acuerdo a determinadas estrategias y planes, que les permiten lograr sus objetivos, por lo que su comportamiento debe ser racional, para esto es preciso que exista control.

Al haber un subsistema de control, a través de la Auditoría de Recursos Humanos, permite que las distintas áreas de la organización se asuman como parte responsable del personal.

Gracias a la información que el informe de la auditoría de los recursos humanos contiene, el gerente de personal puede adoptar una perspectiva global respecto a la función que está desempeñando. Además de resolver los problemas generales, puede concentrarse en los que permitirán que su área efectúe una contribución definitivamente mejor a la organización.

Además, el gerente de RRHH puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de Recursos Humanos.

Bibliografía.

- Idalberto Chiavenato. (2011). Mc Graw Hill .Administración de Recursos Humanos, “EL capital humano en las organizaciones”

  http://es.slideshare.net/Daannaahh/idalberto-chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-9-edicion?related=1

- Dave Ulrich. (1999). Granica. Recursos Humanos Champions

- Real Academia Española.
  http://www.rae.es/rae.html

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Subsistemas de Recursos Humanos

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

En la presente unidad, se presentarán los diferentes subsistemas en Recursos Humanos y conocer las posibilidades y procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos Organizacionales.
Comenzaremos con el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.
En el transcurso de la unidad, tendrán la oportunidad de conocer sus características, como van ligados unos y otros y la importancia que tiene para el logro de los objetivos organizaciones.

Ideas Fuerza

1.- La Administración de Recursos Humanos, concentra subsistemas, para proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral adecuada a sus necesidades particulares, para de esa forma alcanzar sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos.

2.- Los subsistemas, se relacionan unos con otros, por ésta razón el subsistema de control, es presentado dentro del contexto global, al tener que estar presente en los demás subsistemas de Recursos humanos como mecanismo de control interno.

3.- La planeación de recursos humanos, es el proceso de anticipar y prevenir las necesidades y el movimiento de personas hacia el interior de la empresa

4.- Subsistema de Provisión de Provisión de Recursos Humanos, tiene por objeto prever las necesidades de personal en las empresas.

5.- La provisión de recursos humanos, es el procedimiento mediante el cual se ejecutan una serie de actividades relacionadas con captar, definir, escoger a los trabajadores idóneos, para cubrir las necesidades de personal en la organización.

Desarrollo

La Administración de Recursos Humanos, concentra subsistemas, para proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral adecuada a sus necesidades particulares, para de esa forma alcanzar sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos. Dichos subsistemas serán presentados en ésta unidad.

Los subsistemas, al ser tales, se relacionan unos con otros, por ésta razón el subsistema de control, es presentado dentro del contexto global, al tener que estar presente en los demás subsistemas de Recursos humanos como mecanismo de control interno.

Dentro del Subsistema de control, es donde encontramos:

- *Auditoría de Recursos Humanos:* criterios de evaluación de las políticas implementadas.
- *Base de datos:* registros y control para análisis cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos disponibles.
- *Sistemas de información:* Medios de información adecuados.

Dentro del subsistema de Control de Recursos Humanos, debemos ser capaces de mantener una base de datos que suministre información para el análisis cualitativo y cuantitativo de fuerza laboral.
En relación a las Auditorías, debemos considerar los criterios que nos permitan aplicarlas periódicamente, considerando políticas y procedimientos.

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelaza en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ella, éstas atraen individuos y obtienen información acerca de ellos para decidir si los aceptan o no.
Porter, Lyman., Lawler III, Edward E. y Hackmamn, J.Richard, Behavior in Organization, Cap 5. 1975

1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

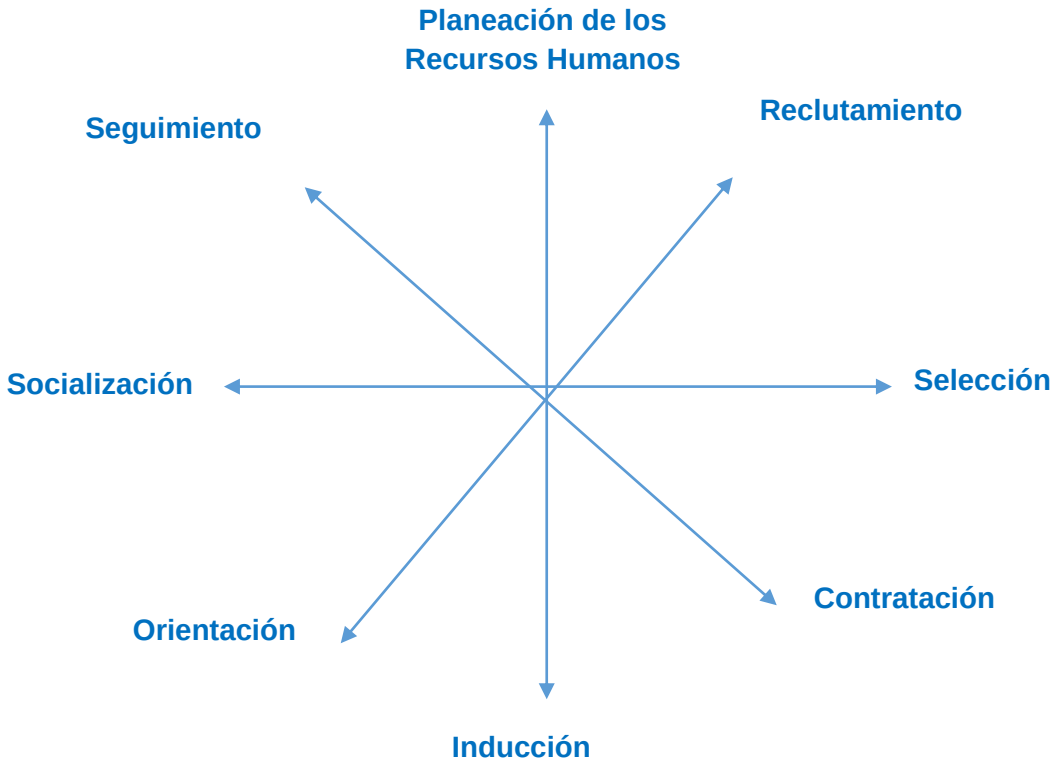
Subsistema de Provisión de Provisión de Recursos Humanos, tiene por objeto prever las necesidades de personal en las empresas, considerando las estacionalidades, es decir, mayor o menor requerimiento de mano de obra en distintos periodos durante el año, o por necesidades por modificaciones en su estructura, proveer oportunidades de empleo, organizar programas de capacitación, entre otros. Lo anterior es posible, gracias a una adecuada planificación de recursos humanos.

La provisión de recursos humanos, es el procedimiento mediante el cual se ejecutan una serie de actividades relacionadas con el arte de captar, definir, escoger el capital humano (trabajadores de la empresa) idóneo, para cubrir las necesidades de personal en la organización.
Este subsistema es crítico dentro de la Administración de Personal, puesto que en él, encontramos procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Al reclutar y seleccionar al personal tendríamos una mejor perspectiva del trabajador con respecto a

su capacidad de rendimiento, las competencias requeridas para desempeñarse en determinadas labores y las posibles brechas de conocimiento, que deberían ser cubiertas para lograr su máxima productividad y adecuación a la cultura organizacional.

La provisión de recursos humanos, es el procedimiento mediante el cual se ejecutan una serie de actividades relacionadas con captar, definir, escoger a los trabajadores idóneos, para cubrir las necesidades de personal en la organización.

El subsistema de provisión de recursos humanos está dividido en varios subsistemas que son:



1.1. Planeación de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos, es el proceso de anticipar y prevenir las necesidades y el movimiento de personas hacia el interior de la empresa, suministrando a la organización del personal adecuado en el momento adecuado, de manera eficiente y eficaz, con el fin de alcanzar las metas de la organización. De lo anterior, se desprende un propósito más específico aún, permitiendo anticipar periodos de escasez y ser capaces de captar información del mercado, cuando existe sobreoferta de mano de obra, favoreciendo la oportunidad de contar, y potencialmente, seleccionar y contratar mejores candidatos que existan en ese momento en el mercado laboral. Además de lo anterior, organizar programas de capacitación, basados en la detección de tendencias, lo que permite determinar las necesidades futuras de capacitación, promoviendo el eficiente de los trabajadores.

Muchas variables influyen en la necesidad de recursos humanos de una empresa, las que incluyen los cambios en el entorno social y general en la organización, además de los cambios en la fuerza de trabajo. El conjunto de estas variables, afectan a las estrategias organizacionales y en la planificación formulada a largo plazo por la empresa.

1.2. Reclutamiento

Fuente: Imágenes www.google.cl

Es el conjunto de procedimientos orientados a atraer individuos de manera oportuna, en cantidad requerida, aptitudes, experiencia y habilidades, que se encuentren calificados para ocupar los cargos requeridos al interior de la organización (Chiavenato, Idalberto, 2011).

El proceso de Reclutamiento de una empresa, difunde y ofrece al mercado laboral, posibilidades de empleo que potencialmente podrían ser requeridos. Respecto a esto último, es primordial una planeación minuciosa, lo que implica:

- Investigación interna: La empresa necesita trabajadores para desempeñarse en la organización.
- Investigación externa: Se indaga en las posibilidades que el mercado laboral, puede ofrecerle a la organización.
- Técnicas de reclutamiento por aplicar.

Existen tres tipos de fuentes de reclutamiento:

1.2.1 Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno, lo encontramos cuando al presentarse determinado requerimiento o necesidad, la empresa busca llenarlo a través de la reubicación de sus propios trabajadores, los que pueden ser:

a. Ascendidos: Movimiento vertical
b. Traslados: Movimiento horizontal
c. Transferidos con ascenso: Movimiento diagonal. Éstas suelen ser actividades de mayor complejidad o que representan una motivación extra al trabajador.

El reclutamiento interno, es menos costoso y se presentan al personal como nuevas oportunidades en su desarrollo profesional, lo que favorece el clima organizacional.

Reclutamiento Externo

Complejo hotelero en el Sur de la Isla
Precisa
JEFE DE ADMINISTRACIÓN
- Experiencia mínima 5 años sector turístico.
- Dominio de inglés.
- Preferiblemente residente en el Sur.
- Flexibilidad horaria.
- Afán de superación y profesional resolutivo con dotes de mando.

Interesados enviar curriculum vitae con fotografía a
personalsur2011@hotmail.com

Complejo hotelero en el Sur de la Isla
Precisa
CONTABLE
- Experiencia mínima 3 años.
- Residente en el Sur.
- Dominio programa Noray y paquete Office.
- Afán de superación y profesional resolutivo.
- Flexibilidad horaria.

Interesados enviar curriculum vitae con fotografía a
personalsur2011@hotmail.com

easyCut!
Busca peluqueros/as
¿Quieres un buen salario, formación continua y estabilidad laboral en la zona de Santa Cruz de Tenerife?
Llama al 620 637 831
o envía tu CV a vm@easycut.es
easyCut!

RECEPCIONISTA, HOTEL Santa Cruz, CV recepciontfs@hotmail.com

SE NECESITA estilista profesional, con experiencia unisex. 922-646879. La Laguna.

SE NECESITA cocinero/a planchista para restaurante en Santa Cruz, La llave de las nubes. Interesados traer currículum a la calle Doctor Allarth, nº 46. Teléfono 922-152888

MANICURISTA SE precisa con experiencia. 922-212355.

SE NECESITA cocinero para restaurante internacional en el Puerto de la Cruz. Teléfono 922-389848.

NECESITO PASTELERO, con experiencia, media jornada, Puerto Cruz. Teléfono 922-389848.

NECESITO CHICA/O con experiencia, para uñas gel o porcelana, S/C. 691-869993, 922-247693.

CHICAS Y CHICOS 20-50 años distribuidor oficial gas natural-Unión Fenosa. Seleccionamos para nuestro departamento comercial personas de 20-50 años con o sin experiencia en el sector, nuestra principal función es el asesoramiento a clientes pymes, empresas y doméstico. Ofrecemos formación a cargo de la empresa, desarrollo profesional y plan de carrera interna para formar parte de una compañía líder en el sector con más de diez años de experiencia. Pagos semanales, altas comisiones, dietas y sueldo fijo. 922-098126.

Fuente: imágenes Google.cl

Se enfoca en candidatos que están en el mercado laboral, y que por lo tanto, no forman parte de la organización. El reclutamiento externo, exige la selección de candidatos para cubrir con las vacantes que ofrece la organización.

Dentro de los beneficios encontrados, al optar por el reclutamiento externo, encontramos el ingreso de nuevos talentos, la captación de trabajadores con nuevas ideas, dispuestos a aportar su experiencia para el mejoramiento de procesos en la organización, contribuyendo a la formación del personal.

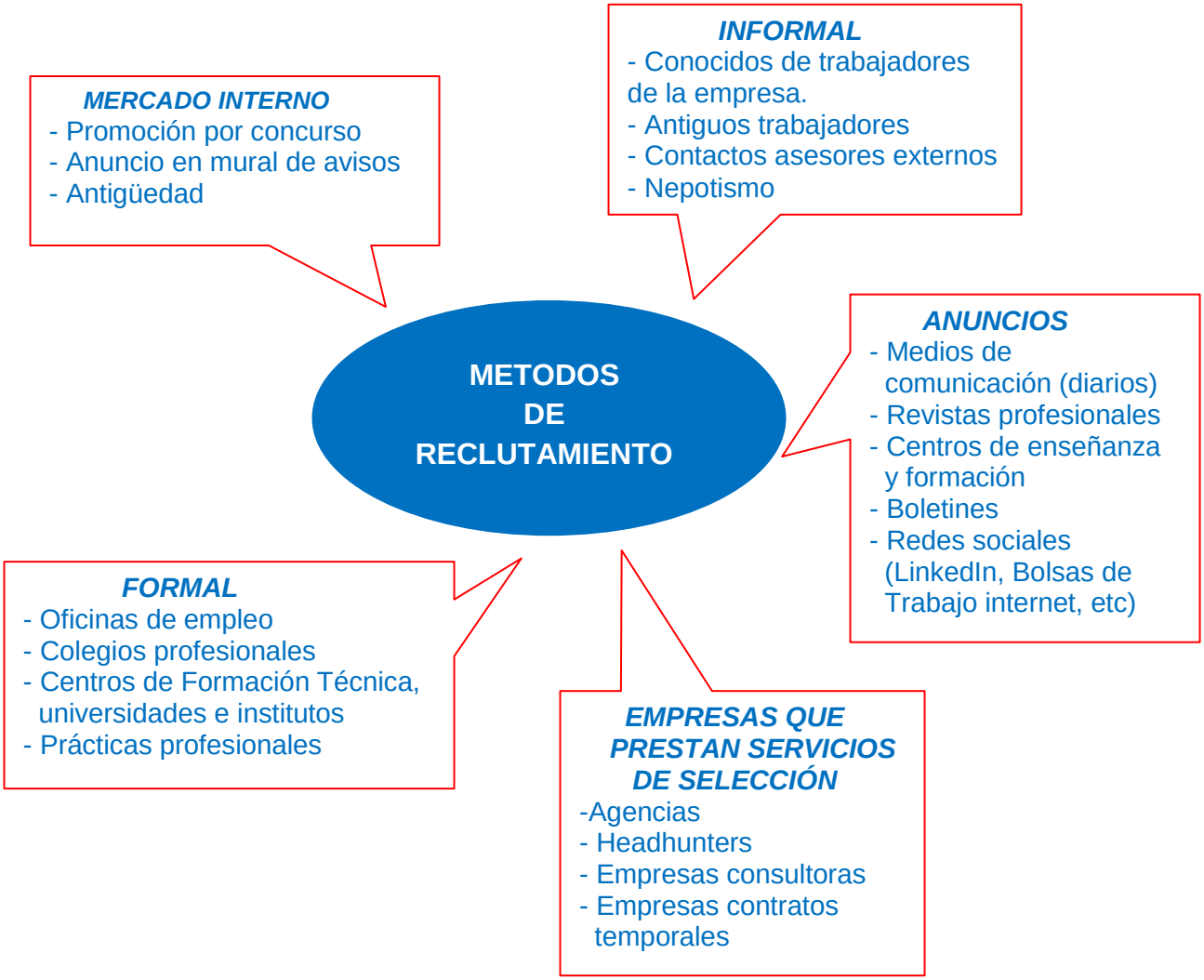
1.2.3 Reclutamiento Mixto

Es el proceso donde se considera cubrir una vacante con reclutamiento interno y externo. Las organizaciones suelen acceder a ésta alternativa, acudiendo paralela y complementariamente a ambas posibilidades.

¿Cuáles son las principales fuentes de reclutamiento?

¿Qué fuente de reclutamiento es la utilizada en su empresa?

Métodos de Reclutamiento



1.1. Selección de personal

Una vez que se dispone de un grupo de candidatos que cumplen con el perfil requerido por la empresa, mediante el reclutamiento (sea interno, externo o mixto), la siguiente etapa es la selección. Ésta etapa involucra una serie de pasos a seguir, que son necesarios para decidir qué postulante debe ser considerado para su contratación en la organización.

Pasos para la Selección del Personal

Fuente: Innmarq Headhunting, H.Engels

1.2.1. Técnicas de Selección

Fuente: Imágenes Google.cl

a. Entrevista de Selección
La entrevista es probablemente la técnica de selección de personal más utilizada. Esta implica una interacción entre entrevistador y entrevistado, donde se produce un intercambio de información, recolección de experiencias, opiniones, actitudes frente a determinadas situaciones, entre otros (Ejemplo: Entrevista por competencias).

Las entrevistas permiten colocar al entrevistado en situaciones que ha vivido en el contexto del desempeño de sus labores. Se busca recoger datos, informar y motivar para con ello establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones. Quien entrevista, evalúa al candidato considerando el puesto que va a ser cubierto. Desde el punto de vista del entrevistado, evalúa el puesto y entorno, considerando sus propios intereses y expectativas.

b. Prueba de Conocimiento o Capacidad
Es una herramienta para evaluar el nivel de conocimientos que exige el puesto a cubrir. La aplicación de estas evaluaciones y el enfoque que se le dé, dependerá de las características del cargo y el nivel de conocimiento requerido en distintos ámbitos. Entre las pruebas de conocimiento tenemos:

- Pruebas Generales: Nociones de cultura general.
- Pruebas Específicas: Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir.
- Pruebas De Capacidad: Pruebas para constatar el desempeño de los candidatos y busca medir el grado de capacidad o habilidad en ciertas tareas, adquirido mediante la experiencia y conocimientos. Ejemplo: Programador

c. Prueba Psicológica
Indaga, basándose en un promedio objetivo y estandarizado, en comportamientos relacionados a las aptitudes de las personas.

d. Prueba de Personalidad
Es un instrumento diseñado para medir las tendencias de personalidad de un individuo, buscando predecir su conducta en situaciones determinadas. Estas puedes ser rasgos determinados por el carácter (adquirido) o por el temperamento (innato).
Ejemplo: El hombre bajo la lluvia, prueba que busca medir como podría reaccionar eventualmente una persona en un ambiente determinado.

e. Prueba Psicométrica
Herramientas experimentales que pretenden medir una característica psicológica en particular, los rasgos de comportamiento o de la personalidad de una persona y sus competencias en el entorno laboral.

f. Exámenes Médicos
Evaluación necesaria en algunos rubros, donde se requiere que los candidatos se encuentres en una condición física acorde a las labores y entorno, donde desempeñará sus funciones. Lo anterior, para salvaguardar la seguridad física de la persona, como del equipo donde desarrollará sus labores. Ejemplo: Minería

1.3. Contratación

Fuente: Imágenes Google.cl

Es la formalización legal, de la futura relación laboral, como una manera de garantizar los intereses, deberes y derechos, tanto del trabajador como empleador.

"Contrato individual de trabajo es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada".

Artículo 7, Código del Trabajo

El contrato de trabajo debe contener, a lo menos, las siguientes estipulaciones (artículo 10, Código del Trabajo):

1. lugar y fecha del contrato;

2. individualización de las partes con indicación de la nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso del trabajador;

3. determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse. El contrato podrá señalar dos o más funciones específicas, sean éstas alternativas o complementarias;

4. monto, forma y período de pago de la remuneración acordada;

5. duración y distribución de la jornada de trabajo, salvo que en la empresa existiere el sistema de trabajo por turno, caso en el cual se estará a lo dispuesto en el reglamento interno;

6. plazo del contrato, y

7. demás pactos que acordaren las partes.

1.4. Inducción

Proceso de inicio por medio del cual se proporcionará al nuevo trabajador de información que le permitirá integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva (de ser necesario), entre otros puntos. Igualmente favorecer e incentivar la comunicación abierta con los trabajadores sobre temas institucionales y laborales de mutuo interés, con la finalidad de mantener un clima organizacional que favorezca el desarrollo de la efectividad en el desempeño individual y colectivo.

Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

PROGRAMA INDUCCIÓN
EMPRESA ZTZ

Nombre Participante Inducción: Fernanda Cárdenas Soto
Cargo: Gerente de Administración

Martes 08 Mayo		
HORARIO	**TEMA**	**RESPONSABLE**
Jornada Mañana		
09:00 a 10:00 hrs.	Gerencia Recursos Humanos	Mauricio Prado
10:15 a 11:15 hrs.	Beneficios de la empresa	Gabriela Fernández
11:15 a 12.15 hrs.	Gerencia Adquisiciones	Gonzalo Suárez
12:30 a 13:30 hrs.	Informática	Ricardo Pérez
	ERP	Ignacio Rojas
13:30 a 14:00 hrs.	Gerencia Comercial Estudio Propuestas	Pedro Cabrera
Jornada Tarde		
15:30 a 16:15 hrs.	Gerencia Administración y Finanzas	Claudia Solís
16:15 a 17:00 hrs.	Tesorería	Juan Esteban Aguirre
DESCANSO		
17:30 a 18:15 hrs.	Socio Empresa XYZ	Eduardo Toro
	Gerente General	José Miguel Astorga
18:15 a 19:00 hrs.	Fiscalía Subcontratos	Santiago Ramírez

Miércoles 09 Mayo		
HORARIO	**TEMA**	**RESPONSABLE**
Jornada Mañana		
09:00 a 10:00 hrs.	Subgerencia de Control de Gestión	Alvaro Brito
10:00 a 10:30 hrs.	Software Programación	Cristián González
DESCANSO		
10:45 a 11:30 hrs.	Post Venta	Daniel Arancibia
11:30 a 12:15 hrs.	Formación y Desarrollo	Ignacio Fernández
12:15 a 13:00 hrs.	Reclutamiento y Selección	Gabriela Opazo
13:00 a 14:00 hrs.	Remuneraciones	Raúl Carrasco
Jornada Tarde		
15:30 a 17:30 hrs.	Prevención de Riesgos	Rodrigo Arteaga

Jueves 10 Mayo		
HORARIO	**TEMA**	**RESPONSABLE**
09:00 a 11:30 hrs.	Gerencia de Calidad	José Luis Romero
12:00 hrs.	Visita Bodega Maquinaria y Equipos	Juan Fontecilla

Viernes 11 Mayo		
HORARIO	**TEMA**	**RESPONSABLE**
09:00 a 11:00 hrs.	Seguimiento ERP- Análisis y Preguntas vía mail o telefónica desde obra	Ignacio Rojas

Martes 15 Mayo		
09:00 a 11:00 hrs.	Visita Proyecto Moneda	Iván Garay

Fuente: H. Engels

1.1. Orientación

Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. Lleva al trabajador recién contratado a aprender y ejecutar las funciones que desempeñará. A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina.

En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

Es recomendable dar una lista de verificación de los temas que deberán ser cubiertos, la que se basa en tareas y deberes específicos.

1.2. Socialización

Solo algunas personas tienen condiciones para ingresar en las organizaciones y ser admitidas para ocupar cargos, y estos los hacen luego de un proceso de reclutamiento y selección minucioso. Antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto laboral, favoreciendo su integración a los equipos.

La socialización es el proceso en el que un trabajador, comienza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

1.3. Seguimiento

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del trabajador contratado, para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

La información significativa para una nueva planeación y operación de las acciones de la capacitación al ingresar un trabajador a una empresa, se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en el desempeño laboral cotidiano.

INFORMACION DE INTERES

ELABORACIÓN DE UN CURRICULUM VITAE

1) ***Es la primera imagen. Te distingue de los demás postulantes.***
2) ***Debe ser claro, preciso y conciso.***
3) ***Clave para conseguir una entrevista.***
4) ***Orienta la primera entrevista.***
5) ***Sirve de recordatorio de tus experiencias y características.***

CASO PRÁCTICO

LinkedIn Talent Solutions

«LinkedIn nos aporta grandes ventajas a nivel de departamento y de empresa, ya que nos permite hacer más con menos.»

Peter Moore, responsable de selección de personal de Sony Electronics para América del Norte

Caso práctico Sony Electronics

Datos destacados

- Seleccionaron a un 25% de su personal a través de LinkedIn en tan sólo cinco meses.
- Cubrieron dos puestos de empleo días antes que la consultora que habían contratado.
- Renovaron su imagen corporativa con una Página de empleo en LinkedIn y mensajes InMail.
- Empezaron a usar anuncios de empleo y anuncios «Trabaja con nosotros» para establecer contactos en las redes de sus empleados y mejorar los esfuerzos de reclutamiento.

Perfil de la empresa

Sony Electronics, con sede en San Diego (California), es una división de Sony Corporation, una de las marcas más reconocidas y admiradas de todo el mundo. Sony Electronics desarrolla y fabrica muchos de los productos de consumo de la compañía, como televisores, ordenadores portátiles y cámaras.

Reto de la empresa: renovar su imagen corporativa para captar candidatos cualificados

Cuando Peter Moore se incorporó a Sony Electronics (SEL) en abril de 2011 como responsable de selección de personal, la empresa en San Diego luchaba contra la mala reputación que le había generado trasladar muchos puestos de su cadena de producción al extranjero. Esa deslocalización había perjudicado la imagen de SEL en la comunidad local y, en consecuencia, había menos profesionales interesados en las vacantes disponibles. A su vez, los empleados se veían obligados a trabajar más al contar con menos recursos. Ante esta situación, la estrategia de selección de personal de la empresa era cada vez menos eficaz y resultaba muy complicado encontrar candidatos para las vacantes disponibles. «No existía una estrategia eficaz de selección de personal», señala Peter. Por eso, para modernizar la imagen corporativa de SEL y reforzar la selección de personal, Peter recurrió a LinkedIn.

«Gracias a LinkedIn nos hemos convertido en un socio estratégico; ya no somos unicamente intermediarios.»

Peter Moore, responsable de selección de personal de Sony Electronics para América del Norte

Una imagen de marca basada en la comunicación

Peter estaba dispuesto a renovar por completo la imagen de su departamento de selección de personal. Para empezar, compró licencias de LinkedIn Recruiter de modo que todos sus técnicos de selección, así como los dos expertos que había contratado para buscar candidatos, pudieran enviar mensajes InMail® para llegar a grupos específicos de candidatos pasivos. Después enseñó a su equipo las funciones avanzadas de búsqueda y filtros de Recruiter, y les animó a que no se centraran únicamente en la descripción de las ofertas de empleo, sino también en señalar las ventajas de Sony como empresa donde trabajar.

«LinkedIn es una herramienta fabulosa no sólo para mí, sino también para mis técnicos de selección», comenta Peter. «Mi equipo desconocía todas las funciones que ofrece.» Durante el desarrollo de la nueva imagen corporativa, Peter hizo hincapié en que SEL era una empresa en auge que seguía contratando trabajadores locales. Por un lado, se inscribió en asociaciones de la zona y ayudó a sus técnicos de selección a trasmitir ese mensaje a los posibles candidatos. Además, dio un aire nuevo al mensaje de la empresa para atraer a candidatos jóvenes y ayudar a SEL a competir con otras empresas tecnológicas de Silicon Valley.

Técnicos de selección más visibles y accesibles

Cuando Peter diseñó la Página de empleo de SEL en LinkedIn, tuvo muy presente que a los candidatos les gusta hablar con personas, no con un sistema de gestión de candidatos. «Mi objetivo primordial era colocar a nuestros técnicos de selección en una posición destacada de la página», explica Peter. Al principio, algunos técnicos se mostraban reticentes a publicar sus datos personales y a permitir que los candidatos pudieran ponerse en contacto con ellos. Sin embargo, los asesores de LinkedIn visitaron la empresa para explicarles las medidas de seguridad y varias recomendaciones para comunicarse con los candidatos sin poner al descubierto su privacidad. Ahora su Página de empleo es mucho más humana, incluye una bienvenida personal de cada uno de ellos, información sobre sus funciones y vídeos sobre los productos y las ventajas de Sony. Peter tiene previsto publicar vídeos con testimonios de empleados en los que describan cómo empezaron a trabajar en Sony y las posibilidades de desarrollo profesional de la empresa.

De «intermediarios» a socios estratégicos

LinkedIn ha cambiado la forma en que los técnicos de selección se relacionan con sus responsables de contratación de cada departamento. Antes, los técnicos de selección asistían a reuniones específicas y preguntaban a sus clientes internos qué necesitaban.

Ahora con LinkedIn pueden preparar fácilmente una lista de candidatos y llegar a la reunión con información precisa sobre el mercado, fuentes donde encontrar candidatos y dificultades con las que podrían toparse.

«En resumen, LinkedIn nos ayuda a proyectar una imagen más inteligente en nuestro negocio», dice Peter. «Gracias a LinkedIn nos hemos convertido en un socio estratégico; ya no somos simples intermediarios.»

Búsqueda continua de candidatos

Sony aprovecha las redes de sus empleados anunciando ofertas de empleo en la Red de empleo de LinkedIn y publicando anuncios «Trabaja con nosotros». En los perfiles de LinkedIn de los empleados de SEL aparecen ofertas de empleo personalizadas según el perfil del usuario que los visite y su relación con el empleado de Sony en cuestión. Los candidatos también conectan con los empleados de forma indirecta al reenviar mensajes y ofertas de empleo a través de sus redes.

«Cada vez que alguien visita el perfil en uno de nuestros empleados y ve una oferta de empleo que se ajusta a su perfil, conecta con nuestra empresa mucho antes de lo que nosotros tardaríamos en encontrarle», afirma Peter. «Para mí, es como multiplicar por dos nuestro equipo de selección de personal.» En tan sólo cinco meses desde que ampliara el uso de las soluciones de LinkedIn para selección de personal, SEL ha seleccionado a un 25% de sus empleados a través de LinkedIn, incluidos los dos expertos en selección del equipo de Peter. Aunque habían contratado los servicios de una consultora de selección para cubrir estos puestos, empezaron a buscar en LinkedIn Recruiter un lunes y el miércoles ya tenían dos posibles candidatos. Cuando la consultora llamó por teléfono a esos dos mismos candidatos el viernes, Sony ya los estaba evaluando internamente. «LinkedIn nos aporta grandes ventajas a nivel de departamento y de empresa, ya que nos permite hacer más con menos», explica Peter. «LinkedIn nos quita una gran carga de trabajo, lo que nos permite centrarnos en otros proyectos y colaborar con nuestros clientes internos, porque sabemos que el sistema está trabajando a pleno rendimiento entre bambalinas.»

LinkedIn

Consejos de Peter para LinkedIn

- No conviene seguir una regla estricta para conectar inmediatamente con los candidatos. Lo importante es captar un cierto nivel de atención, aunque sea a largo plazo.
- Haz una segmentación precisa de candidatos y utiliza cadenas de búsqueda coherentes. Tienes la garantía de que LinkedIn Recruiter cumple con todas las normativas.

LinkedIn

Fuente: LinkedIn

Copyright © 2010 LinkedIn Corporation. LinkedIn, el logotipo de LinkedIn e InMail son marcas registradas de LinkedIn Corporation en Estados Unidos y en otros países. Las demás marcas y nombres son propiedad de sus respectivos titulares. Todos los derechos reservados.

Conclusión

Según Chiavenato, el área de Recursos Humanos, puede visualizarse como un sistema cuyo proceso implica cinco subsistemas interdependientes: el de provisión (o atracción), el de aplicación (u organización), el de mantenimiento (o retención), el de desarrollo y el de control (o de evaluación) de Recursos Humanos. Como se nombre cada uno dependerá del autor, sin embargo, en la generalidad son llamados como los acabamos de mencionar.

Las políticas de Recursos Humanos, se basan en cada una de éstas áreas o subsistemas, y velan por el correcto cumplimiento de estos, pues proporcionan a las organizaciones una fuerza laboral adecuada a sus necesidades particulares, para de esa forma alcanzar sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos.

El contar con la cantidad de trabajadores necesaria, que tengan claro cuál es su trabajo y las características de éste, que cuenten con los conocimientos necesarios y particulares de cada empresa y sean capacitados frente a desconocimiento en determinadas materias, necesarios para desarrollar su labor o el que reciban retribución por realizar su trabajo, todos estos subsistemas en su conjunto e interrelación, permiten que una organización funciones. De ahí el lugar que ha tomado en la actualidad la Administración de Recursos Humanos, pues el contar con trabajadores idóneos para realizar sus labores, es la única forma que la empresa logre sus metas y se mantenga. Las organizaciones están formadas por personas, cuya labor aporta para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Bibliografía.

- Código del Trabajo, abril 2015
www.dt.gob.cl/m/1620/articles-95516_recurso_1.pdf

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, “EL capital humano en las organizaciones”, (2011), Editorial Mc Graw Hill

- Werther, William B. Jr. Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill.

- LABORUM
http://www.laborum.com

- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed.).
http://www.rae.es/rae.html

- Caso Práctico Sony- Linked In
https://business.linkedin.com/content/dam/.../linkedin-sony-es-es.pdf

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Subsistema de Aplicación u Organización de Recursos Humanos

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Esta semana continuaremos con el conocimiento de los subsistemas de recursos humanos.

En las organizaciones, encontramos roles y en su interior se define su estructura, cargos, atributos y requisitos de sus trabajadores. A continuación, serán presentados conceptos, como toman forma en las empresas y el papel que deben cumplir quienes forman parte de ella, para el logro de las metas organizacionales. Sin perder de vista, que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del capital humano.

IDEAS FUERZA

1. El capital humano es considerado un recurso clave para la organización.

2. Descripción y análisis de Cargos: ¿Qué hace?, ¿para qué?, ¿puede realizarlo?, ¿sabe cómo realizarlo?, ¿qué necesita?

3. Evaluación del Desempeño, es una herramienta para mejorar los resultados del capital humano de la organización

4. Con la Evaluación del desempeño, el trabajador conoce formalmente que se espera de él.

5. La retroalimentación de la Evaluación del desempeño, permite mejorar la ejecución de las tareas, apoyar al trabajador en brechas de conocimientos mediante capacitaciones, disminuir o eliminar la incertidumbre sobre las expectativas tanto del empleador y trabajador.

DESARROLLO

1. Subsistema de aplicación u organización de Recursos Humanos

Fuente: Imágenes Google

Como ya se ha mencionado anteriormente, Recursos humanos en el pasado, cumplía un rol secundario al interior de las organizaciones, pues era considerado como un costo y no como un recurso importante. Sin embargo, en la actualidad el capital humano es considerado un recurso clave para la organización, dado los cambios en las variables exógenas que afectar a la empresa (tecnología, legislación, innovaciones, etc), lo que ha originado nuevos perfiles profesionales, requiriendo trabajadores preparados para determinado puesto de trabajo.

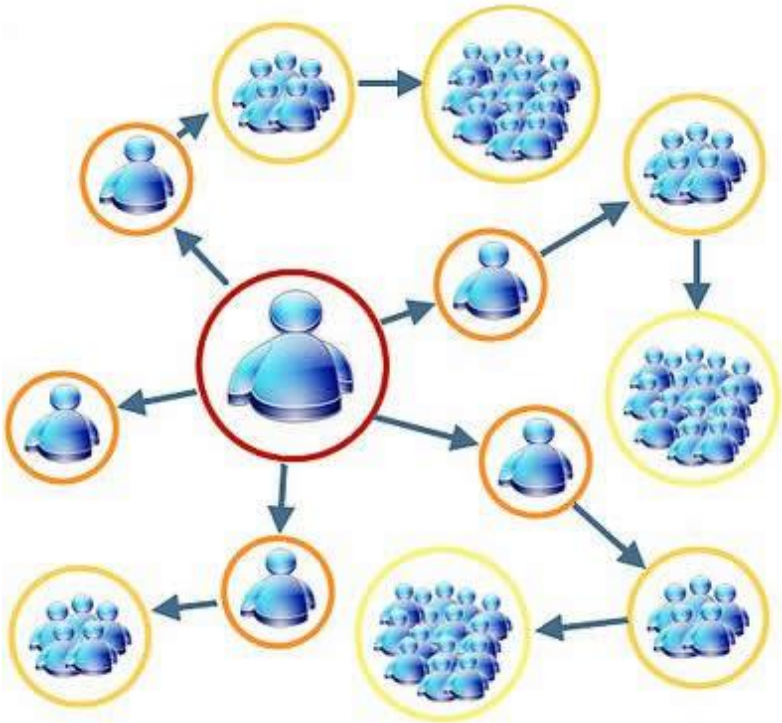
Dado lo anterior, la gerencia de RRHH facilita y sirve de medio para el desarrollo de competencias (habilidades y aptitudes) y la disminución de las brechas de conocimientos en las capacidades requeridas por las empresas a sus trabajadores y por otro lado, permitir que ellos alcancen sus objetivos laborales individuales.

El subsistema de aplicación (u organización) de recursos humanos, se hace cargo de ítems relacionados con lo vinculado a la descripción de cargos y análisis de cargos, evaluación de desempeño y la rotación del personal y el movimiento de estos en el interior de la organización, temas críticos para la selección, promoción y desarrollo del capital humano en las empresas.

1.1. Planeamiento y distribución de Recursos Humanos

Determinación del recurso humano necesario y su distribución al interior de la organización, lo anterior, considera criterios de planeación, distribución y movimiento interno de recurso humano, que tome en cuenta la posición inicial y el plan de carrera.

1.2. Descripción y análisis de cargos



Fuente: Imágenes Google

1.2.1. Descripción de cargos

La descripción del cargo, consiste en enumerar las tareas o funciones, atribuciones, deberes y responsabilidades que comprende y lo diferencian de las demás posiciones existentes en la estructura organizacional, en otras palabras, menciona cada una de las tareas que deben ser realizadas en determinado cargo (que hace). La periodicidad de la ejecución de la tarea (cuando lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace), son otros puntos a considerar.

- Estructura de la Descripción de Cargo

A continuación, encontrarán la estructura que podría tener una descripción de cargos:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

(Mediante el título del Cargo) y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.

- *Nombre de la Organización:*
- *Nombre del puesto:*
- *Departamento:*
- *Nivel Jerárquico del puesto:*
- *Subordinación:*
- *Comunicaciones colaterales:*

DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un resumen del puesto que sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto.

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Parte en donde se detallan los deberes del cargo. La descripción de las tareas deben ser declaraciones breves. Se debe considerar:

- Lo que hace el trabajador
- Cómo lo hace
- Por qué lo hace

Además, se debe mencionar las herramientas y equipos utilizados, materiales empleados y procedimientos a seguir.

*Pero antes de continuar con el desarrollo de este proceso, cabe destacar la importancia de un *"Cargo"* la una organización.

CARGO: Conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un Cargo (o puesto) en el organigrama implica definir cuatro aspectos:

a. Nivel jerárquico.
b. Área o departamento en que está localizado.
c. Superior jerárquico y,
d. Subordinados

1.2.2. Análisis de cargos

Una vez identificado el contenido del cargo, por lo tanto, las tareas que se realizan, deberes responsabilidades, periodicidad, etc., se analiza el cargo en relación a los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Análisis del Puesto es el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los cargos dentro de una organización. Dicha información se registra en lo que comúnmente se denomina Descripciones y Perfiles de cargo.

El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

En resumen, el Análisis de Cargo, se ocupa de los requisitos que el aspirante debería cumplir para ocupar ese cargo. Mientras la descripción del cargo presenta al contenido de manera impersonal, el Análisis de Cargo, suministra información respecto a la percepción que tiene la organización en relación a las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo.

1.2.2.1. Objetivos de la descripción y el análisis de cargos

La utilidad y la aplicación de los resultados del análisis (o diseño) de cargos es extensa, casi todas las actividades de recursos humanos se basa en la información que proporciona. Los objetivos de éste en la descripción de cargos son muchos, pues que estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos.

1.2.2.2. Estructura del análisis de cargos

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro de requisitos aplicadas casi siempre en cualquier tipo o nivel de cargo

a. *Requisitos intelectuales*

b. *Requisitos físicos*

c. *Responsabilidades implícitas*

d. *Condiciones de trabajo*

a. Requisitos intelectuales

a.1) .Formación básica (Estudios técnicos, universitarios, etc.)

a.2) Experiencia básica

a.3) Adaptabilidad al cargo

a.4) Iniciativa necesaria

a.5) Aptitudes necesarias

b. Requisitos físicos

b.1) Esfuerzo fisco necesario.

b.2) Capacidad visual.

b.3) Destreza o habilidad.

b.4) Constitución física necesaria.

c. Responsabilidades implícitas

c.1) Supervisión del personal.

c.2) Material, herramientas o equipo.

c.3) Dinero, títulos valores o documentos.

c.4) Contactos internos o externos.

c.5) Información confidencial.

d. Condiciones de trabajo

d.1) Ambiente de trabajo

d.2) Riesgos

1.2.2.3. Al diseñar un cargo se establece 4 condiciones fundamentales:

1. Contenido del cargo
2. Métodos y procesos de trabajo
3. Responsabilidad
4. Autoridad

1.2.2.4. Métodos de descripción y análisis de cargos

Los métodos más utilizados en la descripción y el análisis de cargo son:

a. Observación directa
b. Cuestionario
c. Entrevista directa
d. Métodos mixtos (utiliza una combinación de los métodos anteriores). Existen experiencias donde se considera que el método mixto es el más adecuado.

1.2.2.5. Etapas del análisis del cargo

a. Planeación

b. Preparación

c. Ejecución

Un programa de análisis de cargos considera generalmente las siguientes etapas:

a. Planeación

En esta etapa se planea y organiza en detalle el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia (resistencia, se refiere a percepciones de los trabajadores en relación a de qué forma los pueda afectar negativamente en sus tareas, como aumento de responsabilidades, resistencia al cambio, desconocimiento del objetivo del proceso, desconfianza, etc).

Dependiendo del escenario en que se encuentra la empresa, podemos considerar los siguientes pasos:

a.1. *Determinación de los cargos que van a describirse:* deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.

a.2. *Elaboración del organigrama:* al colocarse el cargo (o puesto) en el organigrama, se obtiene información adicional (posición, responsabilidades, dependencia jerárquica, supervisión, entre otros).

a.3. *Elaboración del cronograma de trabajo:* Se definen los tiempos y el punto de inicio del programa de análisis.

a.4 *Elección de los métodos de análisis que se aplicarán:* Se eligen los métodos que se aplicarán, los que son escogidos según la naturaleza y las características del cargo.

a.5 *Selección de los factores de análisis:* Se basa en dos criterios,

- Criterio de generalidad: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos.
- Criterio de variedad o diversidad: comprende los factores que deben variar según el cargo.

a.6 *Dimensionamiento de los factores de análisis:* Los factores de análisis de cargos constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos (darles grados según la importancia o peso que tiene dicho factor en el para el desempeño del cargo) para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.

a.7. *Graduación de los factores de análisis:* Se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad.
Es de gran ayuda que el programa se introduzca en departamentos o áreas en que los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar.

b. Preparación

En ésta etapa se reúne a las personas y se preparan los formatos que se adecúen al proceso y los materiales de trabajo. Considera las siguientes actividades:

b.1. *Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo:* las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán, con el objetivo de lograr explicar el programa a otros miembros de la organización (proceso de sensibilización, donde se da a conocer de qué se trata, el propósito y la importancia del involucramiento de todos los actores en la organización).

b.2 *Preparación del material de trabajo:* Se confecciona el material impreso, el que ayudará al personal a entender y familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.

b.3 *Disposición del ambiente*

b.4 *Recolección previa de datos*

c. Ejecución:

En ésta etapa, se realiza la recolección de datos relacionados con cada uno de los cargos que serán analizados.

Las actividades que se realizarán en esta etapa son:

c.1 *Recolección de los datos:* el analista obtiene la información del puesto según el método escogido (punto 1.2.3). Para que cumpla los objetivos el análisis de cargos, los datos proporcionados deben ser precisos, completos y fidedignos. Los responsables de recolección y revisión de los datos deben estar

atentos a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo, entre otros.

c.2 *Selección de los datos obtenidos*

c.3 *Redacción provisional del análisis* (es una especie de bosquejo o borrador del informe)

c.4 *Presentación de la redacción provisional:* Las descripciones provisionales de cada cargo se entregan al supervisor inmediato para que las revise, compruebe y apruebe.

c.5 *Redacción definitiva del análisis*

c.6 *Presentación de la redacción definitiva del análisis:* la presentación del informe final, es necesaria para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa. Quienes generalmente participan en dicha aprobación es el Gerente General y Gerente de Recursos Humanos (o gerencia que tenga en su estructura el área de recursos humanos).

EJEMPLO APLICADO DE DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE CARGO

EMPRESA XYZ

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO

I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

CARGO	JEFE DE CONTABILIDAD
ÁREA	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
JEFE DIRECTO (SUPERVISOR)	CONTADOR GENERAL
CARGOS QUE SUPERVISA (SUPERVISADOS)	TESORERÍA Y ANALISTAS

FUNCIÓN PRINCIPAL DEL CARGO
Supervisar el Departamento de Contabilidad, verificando que el ingreso de la información contable se realice de manera precisa y oportuna. Supervisar análisis de Cuentas Contables.

TAREAS ESPECÍFICAS DEL CARGO
1. Supervisar avance en ingreso de facturas por pagar.
2. Revisar confección facturas de venta.
3. Revisar análisis de cuentas.
4. Coordinación Conciliaciones bancarias.
5. Coordinar confección y revisión de Balances
6. Realizar informes de gestión para Gerencia de Administración y Finanzas.
7. Confeccionar Estados Financieros.
8. Revisar rendiciones de sucursales.
9. Control de procesos contables.
10. Revisar confección de facturas de compra.
11. Controlar timbraje de documentos oficiales (facturas de ventas, facturas de compra, notas de crédito, etc.)
12. Administración de personal área de contabilidad (vacaciones, permisos, finiquitos, etc...)
13. Supervisar que las fechas de documentos Contables se lleven a cabo (IVA, formularios, etc.)

Continuación- página 2

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACION

Educación formal: Profesional Contador Auditor.

EXPERIENCIA

Experiencia previa como Analista Contable o Contador general.
Idealmente tener experiencia desempeñándose en empresas auditoras.
No es requisito excluyente experiencia previa en el cargo.
Idealmente experiencia previa en empresas del rubro inmobiliario y construcción.

FORMACION/ COMPETENCIAS TECNICAS
(Identificación por medio de entrevista técnica o curso realizado)

Aspectos normativos contables
Manejo de ERP contable (no excluyente)
Manejo de herramientas computacionales; Excel

HABILIDADES BLANDAS

Competencias Críticas del Cargo	Nivel Básico	Nivel Medio	Nivel Avanzado
LIDERAZGO			X
TOMA DE DECISIONES			X
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN			X
ORIENTACION A RESULTADOS			X
ENFOQUE CLIENTE INTERNO		X	
Competencias Básicas del cargo	**Nivel Básico**	**Nivel Medio**	**Nivel Avanzado**
ORDEN Y CALIDAD		X	X
TRABAJO EN EQUIPO		X	
PROACTIVIDAD			X
PERSEVERANCIA			X
COMPROMISO Y REPONSABILIDAD			X

CONDICIONES DE EXCEPCION (observaciones respecto del perfil del cargo)

Fuente: H.Engels

1.3. Evaluación del Desempeño

Fuente: Imágenes Google

La Evaluación del Desempeño, es el proceso a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con el propósito de establecer estrategias para la detección y solución de problemas (mejora continua), motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

La Evaluación del Desempeño, es una herramienta para mejorar los resultados del capital humano de la organización. Permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

Los programas de evaluación de desempeño son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier empresa. Estos además, contribuyen a la determinación de las remuneraciones, ascensos, promociones, traslados (incluso desvinculaciones), políticas de mejoramiento continuo, planes de capacitación y desarrollo, investigación, etc.

- Definición según autores

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

1.3.1. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2002):

- Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

Según Gibson (1997):

- La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativo o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).
- Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al desarrollo de los empleados.
- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

1.3.2. Responsables de evaluar

Al implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño, nos encontramos con responsables de este proceso, entre estos están:

1. El Gerente o Supervisor: evalúan el desempeño del personal a su cargo. Para lo anterior, el área de Recursos Humanos o quienes tienen a su cargo la gestión del personal, los asesoran estableciendo los medios y criterios para la evaluación.

2. El Empleado: a través de la auto evaluación, pero teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el Gerente o la Organización.

3. El Empleado y el Gerente: mediante la aplicación de la administración por objetivo. La retroalimentación para la organización que permite el feedback entre empleador y trabajador, facilita el planteamiento y alineamiento para el logro de los objetivos, sean individuales, de área y organizacionales.

   Para llevar a cabo este tipo de evaluación debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

   3.1 La formulación de objetivos debe ser por consenso, es decir, el establecimiento de objetivos por el gerente y el evaluado.

   3.2 Debe existir un compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto, la aceptación plena por parte del evaluado de los objetivos y el compromiso de alcanzarlo.

   3.3 Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
   3.4 Desempeño, estrategias individuales para el logro de los objetivos.

   3.5 Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados, para verificar los costos y beneficios.

   3.6 Retroalimentación intensiva y medición continua. El evaluado debe conocer cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

4. El órgano de gestión de personal: Este tipo de evaluación tiene carácter centralista y burocrático. El órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de cada miembro de la organización y cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, se basa en lo genérico y no en lo particular.

5. Evaluador de 360 grados: Cada persona es evaluada por las personas de su entorno, significa que con cualquier persona con la que mantenga interacción participa en su evaluación (gerente o supervisor, colegas, clientes, subordinados).

Quienes participen, dependerá de las políticas de Evaluación de desempeño propias de la organización, debiendo estar presentes al menos, el superior jerárquico y el trabajador.

1.3.3. Requisitos de criterios de evaluación a considerar

- Un criterio de evaluación debe ser pertinente para el individuo y para la organización.
- Debe ser fiable y debe existir coherencia, al compararlos con evaluaciones anteriores.
- Poseer capacidad discriminatoria, ya que permite discriminar entre ejecutante bueno o deficiente.
- Deber ser práctico, debe tener un significado para el evaluador y el evaluado.

1.3.4. Métodos de Evaluación del Desempeño.

Encontramos diferentes métodos de evaluación del Desempeño, entre los que encontramos, Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño y Métodos de Evaluación basados en el Desempeño Futuro. En nuestro caso, ahondaremos en el enfoque tradicional, por ser el más utilizado.

1.3.4.1. Métodos de Evaluación basados en el Desempeño Futuro

Este método se centra en el desempeño venidero mediante el establecimiento de objetivos o la evaluación potencial del trabajador.

Existen cuatro técnicas:

a. Auto evaluación: cada persona evalúa su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados.
b. Administración por objetivos: el supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
c. Evaluaciones psicológicas: se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es evaluar el potencial del individuo y no su desempeño anterior.
d. Métodos de los centros de evaluación: se contrata un especialista externo a la organización, quien o quienes se encargan de realizar evaluaciones múltiples por múltiples evaluadores.

1.3.4.2. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

a. Método de escala gráfica o escalas de puntuación:
Mide el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Es un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las verticales representan los grados de variación de los factores.

b. Lista de verificación:
La persona que evalúa selecciona oraciones que describe el desempeño del empleado y sus características independiente de la opinión del supervisor o gerente. El departamento de RRHH asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

c. Método de selección forzada:
Se evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, se elabora un bloque de dos, cuatro o más frases donde el evaluador está forzado a elegir solo una o dos frases, las que más se aplique al desempeño del trabajador.

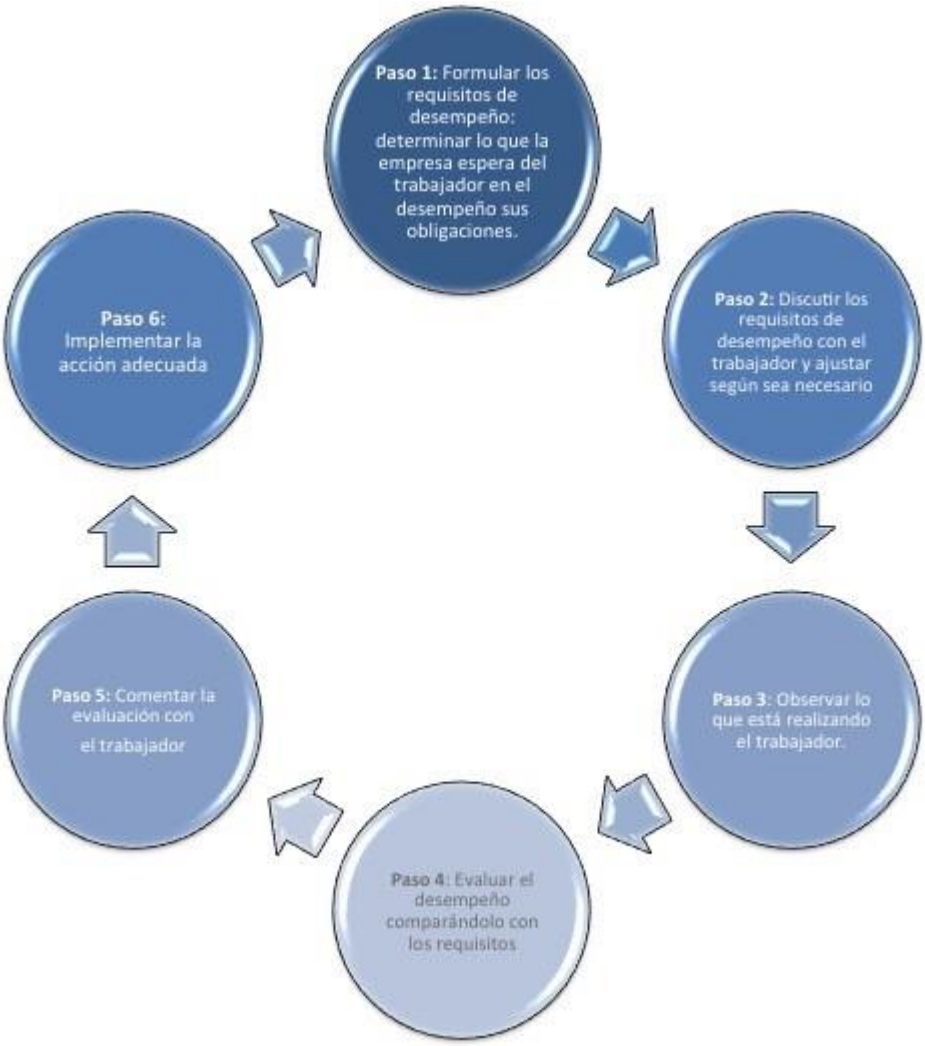
d. Método del registro de acontecimientos críticos:
Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, en este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.

e. Escala de calificación conductual:
Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de las descripciones de desempeños aceptables y desempeños inaceptables obtenidas de diseñadores de cargos, se determinan parámetros objetivos que permitan medir el desempeño.

f. Método de investigación de campo:
Se basa en entrevistas realizadas por un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los subordinados. Se buscan las causas, los orígenes y los motivos de desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones para emitir un diagnóstico del desempeño del evaluado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

1.3.5. Pasos de la evaluación del desempeño

Chruden & Sherman, (*La Administración del Personal*, 1999) contemplaban los siguientes pasos en un proceso de evaluación del Desempeño:



Chruden & Sherman, (*La Administración del Personal*, 1999)

1.3.6. Entrevista de Evaluación de Desempeño.

El informar el resultado de la evaluación del desempeño a los trabajadores, es primordial en todo proceso de evaluación. Su propósito es retroalimentar al empleado sobre su actuación, buscando que mejore en el desempeño de sus labores, tener una claridad acerca de su desempeño, discutir con el gerente sobre las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las actitudes del subordinado.

Conclusiones

Las personas que se desempeñan en determinados cargos o posiciones, tienen capacidades, potencialidades, experiencias, además de motivaciones personales, valores, aspiraciones, intereses y necesidades que deben ser conocidas por la organización. Una empresa debe sacar lo mejor de cada trabajador en el desarrollo de sus labores, apoyarlo cuando el conocimiento falte y premiarlo o corregir su actuar en su desempeño.

El subsistema de Aplicación u Organización, considera la descripción y el análisis (diseño) de los cargos, su evaluación de desempeño, y como consecuencia, la posibilidad de movimientos de personal al interior de la organización. Con este subsistema, podemos reconocer formalmente las tareas que se deben realizar en cada uno de los cargos, deberes, derechos y, por algo importante, lo que se espera de cada ocupante de dichas posiciones.

Bibliografía.

- Idalberto Chiavenato. (2011). Mc Graw Hill .Administración de Recursos Humanos, “EL capital humano en las organizaciones”

  http://es.slideshare.net/Daannaahh/idalberto-chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-9-edicion?related=1

- Idalberto, Chiavenato (1998), Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá Colombia.
- Idalberto, Chiavenato (2002), Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.
- Dave Ulrich. (1999). Granica. Recursos Humanos Champions
- Real Academia Española.
  http://www.rae.es/rae.html

- ALVARADO SONCIRY, ARAQUE YERITZA y ZAMBRANO BENIGNO

  http://mundohrm.blogspot.com/2012/08/subsistema-de-descripcion-de-cargos.html

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Subsistemas de Mantenimiento y Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Continuaremos conociendo los subsistemas de Recursos Humanos. En ésta oportunidad conoceremos los subsistemas de mantenimiento o retención y el subsistema de desarrollo de Recursos humanos.

Ideas Fuerza

1.- EL Subsistema de Mantenimiento o retención de recursos humanos, considera la remuneración económica de los trabajadores, las prestaciones sociales, de higiene y de seguridad en el trabajo.

2. - Las empresas no pueden aumentar indefinidamente los sueldos en determinado porcentaje anual, para estar a tono con los aumentos Del costo de vida, si no se produce un aumento correspondiente en el desempeño y la productividad.

3.- La salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada.

4.- El Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos, incluye el entrenamiento o capacitación y los planes de desarrollo personal (o profesional).

5.- La capacitación incide fuertemente en el cambio y mejoramiento de la organización, para ello debe orientar sus esfuerzos al logro de objetivos que le permitan lograr dichos cambios. La capacitación incide fuertemente en el cambio y mejoramiento de la organización, para ello debe orientar sus esfuerzos al logro de objetivos que le permitan lograr dichos cambios.

Desarrollo

1. Subsistema de Mantenimiento o retención de recursos humanos

EL Subsistema de Mantenimiento o retención de recursos humanos, requiere un trato especial, pues considera la remuneración económica de los trabajadores, las prestaciones sociales, de higiene y de seguridad en el trabajo.

La Compensación, es decir, la administración de remuneraciones y beneficios, forman parte del sistema de recompensas que ofrece una empresa a sus trabajadores, con el objetivo de motivarlos, comprometerlos y reforzar su permanencia en la organización.

1.2. Recompensas y Castigos

1.2.1. El ***sistema de premios o recompensas*** considera el conjunto de beneficios que la empresa pone a disposición de sus trabajadores, así como los mecanismos y procedimientos necesarios para que estén al alcance de todos los empleados de la organización, buscando reforzar:

•Compromiso y responsabilidad del individuo o equipo de trabajo.

•Aumento en la interdependencia al interior de las diferentes áreas y fuera de ellas.

•Ayudar a consolidar el control y autocontrol en las tareas desarrolladas.

La mayoría de las empresas adopta los siguientes tipos de recompensas:

a. Las ligadas a los objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. Aunque puede que no llegue a toda la organización, es en potencia, un valor motivacional real.
b. Las que se aplican en virtud del tiempo de servicio del empleado, como años de servicio, y se dan cada ciertos periodos.
c. Alcanza a individuos con desempeño sobresaliente, los que pueden ser ubicados en determinado rango de remuneración. En este caso, para el premio es importante la diferenciación en el desempeño e implican mejoramiento en la remuneración del trabajador.
d. Las que consideran resultados departamentales, divisionales o globales, objetivamente cuantificables. Estas recompensas se comparten dentro del grupo, en términos de porcentaje ,proporcional a la base salarial de cada uno.

Por lo tanto, un individuo puede ser recompensado no sólo en función de su contribución personal en la consecución, sino que además, por el cumplimiento de las metas de la organización para la cual trabaja, y su mantenimiento del sistema interno y la adaptación de la organización al ambiente que contribuye a las otras dos actividades esenciales en la organización.

1.2.2 El ***sistema de castigos*** considera medidas disciplinarias que buscan orientar el comportamiento de las personas que se desvían de lo esperado según su descripción de cargo y definición de objetivos, así como impedir que se repitan. También podemos encontrar situaciones, donde está presente la reincidencia, pudiendo llevar a ser suspendidos de sus tareas e incluso a la desvinculación de la empresa (ser finiquitados).

La filosofía recomendada en un sistema de recompensas y castigo debe fundamentarse en los siguientes principios:

1. Retroalimentación: refuerzo positivo del comportamiento deseado.

2. Concatenación de las recompensas y de los castigos con los resultados esperados.

3. Concatenación de las recompensas y de los castigos con una concepción amplia del cargo.

En base al concepto de B.F. Skinner (1971), según el cual “el comportamiento está determinado por sus consecuencias”, los principios del refuerzo positivo se fundamentan en dos aspectos básicos:

1. Las personas desempeñan sus actividades de la manera que les permita obtener mayores recompensas.

2. Las recompensas ofrecidas sirven para reforzar, cada vez más, el mejoramiento del desempeño.

Lamentablemente, el ***castigo*** es utilizado con mayor frecuencia que la ***recompensa*** para modificar el Desempeño. Lo anterior, trae como consecuencia, que cuando el

castigo se utiliza con persistencia para mejorar el desempeño, muchas veces se convierte en una recompensa, es decir, la recompensa se otorga cuando no se castiga por no tener cierto desempeño y no por tener un desempeño sobresaliente.

La ***recompensa, premio o incentivo***, es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se sienten parte de la organización y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos, con el objetivo de producir. Lo anterior, hace fundamental mantener el equilibrio entre incentivos y contribuciones de los trabajadores.

Con el fin de limitar el comportamiento de las personas, encontramos: Salarios, vacaciones, advertencias verbales o escritas, ascensos, suspensiones, garantía de estabilidad en el cargo, desvinculaciones, entre otros.

1.3. Teoría de la Equidad

Trabajadores y empresas, basan su interacción en un sistema de relaciones de intercambio.

a. Las personas hacen contribuciones a la empresa.
b. La empresa les entrega incentivos o recompensas.

Las contribuciones que las personas hacen representan inversiones personales que deben proporcionar ciertos retornos en forma de incentivos o recompensas, las que compara con otras contribuciones (inversiones) que los demás aportan a la organización

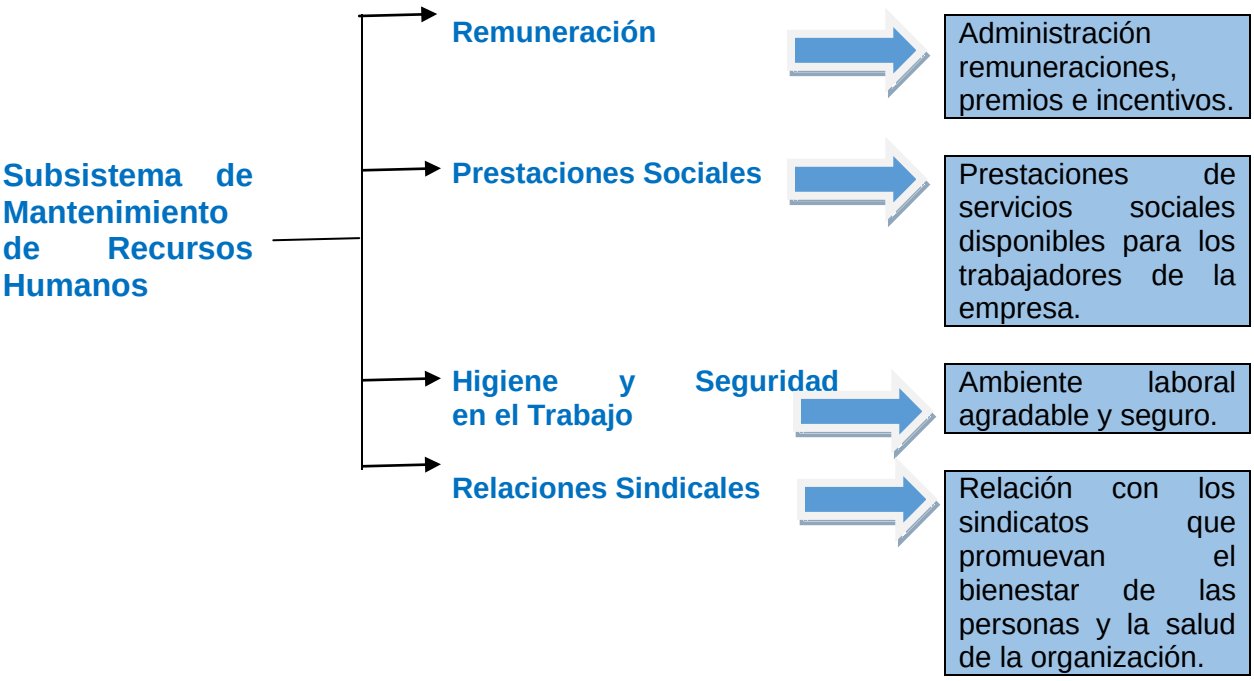
$$\frac{\textbf{Mis premios}}{\textbf{Mis contribuciones}} = \frac{\textbf{Premios de otros}}{\textbf{Contribuciones de otros}}$$

- ✓ Cuando los dos miembros de la ecuación son equivalentes, se da una situación de equidad. Cuando ocurre equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción.
- ✓ Cuando los dos miembros de la ecuación no son iguales, se presenta una situación de inequidad. Cuando hay inequidad la persona experimenta un sentimiento de injusticia y de insatisfacción, que aumenta en la medida en que crece la inequidad. Si el salario está muy por debajo, genera disgusto; y si está muy por encima, ocasiona culpa. En tal situación de tensión, el empleado trata

de reducir el desequilibrio cambiando alguno de los dos miembros de la ecuación que esté en condiciones de modificar.

1.4 Evaluación de los procesos de mantenimiento de las Personas.

En algunas organizaciones no se da la importancia que corresponde a los procesos de mantenimiento de personal porque se aproximan al modelo de hombre económico (que trabaja exclusivamente a cambio de una remuneración), porque son rígidas e inflexibles y porque generalizan y estandarizan, tratando de igual a todas las personas, sin tener en cuenta sus diferencias individuales y sus diferentes contribuciones a la organización. En otras organizaciones, a estos procesos se les da mucha importancia porque se aproximan al modelo de hombre complejo, porque son flexibles y adaptables a las personas, y porque respetan las diferencias individuales y tienen en cuenta que sus contribuciones al éxito de la organización son diferentes. El reto consiste en llevar las características de estos procesos de mantenimiento de personal, de modo gradual y con firmeza, a este último tipo de organizaciones.



1.5 Remuneración y Productividad

Fuente: Imágenes google.com

Un problema usual en remuneraciones, reside en que las personas no sienten la relación entre remuneración y productividad, considerando que está ligada a la edad, nivel de preparación académica, desempeño anterior e incluso criterios subjetivos e irrelevantes.

La ***productividad*** es la relación medible y objetiva, entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para producir dicho producto.

El dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria.

Una cuantificación objetiva frente a lo anterior, se relaciona con dos aspectos:

a. La importancia de la tarea ejecutada, desde el punto de vista de la organización.
b. El nivel jerárquico del empleado.

La productividad de las personas no sólo depende del esfuerzo realizado, sino del interés y la motivación de las personas.

Los sueldos y salarios

Las nóminas de sueldos de los empleados, habitualmente son administradas por un área específica de recursos humanos diseñado para tal fin, departamento de Remuneraciones, y serán entregadas, en la mayoría de los casos, al trabajador a final del mes o a principios del mes siguiente (30 días). Es necesario estudiar las remuneraciones de los trabajadores, bajo la consideración que éstas no sólo sean suficientes para vivir con dignidad, sino también para que se conviertan en elementos motivadores de cara al trabajo en la empresa.

Compensación, es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La compensación es, probablemente, la razón principal por la que las personas buscan empleo.

Desde el punto de vista de cada persona, resulta casi una necesidad vital y representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales; por lo cual recibe un sueldo determinado. Para las organizaciones, la remuneración es a la vez un costo y una inversión. Es un Costo, porque se refleja en el costo del producto o del servicio final y una Inversión, porque representa empleo de dinero en un factor de producción, es decir, el trabajo, en un intento por conseguir un retorno mayor.

Para la determinación de las remuneraciones y bandas salariales (rangos de sueldos), hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan y determinan sus valores, como son los tipos de cargos existentes en la organización.

- *Factores Internos:*
- ✓ Capacidad financiera de la empresa y desempeño general.
- ✓ Competitividad.
- ✓ Sindicatos y negociaciones colectivas

- *Factores Externos:*
- ✓ Situación del mercado de trabajo
- ✓ Contexto económico (inflación, costo de vida)
- ✓ Legislación laboral.
- ✓ Situación del mercado de clientes.
- ✓ Competencia en el mercado

Al considerar que en una organización, encontramos un conjunto de cargos integrados en diferentes niveles jerárquicos y de especialidad, la administración de remuneraciones es un asunto que compete a la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores. Lo anterior, respecto a:

a. Respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.

b. Respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios.

1.5.1 La evaluación de cargos

Proceso donde se analiza y compara el contenido de los cargos, con el propósito de colocarlos en un orden de jerarquización. Lo anterior, sirve de base a un sistema de remuneración. Se relaciona en lo fundamental con el precio que se le da al cargo (cuanto "pesa" entre los otros cargos por sus características).

La evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan llegar a una conclusión acerca del precio de cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre ellos, sea cuantitativa o cualitativamente. Hace énfasis en la naturaleza y contenido de los cargos y no en las características de las personas que lo ocupan.

Las organizaciones están volviéndose flexibles, y sus cargos varían, pues se redefinen constantemente, lo cual cambia toda la base para la administración de remuneraciones.

Las empresas no pueden aumentar indefinidamente los sueldos en determinado porcentaje anual, para estar a tono con los aumentos del costo de vida, si no se produce un aumento correspondiente en el desempeño y la productividad.

1.6 Beneficios

Son ventajas y acceso a servicios que las empresas ofrecen a sus trabajadores, lo anterior, es una preocupación reciente en las actuales organizaciones, esto como consecuencia de la toma de conciencia de la responsabilidad social que cabe a las empresas. Actualmente, los beneficios sociales de la empresa, constituyen actividades tendientes velar por las condiciones físicas e intelectuales de sus trabajadores.

1.6.1 Exigencias:

a) Beneficios legales: Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas como sindicatos (vacaciones, pensión, seguro de accidentes de trabajo, subvención por maternidad, horas extras, etc).

b) Beneficios voluntarios: Concedidos libremente por la empresa (bonos, seguro de vida, colación, transporte, préstamos, servicio social, club recreativo, planes asistenciales y planes recreativos, etc).

Los beneficios, por lo general, están destinados a apoyar a sus trabajadores en tres áreas:

- ✓ En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida)
- ✓ Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, transporte)
- ✓ Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias)

Para definir un programa de beneficios es necesario fijar objetivos y criterios. Los objetivos, se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazo, con relación a los resultados del programa. Los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación del programa de Beneficios de la empresa.

1.6.2 Ventajas de los beneficios.

- ✓ Elevan la moral de los empleados.
- ✓ Ofrecen ventajas no expresadas.
- ✓ Reducen la rotación y el ausentismo.
- ✓ Elevan la lealtad del empleado solución de problemas personales hacia la empresa.
- ✓ Aumentan el bienestar del trabajo empleado.
- ✓ Contribuyen al desarrollo personal.
- ✓ Facilitan el reclutamiento y la selección.
- ✓ Al haber bienestar individual favorece la retención del personal.
- ✓ Aumentan la productividad y mejores relaciones sociales en el trabajo.
- ✓ Disminuyen el costo unitario de los empleados.
- ✓ Reducen molestias y quejas inseguridad
- ✓ Promueven las relaciones, entre otros.

1.7 Calidad de Vida en el Trabajo

Para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en el trabajo que realizan. Una buena Calidad de vida en el trabajo, se ha convertido en la actualidad, en una ventaja competetiva de las organizaciones, pues al mantener contentos y motivados a sus trabajadores (cliente interno), se reflejará en la satisfacción de su cliente externo (clientes)

Calidad de vida en el trabajo, es el grado en que los miembros de una organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización.

- Principales factores que determinan la Calidad de Vida en el trabajo

✓ El desempeño en el puesto y el clima organizacional son factores importantes y de peso.
✓ Una mala Calidad de Vida en el Trabajo, llevaría a la insatisfacción del empleado, a la mala voluntad del empleado, baja productividad, a comportamientos contraproducentes (ausentismo, rotación, robo, sabotaje, etc.)
✓ Una buena Calidad de Vida en el Trabajo, conducirá a un clima de confianza y respeto recíproco, en el cual el individuo aumentará sus contribuciones.

1.8 Higiene y Seguridad en el trabajo

Fuente: Imágenes Google.cl

La salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada.

La higiene y la seguridad en el trabajo (o laboral), son dos actividades íntimamente relacionadas, que garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales, que permitan mantener cierto nivel de salud de los empleados. La salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada.

1.8.1 Higiene Laboral

La Higiene Laboral, se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. Su marco de acción gira en torno al diagnóstico y prevención de males ocupacionales a partir del estudio de dos variables: el hombre y su ambiente laboral.

1.8.1.1 Objetivos de la Higiene Laboral:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o que tienen discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven los males y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral.

1.8.2 Seguridad en el trabajo

Conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente donde se desarrolla el trabajo. Cada vez es mayor el número de empresas que crean sus propios servicios de seguridad, los que establecen normas y procedimientos, aprovechando los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los riesgos.

Accidente: Cualquier suceso que es provocado por una acción violenta y repentina ocasionada por un agente externo involuntario, y puede dar lugar a una lesión corporal, muerte o daño material.

- Clasificación de los accidentes de trabajo:

• Accidente sin dejar de asistir a trabajar

• Accidente con inasistencia al trabajo. Estos accidentes se clasifican en:

a) Accidentes con Incapacidad temporal.

b) Accidentes con Incapacidad permanente o parcial.

c) Accidentes con Incapacidad total permanente.

d) Accidentes con consecuencia de Muerte.

2. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

El Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos, incluye el entrenamiento o capacitación y los planes de desarrollo personal (o profesional).

2.2 El desarrollo

Con respecto al ***desarrollo***, nos referirmos a los planes de carrera del personal, que generalmente estarán diseñados en base a:

- ✓ Desempeño laboral.
- ✓ Antigüedad
- ✓ Experiencia adquirida
- ✓ Trayectoria dentro de la empresa.

Periodicamente y dadas las necesidades de la organización, serán evaluadas las condiciones para promover el ascenso o promociones del personal (vertical, horizontal o diagonal. Véase Subsistema de provisión), la cual contempla consideraciones mencionadas en éste punto y otras evaluaciones adicionales). Las personas que acceden a los planes de carrera o de ascenso son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo. Es una parte muy importante de los recursos humanos de la empresa, porque los planes de carrera son un elemento motivador para los trabajadores en sus puestos de trabajo.

2.3 La Capacitación

Fuente: Imágenes Google.cl

Es un valor agregado importante que adquirirá el trabajador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además evaluaciones en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas.

La capacitación es una inversión en los recursos humanos de la empresa, y cómo toda buena inversión debe ser estudiada para alcanzar los mejores resultados.

Hay que tener en cuenta que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar previamente cuáles son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa y el trabajador, así como nuevas tecnologías que se están incorporando, para en base a esto, crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes. La necesidad de capacitación puede originarse en desempeños que no alcanzan el estándar de calidad esperado, en la incorporación de nuevas tareas, tecnologías o personas, o en la evolución de los conocimientos, que requiere una actualización permanente.

La capacitación debe realizarse a medida de las necesidades de la empresa, y no solamente porque otras empresas lo hacen, porque es una moda. Surge de un diagnóstico acerca de los problemas o requerimientos de la organización que tienen que ver con un déficit de conocimientos, habilidades o actitudes para desarrollar las funciones y tareas requeridas, también denominadas, *"brechas de conocimientos o competencias laborales"*

Capacitar a los trabajadores, es crear personal valioso además de cubrir necesidades en la empresa, y éste es un objetivo que no debe olvidarse. Un plan de capacitación debe responder las siguientes preguntas: qué debe enseñarse, quién debe aprender,

cuándo debe enseñarse, cómo debe enseñarse, dónde debe enseñarse y quién debe enseñar.

Uno de los aspectos más importantes para que las personas estén satisfechas con sus trabajos es que utilicen al máximo sus conocimientos y habilidades para hacer contribuciones realistas a sus organizaciones.

La capacitación es un proceso de aprendizaje, destinado a modificar ciertas conductas de los trabajadores; orientados a facilitar, preparar y desarrollar habilidades, las aptitudes y el nivel de conocimientos de los empleados, que son necesarios para el mejor desempeño de sus actuales y futuros cargos.

2.3.1 Objetivos de la Capacitación

La capacitación incide fuertemente en el cambio y mejoramiento de la organización, para ello debe orientar sus esfuerzos al logro de objetivos que le permitan lograr dichos cambios. Estos objetivos son:

Objetivos Generales

- Alcanzar los objetivos de la Organización, de corto, mediano y largo plazo.

- Aumentar la productividad laboral.

- Elevar el nivel de satisfacción personal.

- Contribuir a una fluida adaptación a los cambios.

Objetivos específicos

a. Para el desarrollo de la empresa:

- Solucionar problemas productivos, administrativos, u otros cuando sea su competencia.

- Adaptar a la empresa a los avances tecnológicos.

- Preparar a los trabajadores conforme al plan de Recursos Humanos de la empresa.

- Prever oportunamente los problemas, por falta de capacitación.

- Apoyar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

b.Para el desarrollo del trabajador:

- Contribuir a la ubicación y adaptación del trabajador a su puesto de trabajo y a la organización.

- Nivelar los conocimientos técnicos y las destrezas básicas (disminuir las brechas de conocimientos).

- Orientar y motivar a los trabajadores para que, por medio de la capacitación, logren su desarrollo personal.

- Evaluación de los resultados.

2.3.2 Etapas de la capacitación.

Para el éxito de la capacitación es necesario que esta se encuentre bien estructurada en términos de su desarrollo, para estos efectos se distinguen cuatro etapas o procesos:

a. Detección de necesidades de capacitación.

b. Diseño del programa de capacitación.

c. Ejecución del programa de capacitación.

d. Evaluación de los resultados.

a. Detección de Necesidades de Capacitación

Las organizaciones siempre deben estar atentos a las señales de los trabajadores respecto a necesidades de capacitación. Creciente número de rechazos, de desperdicios, de accidentes, mala calidad de los productos, pueden ser algunas de esas señales.

Los pasos a seguir para detectar estas necesidades son:

- Análisis organizacional: Éste análisis coloca el énfasis en el estudio global de la organización, sus objetivos y sus recursos y la forma como se relacionan con la visión y misión de la empresa.

- Análisis de los recursos humanos: Se deberá determinar los comportamientos, actitudes y competencias para alcanzar los objetivos organizacionales. Este análisis se enfoca en las personas en su posición actual y futura.

- Análisis de cargos: Revisión de los requisitos para ocupar un cargo, especificaciones y cambios en los cargos.

b. **Diseño del Programa de Capacitación**

El programa comprende tanto a los instructores cómo a los trabajadores dependiendo de las necesidades. Deberá contener, además, los métodos de capacitación y los contenidos del mismo, los objetivos, instructores, locales y tiempos involucrados. Los participantes deberán percibir el programa como algo relevante para sus aspiraciones.

c. Ejecución del Programa de Capacitación

La implementación del programa de capacitación implica determinar su conducción y aplicación a través de gerencia de línea, staff, o terceros, como asimismo, las técnicas educativas a implementar. Estas pueden ser:

En cuanto al uso: orientadas hacia el contenido (conferencia, instrucción programada), orientadas hacia el proceso (dramatización, entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos), mixtas (estudios de casos, juegos y simulaciones, conferencias y técnicas diversas en el sitio de trabajo).
En cuanto al tiempo (época): antes del ingreso a la empresa (programa de inducción o de integración a la empresa), después del ingreso a la empresa (entrenamiento en el sitio de trabajo o por fuera del sitio de trabajo, fuera del servicio).
En cuanto al sitio de trabajo: en el sitio de trabajo (entrenamiento en tareas, rotación de cargos, enriquecimiento de cargos), fuera del sitio de trabajo (clases, películas, debates, simulaciones, juegos).

d. Evaluación de los resultados

El impacto de la capacitación en la organización debe medirse en función de los resultados obtenidos. Existen herramientas formales de medición de impacto de la capacitación, es el caso de ROI (concepto en inglés de Retorno de la Inversión).

Para calcular el retorno de la inversión (ROI), se debe dividir el beneficio o retorno entre el coste de la inversión, dando lugar a un porcentaje.

Concretamente:

ROI= (beneficio o retorno de inversión-inversión)/inversión

2.3.3 Competencias

Las ***competencias*** son conjuntos de habilidades (poder hacer), conocimientos (saber hacer) y actitudes (querer hacer), vinculados a una tarea o situación de trabajo, que se traducen en un desempeño superior de las tareas que realiza el trabajador y que contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

La identificación y conocimiento de las competencias requeridas por la Organización permite alinear las personas a los objetivos.

Según SENCE, la ***competencia*** es una capacidad en acción; que consta de habilidades, conocimientos y actitudes, como suma de elementos. Por tanto, esta combinación de atributos de una persona que, en un momento dado despliega conjuntamente, permite establecer que un desempeño se pueda identificar como "competente".

Competencias Laborales. Es la "capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, en un contexto real de trabajo, según los estándares y calidad esperados por el sector productivo. Un estándar (norma) de competencia laboral describe lo que el trabajador debe ser capaz de hacer, la forma en

que puede juzgarse si lo que hace está bien logrado y el contexto laboral en el que se espera que lo haga" (SENCE, 2003)

2.3.3.1 Capacitación basada en competencias

Las habilidades que tiene que desarrollar en la actualidad quien se capacita, son distintas a las habilidades que desarrolla alguien que está almacenando conocimiento, siendo la diferencia entre capacitación basada en competencias y la capacitación tradicional.

El enfoque basado en competencias busca delimitar claramente lo que una persona debe hacer para desempeñar eficientemente una función.

2.4 El Desarrollo de Personal o de Carrera

Fuente: Imágenes Google.cl

Históricamente los empleados eran contratados para realizar labores específicas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El Principio de Taylor, trabajaba en la administración con empleados inmigrantes analfabetos acostumbrados a recibir órdenes y aceptarlas. Hoy los trabajadores son cada vez más especializados, sin que esto sea un impedimento a su multifuncionalidad.

Las empresas adoptan diversos modelos de gestión de carrera según su estrategia y condiciones competitivas o tipo de negocios que abarcan, así como el tipo de personal

que requieren para su operación. No obstante lo anterior, en la actualidad ha surgido una visión ligada al desarrollo mucho más centrado en la responsabilidad individual, que en la gestión de la compañía, que pone su mayor esfuerzo en el reclutamiento de talentos, preponderantemente externo. Sin prescindir del fomento de la formación de equipos de alto desempeño, se busca con gran énfasis la contribución individual de jugadores "estrellas", que hay que levantar, compensar y retener y que pasa a ser el principal tema en cuanto a carrera.

Conclusión

Los Subsistemas de mantenimiento y de desarrollo, interactúan y son ítems críticos. En el primero, está involucrada la contribución de los trabajadores y la retribución por parte de la organización de la labor realizada por el empleado, preocupados porque desarrollen sus labores motivados y en un ambiente seguro. Lo anterior, unido al subsistema de desarrollo, que refuerza la interacción entre ambos subsistemas, pues colabora a que los trabajadores se desempeñen de manera óptima, con capacitaciones y preocupación por cubrir brechas de conocimientos, por ejemplo, nuevas tareas, procesos, procedimientos, cargos o tecnologías, entre otros, unido a la conciencia por parte de los empleados, de sus reales posibilidades de crecimiento al interior de la empresa. La planeación y desarrollo de carrera son conceptos relativamente nuevos. La responsabilidad a diferencia de antaño, en el desarrollo de carrera, es de las personas quienes deben orientar sus esfuerzos a logro de metas y mejoras en su desempeño, unido al concepto tradicional de formación por parte de las empresas.

Ambos subsistemas favorecen a un buen clima organizacional y el logro de los objetivos organizacionales.

Bibliografía.

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, “EL capital humano en las organizaciones”, (2011), Editorial Mc Graw Hill

- Código del Trabajo, abril 2015
www.dt.gob.cl/m/1620/articles-95516_recurso_1.pdf

- MUTUAL DE SEGURIDAD
www.mutual.cl

- SENCE
www.sence.cl

- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed.).
http://www.rae.es/rae.html

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD Nº III

Fases de la Auditoría de Recursos Humanos

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Los avances tecnológicos, los constantes vaivenes de la economía, la globalización, o mejor dicho la apertura de las fronteras, han llevado a las empresas a actualizarse en sus métodos de gestión.

La necesidad de implementar un tipo de gestión integrada de los recursos humanos que haga posible adaptarse a los cambios originados en el entorno en donde éstas desarrollan sus actividades y que propicien una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.

La Auditoria de Recursos Humanos, trata de un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización.

Ideas Fuerza

1. La Gestión de los Recursos Humanos se ha convirtiendo en una estrategia importante para las organizaciones.
2. La organización como un sistema integrado, necesita de herramientas de control para el desarrollo eficaz y eficiente.
3. Las auditorías de recursos humanos permiten detectar fallas presentes en el sistema o procedimientos existentes.
4. La auditoría de RRHH es un elemento en la dirección y control, un instrumento de análisis, de medición que facilita un continuo feed - back o retroalimentación, en la organización.

Las diferentes fases de la Auditoría de Recursos Humanos y las actividades involucradas en cada una de ellas.

La organización como un sistema integrado, necesita de herramientas de control para el desarrollo eficaz y eficiente. Frente a este dilema nace el concepto de la realización de auditoría de la gestión de recursos humanos como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que además perfeccionar lo existente y generar nuevas políticas de los recursos humanos. Políticas capaces de sensibilizar, motivar, satisfacer a los trabajadores, para que con éstos la organización logre posicionarse a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

La auditorías de recursos humanos, que permite detectar fallas presentes en el sistema, posibilitando en primer momento comparar la organización con otras que viven en su entorno competitivo a través del Benchmarking y luego la proyección de nuevas políticas dentro de la organización.

Los recursos humanos en las empresas modernas son determinantes para los cambios en toda la gestión empresarial.

Por lo que, la Dirección de RRHH y su capacidad de Gestión de los Recursos Humanos (GRH), se ha convirtiendo en necesidad para muchas organizaciones. Esta nueva tendencia de Gestionar el recurso humano generalizada y aplicada en las empresas de éxitos, constituye el tratamiento a los recursos humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, cuadro, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existente en la organización. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a productividad, eficacia, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza[1].

Los constantes cambios en el mercado, obligan a las organizaciones a ajustar sus políticas de estrategias y reformular sus estructuras, para adaptarse continuamente a estos mismos.

Estos cambios estratégicos traen consigo una mayor carga de registros de acciones y variadas actividades, para lograr el objetivo de controlar y gestionar.

[1] Pág. Web; http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos

La auditoría de RRHH es un elemento en la dirección y control, es un instrumento de análisis, de medición que facilita un continuo feed - back o retroalimentación para, el cambio de proceso.

El concepto de auditoría procede del mundo económico y es un proceso de investigación y evaluación independiente, sobre la información contenida en los estados financieros de una entidad.

Contiene: Objetivos, Programas, Ejecución y Organización.

La finalidad es triple:

- Lo que se ha hecho,
- Apreciar lo que se está haciendo y
- Recomendar las posibles acciones futuras.

Por lo tanto auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura.

La auditoría de recursos humanos como análisis estratégico concibe dos funciones básicas:

- Auditoría de RRHH como sistema de información directiva, conocer el estado objetivo, para facilitar el desarrollo de proceso de gestión y desarrollo de RRHH.
- Auditoría de RRHH como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos...

La evolución del concepto de auditoría contable a auditoría de gestión lleva a generar indicadores claves de desempeño, es decir, estos miden el nivel del desempeño de un proceso, centrándose en el cómo e indicando el rendimiento de éstos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado

Metodología de aplicación y etapas de Auditoría de Recursos Humanos.

Hay dos características de una auditoria que es relevante mencionar:

Auditorías voluntarias y obligatorias: la evolución de la auditoría como sistema fidedigno de apreciación de la realidad, conllevó la obligatoriedad de su aplicación como sistema de control de la rentabilidad, elaborando un sistema minucioso de aplicación, para homogeneizar su validez.

Auditorías internas y externas: teniendo en cuenta el agente de la auditoría y el foco/ origen de la aplicación se establecieron dos formas diferentes pero complementarias de apreciación:

La interna, como sistema continúo de cambio

La externa, como sistema garante de independencia en la apreciación.

El concepto de auditoría evoluciona desde la auditoría contable, luego la auditoría de gestión y culmina con la auditoría de funcional (Comercial, Técnica, Financiera, Gestión empresarial, Sistema y Recursos Humanos).

Cada una de ellas nos da a entender que, una organización no puede evolucionar tan de prisa como lo hace el mercado.

Las empresas deben estar atentas a estos vaivenes del mercado para ajustar sus estrategias y reformular su estructura, para adaptarse a éstos.

Los objetivos de una auditoría de recursos humanos son tan amplios como el propio campo de la gestión de estos. La auditoría es una reunión y clasificación de los datos que corresponden a las funciones del departamento de personal, en toda la amplitud y profundidad necesaria para los fines de análisis, estudios y previsiones[2].

Auditoría a subsistema de Recursos Humanos.

Los métodos en auditoria de RRHH,

> "Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar, si no se puede controlar, no se puede dirigir, y si no se puede dirigir, no se puede mejorar". Peter Druker

- Método basado en los indicadores claves.
- Método basado en la reputación.
- Método analítico.

[2] Pág. Web; http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos

Método basado en los indicadores clave[3]

Es el más conocido y utilizado, se basa en el establecimiento de unos indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar la gestión de recursos humanos.

Estos datos objetivos sirven para detectar disfuncionalidades en las organizaciones.

Son índices matemáticos.

Pasos a seguir:

Identificación y selección de índices.

Elaborar instrumentos para medirlos.

Formar al personal para tratar y captar los datos.

Presentar informes periódicos.

Ventajas:

La información es de tipo objetivo.

Es económico.

Consigue datos de cualquier ámbito de la empresa.

Nos permite hacer comparaciones con otras empresas del sector.

Inconvenientes:

Nos muestra mejor los síntomas que las causas.

Datos que a veces son susceptibles de varias interpretaciones.

Ejemplo Tipo de Indicadores en RRHH

[3] Pg. Web; http://www.aulafacil.com/cursos/l25692/empresa/recursos-humanos/auditoria-de-recursos-humanos/metodo-basado-en-los-indicadores-clave

Area de RRHH	Indicador	Objetivo
Selección	Tiempo de duración Porcentajes de nuevos empleados que permanecen en su puesto el primer año gastos en selección externa coste de procesos	Eficiencia de los procesos de selección calidad de los candidatos Reduccion costos de selección Rentabilidad del proceso Rentabilidad del proceso
Clima Laboral	Porcentaje de rotacion Costos de absentismo laboral	Rotación no deseada Minimizar costos de absentismo
Formacion y Desarrollo	Porcentajes de trabajadores capacitados para ocupar mas de un área. Porcentajes de evaluaciones de desempeño favorables	Rentabilidad de la formacion. Calidad de la formacion y el desarrollo.

Fuente; Trabajado con datos obtenidos de; http://www.aulafacil.com/cursos/l25692/empresa/recursos-humanos/auditoria-de-recursos-humanos/metodo-basado-en-los-indicadores-clave

Método basado en la Reputación[4]

El objetivo de este método es la evaluación de calidad de servicios ofrecidos por recursos humanos a clientes y usuarios.

Pasos a seguir:

Identificar a los clientes internos o usuarios clave que reciben los servicios del departamento.

Recopilación de encuestas de opinión (cuestionarios/entrevistas).

Posibilidad de mejorar la calidad de las decisiones tanto en las unidades clientes como en el propio departamento de RR.HH.

Ventajas:

Mejora la imagen del departamento de RR.HH.

Fácil de interpretar.

Orientación dirigida hacia la misión de unidad cómo suministradora de servicios internos.

[4] Ídem referencia 3

Inconvenientes:

Proceso caro y complejo.

No se conoce el proceso previo al suministro del servicio, por tanto no hay posibilidad de identificar causas de sensaciones críticas, bien sean excelentes o pésimas, en relación a las actividades de RR.HH.

Método analítico

Metodología estrictamente cuantitativa que busca la valoración final precisa de la aportación de recursos humanos a través de las actividades que desarrolla.

El objetivo es evaluar la eficacia de programas concretos. Esta determinación puede hacerse a través de varios métodos:

- Los métodos experimentales.
- Método de valoración monetaria.

Pasos a seguir:

Seleccionar la actividad objeto de la evaluación.

Identificar los indicadores representativos de la calidad alcanzada en dicha actividad.

Compara estadísticamente las mejoras apreciadas en los indicadores elegidos con los costes que han sido imputados a dicha actividad.

Ventajas:

Se centra exclusivamente en las actividades de recursos humanos.

Es fácilmente comprensible por los directivos de la organización, cuyo fin último es la rentabilidad del negocio.

Inconvenientes:

Dificultad de medición, por lo que necesitan gran pericia técnica.

Se maquillan los resultados, sobre todo si los responsables de la auditoria son internos, para que siempre tienda a ser positivo.

- **Método experimental**

Intenta conocer el efecto o consecuencias de un proceso concreto de gestión de Recursos Humanos en los resultados o criterios deseados.

Se compararán los resultados obtenidos en diferentes grupos receptores de la intervención con respecto a grupos de control no receptores (es decir, a los que no se han aplicado programa alguno).

Se puede también hacer a distintos grupos en diferentes momentos y organizaciones.

El modelo de Fitz-enz, mide la actividad de recursos humanos a través de cinco factores: coste, tiempo, cantidad, calidad y reacción generada; y convierte estas medidas.

- **Métodos de Valoración Monetaria**

Mediante esta técnica estimamos el valor monetario de los beneficios resultantes en recursos humanos, para ver si su coste lo podemos considerar como una inversión, como capital humano.

Entre los más reconocidos están:

- Métodos basados en los costos históricos.
- Métodos basados en la actualización de aportaciones.
- Métodos basados en el coste de sustitución.
- Métodos basados en la comparación (también benchmarking).

Desarrollo de Programa de Trabajo General para la realización de una Auditoría de Recursos Humanos[5].

Entre los objetivos de la auditoria de Recursos Humanos tenemos:

Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir el número de sus componentes y sus características.

- Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo.
- Registro de las promociones y transferencias de empleados dentro de la organización.
- Administración de salarios y planes de incentivos.
- Estadísticas de accidentes y bajas laborales.
- Índice de rotación de personal y coste del mismo.
- Control de presencia e índice de ausentismo.
- Evaluación de rendimiento (o resultados) y de potencial y las acciones consecuentes con ellas.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa.

La función de control se integra dentro de la cultura de la auditoría como instrumento básico de la gestión de recursos humanos. Tiene como objetivo, mostrar las fallas y errores para, rectificar y evitar su reincidencia.

Por lo tanto el procedimiento a seguir sería:

- Observar prácticas de recursos humanos.
- Comparar acciones con patrones.
- Determinar las acciones correctivas y preventivas de acuerdo a las causas detectadas

[5] Pag. Web; http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos

El papel de la auditoría de RRHH debe indicar como están funcionando los sistemas, así como permitirnos identificar métodos inadecuados, con sus costos y situaciones propicias para aumentar su valor añadido.

La función de la auditoría es, doble pues no sólo consiste en indicar fallas y formular problemas, sino en anotar sugerencias y soluciones. Como se aprecia existen cambios desde una concepción de control externo, donde lo importante es conocer los fallos pero proponiendo vías de soluciones.

Al realizar una auditoría de RRHH se obtienen varios beneficios entre los que figuran:

- Se identifica el aporte que hace el departamento de recursos humanos a la organización.
- Se mejora la imagen profesional del departamento de recursos humanos.
- Se alienta al personal de recursos humanos a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades, los deberes del departamento de recursos humanos.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y políticas de los recursos humanos.
- Se destacan problemas latentes, potencialmente explosivos.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales
- Se reducen los costos de recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

Formato Auditoría a subsistema de Recursos Humanos[6].

Existen diversas maneras de auditar las prácticas de recursos humanos realizadas por el departamento de una empresa. En otras ocasiones hay empresas contratan un consultor externo para realizar esta función ya que cuenta con experiencia en el tema.

[6] Extraído de pág. Web; http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos

Esta auditoria se puede desarrollar de manera global en la organización y analizar cada una de las prácticas por departamento o pueden también dedicar tiempo parcial algunos aspectos de las prácticas y políticas de la dirección de Recursos Humanos.

Al realizar una auditoría de recursos humanos, se debe reflexionar sobre tres temas de actuación:

- Análisis de la cultura de la empresa.
- Análisis de la estrategia de la empresa.
- Análisis de la coherencia de la cultura con la estrategia.

Un modelo operativo de auditoría de recursos humanos se debe basar en el concepto de competencias como valor cuantificable de una compañía.

Este concepto implica reconocer el aporte de los recursos humanos al desarrollo estratégico. Además plantea que las competencias en la empresa son la combinación de tres vectores de análisis:

Saber: Conjunto de conocimientos técnicos y de gestión.

Saber estar o ser: Conjunto de actitudes producto de la sinergia del trabajo grupal.

Saber hacer: Conjunto de habilidades como resultado de la experiencia y del aprendizaje.

Con estos tres ítems se puede estructurar todos los sistemas de gestión y desarrollo de recursos humanos.

Estas competencias deben analizarse desde tres perspectivas de gestión:

Adquisición: Cómo se facilita o proporciona a las empresas las competencias necesarias.

Desarrollo: Cómo evolucionan las competencias para adecuarse a los cambios estratégicos.

Estimulación: Cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los

Objetivos esperados.

Un análisis completo de todos estos argumentos cobraría un excelentísimo valor cuando se logran combinar aspectos de cada uno de los diferentes puntos de vistas.

Conclusión

Las auditorias por lo general son implementadas por anomalías imprevistas, por lo tanto se instalan en las organizaciones como una manera de evaluar y controlar las relaciones institucionales u organizacionales que, afectan la administración y el potencial humano, incluyendo el personal de directivo, técnico y operativo.

Las calificaciones de los trabajadores en general son evaluadas, con la finalidad de mejorar los procesos y de esta manera alcanzar los objetivos esperados por la Empresa.

A partir de ahí se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Se examinan los registros e informes de personal.

Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

La auditoría también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. Dependiendo de la política que exista en la organización.

La auditoría de RRHH en general busca el mejoramiento continuo de la organización a través de sus trabajadores.

El proceso de evaluación u auditoria, busca mejorar los puntos débiles por medio de capacitaciones y otros.

Bibliografía.

Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, “EL capital humano en las organizaciones”, (2011), Editorial Mc Graw Hill.

Mintzberg H., &Quinn, J.B., El Proceso Estratégico, Prentice-Hall Hispano americana 1991

Dave Ulrich , Humanos Champions, Granica 1999

David Ulrich y Wayne Brockbank , La Propuesta de Valor de Recursos Humanos, Ediciones Deusto, 2006.

http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos

http://www.aulafacil.com/cursos/l25694/empresa/recursos-humanos/auditoria-de-recursos-humanos/metodo-basado-en-la-reputacion

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD Nº III

Fases de la Auditoría de Recursos Humanos

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

La Administración de Recursos Humanos surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial y se conoció con el nombre de relaciones industriales.

La visión que se tenía en esa época del ser humano como empleado, se reducía a ser un elemento más dentro de la organización, algo así como la materia prima o los procesos de trabajo, sin tomar en consideración sus necesidades como individuo independiente y pensante.

Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales sufrió una transformación. Alrededor de la década de 1950, y se le llamo administración de personal.

Poco después alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían, las personas comenzaron a ser consideradas como los recursos fundamentales para el éxito de la organización.

Así en los 1970, nace el concepto de Administración de Recursos Humanos, aunque todavía se veía a las personas como recursos productivos y a los cuales se les debía planear y controlar las actividades asignadas para alcanzar los objetivos de la organización.

Las personas pasan a ser un activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.

Hoy en día, las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, y por tal razón no dependen de su tamaño. La innovación les permite ser capaces de proporcionar productos y servicios; y adelantarse a las demás organizaciones a conquistar clientes y consumidores[1].

La nueva tendencia de Gestión de Recursos Humanos (GRH) en las empresas de éxitos, constituye el tratamiento a los recursos humanos de forma integral, es decir un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan entre sí. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a productividad, eficacia, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

[1] Ver pág. Web; http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos/

Un control estricto de todos los procesos y políticas, que asume una empresa determinada en un espacio temporal definido. Bajo esta perspectiva la auditoría pasa a ser una herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria, para el logro de los objetivos de la organización.

En este estricto control de procedimientos y mejoras se debe recurrir al levantamiento de índices, ratios o KPI[2] de medición que se ajusten a las necesidades de la organización a analizar, por este motivo quien hace la auditoria elabora los índices o KPI que usaran como línea conductual en el desarrollo de la actividad.

En este programa se mencionan algunos índices elaborados, bajo la perspectiva de análisis una Institución educacional, pues es lo más acorde al curso y a estudiantes.

Ideas Fuerza

1. La nueva tendencia de Gestión de Recursos Humanos (GRH) en las empresas de éxitos, constituye el tratamiento a los recursos humanos de forma integral, es decir un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan entre sí.
2. El control de procedimientos y mejoras se debe recurrir al levantamiento de índices, ratios o KPI de medición que se ajusten a las necesidades de la organización a analizar.
3. Las auditorías de recursos humanos permiten detectar fallas presentes en el sistema o procedimientos existentes.
4. Quien realiza la auditoria elabora los índices o KPI que usaran como línea conductual en el desarrollo de la actividad de control.
5. cuando no es posible aplicar técnicas, es necesario recurrir a la aplicación de procedimientos de análisis de opinión, a partir del conocimiento personal que los responsables de los recursos humanos de la organización tengan de sus objetivos y estrategias
6. Los instrumentos de medición tienen como base el método comparativo, siendo éste el más utilizado durante todo el proceso de auditoría.

[2] Los KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, centrándose en el cómo e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado

7. La auditoría aplicada a la organización debe ser pensada y reflexionada sobre los objetivos funcionales y estratégicos; la cultura, las estrategias de la empresa y el análisis coherente de ambas, para conocer donde radican las dificultades y poder accionar sobre ellas.

8. La constatación de las similitudes y diferencias de la posición actual con respecto al ideal y a la obtención de información acerca del mapa de posicionamiento con otras empresas, constituye un elemento de vital importancia para la adaptación de estrategias de desarrollo empresarial.

Principales indicadores, datos e información más utilizados en las auditorías de recursos humanos.

La investigación realizada por varios entendidos en materia de gestión de recursos humanos, han desarrollado un procedimiento metodológico basado en sus experiencias y resultados de análisis que, han repercutido en el éxito de las empresas.

Las organizaciones que adoptaron e hicieron parte de su filosofía gerencial la auditoria como una herramienta de control los ha llevado al éxito, de acuerdo a su conocimiento y aplicaciones, para la realización de la auditoría sería necesario asumir un enfoque metodológico, es decir;

- Identificación y selección del problema
- Análisis del problema.
- Generación de soluciones potenciales.
- Selección y planificación de la solución.

Identificación y selección del problema:

En esta etapa se busca los indicadores que sean factibles de aplicar en el proceso de auditoría y que sean posibles de analizar y comparar.

Análisis del problema:

En un primer lugar se estudia rigurosamente cada una de los indicadores internos de la organización, para compararse con la competencia y determinar en qué condición se encuentra frente a ellos. En segundo lugar se comparará el desempeño de la organización con patrones establecidos en el entorno.

Generación de posibles soluciones:

Aquí se debe generar las acciones correctivas, tantas como sea posible, identificando problema, las condiciones deseadas y las causas claras que lo determinan.

Estas acciones pueden mejorar una actividad completa o parte de ellas como resultado de un proceso de mejora continua o también puede llegarse a la conclusión de que es necesario el rediseño total del proceso o actividad analizada a través de los enfoques actuales de la reingeniería de procesos.

Selección y planificación de la solución:

En esta etapa tratamos de resolver la siguiente pregunta ¿cuál es la mejor forma de planificar la solución al problema?, bueno, se selecciona cual de todas las alternativas expuestas para la solución del problema es la más óptima, para lo que se debe analizar las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Una vez seleccionada la alternativa a usar se debe tener presente los posibles obstáculos que pueden presentarse en su puesta en práctica.

Esto posibilita una rápida investigación - acción de los problemas existentes en la organización y constituye un instrumento vital de aplicación para cada una de las actividades claves de la gestión de recursos humanos durante todo el proceso de auditoría.

Cada una de los puntos expuestos anteriormente, nos permite llegar a conclusiones y resoluciones a los posibles problemas, como por ejemplo;

- Saltar a la solución antes de analizar con eficacia todos los aspectos del problema.
- Recoger los datos fundamentales, ya sea acerca del problema o de las soluciones propuestas.
- Acatar problemas que están más allá del control o las influencias de los miembros del grupo.
- Trabajar en problemas que son demasiado generales, demasiados grandes o no bien definidos.
- Lograr la participación de individuos claves especialmente cuando se buscan soluciones.
- Capacidad de establecer un plan adecuado para poner en práctica y evaluar la solución recomendada.

En el procedimiento metodológico para efectuar una auditoria, se retoman los siguientes

instrumentos de investigación sugeridos por los autores Werther y Davis consistente en:

Enfoque comparativo:

Quien realiza la investigación compara la organización con otra entidad análoga existente en el entorno con el objetivo final de conocer posibles deficiencias del desempeño de los mismos.

Enfoque estadístico:

El análisis de los registros y controles llevados a cabo por la organización, se asumen para que de esta forma se posibilite la comparación con los estándares de la competencia.

Enfoque por objetivo:

Luego de haber creado los objetivos de la organización, el análisis se basa en el cumplimiento de cada uno de éstos, lo que permite de inmediato fortalecer las acciones hacia el desempeño de las áreas con deficiencia.

La aplicación de la observación científica durante todo el proceso como método de recopilación de la información, posibilita la directa percepción y registro de todos los factores concernientes al estudio o investigación realizada.

La aplicación de este método puede manifestarse de diferentes tipologías:

Primero, por el grado de formalización, en la cual la observación se divide en,

No estructurada; No se determina por anticipado que elementos del proceso estudiado se observará

Estructurada; Aquí se determina anticipadamente que elemento del proceso estudiado o situación tienen mayor importancia para la investigación, entonces se concentra en ellos la atención.

Segundo, el grado de participación del observador en la situación investigada, y esta se diferencia en la observación participante y no participante.

La observación participante; el observador en una u otra medida está incluido directamente en el proceso estudiado, se encuentra en contacto con las personas estudiadas y toma parte de la actividad de estas ya sea realizando la investigación de forma oculta, desde adentro, es decir revelando su verdadera personalidad y finalidades como auditor. Entra al colectivo auditado y forma parte de su actividad al igual que otros o de otra manera se identificaría, no oculta su rol, y con aprobación del colectivo, observa la vida de este a lo largo de cierto tiempo, tiene la posibilidad de entrevistarse con sus miembros, tomar parte de la discusión de los problemas del colectivo.

El observado no participante; el auditor se encuentra fuera del objeto estudiado, observa desde afuera los procesos que allí tienen lugar, sin intervenir en su curso, sin formular ninguna pregunta, solo se registra el curso de los acontecimientos.

Es oportuno señalar que los tipos de observación mencionados no se encuentran de forma pura en las auditorías, es una referencia convencional y refleja solo las características más importantes de la observación para la recopilación de la información primaria.

En todo este proceso de auditoría de GRH, es necesario el análisis de tres enfoques esenciales:

- Los estudios cuantitativos de la organización y del entorno, lo cual es de gran utilidad operativa, y se realiza en general mediante la aplicación de encuestas, que permiten recoger información para análisis económicos y básico de estudio. Investigación para la identificación y conocimiento de los grupos a analizar, relaciones funcionales afectivas, el efecto de las comunicaciones establecidas en la organización, y las diferentes tasas e índices de comportamiento de los recursos humanos del análisis.

- Los estudios cualitativos de las características, permite recoger información entre otros elementos, sobre: actitudes e intereses de las diferentes categorías ocupacionales o grupos de interés definidos, sus motivaciones, temas de comportamientos, la imagen percibida de la empresa y del entorno, las actitudes positivas y negativas y las preferencias de los empleados.

- El conocimiento a partir de las experiencias personales de los responsables de la actividad de los recursos humanos de la organización.

Es válido resaltar que ***cuando no es posible aplicar técnicas como las anteriormente señaladas, es necesario recurrir a la aplicación de procedimientos de análisis de opinión, a partir del conocimiento personal que los responsables de los recursos humanos de la organización tengan de sus objetivos y estrategias.***

Dicha información aunque subjetiva, sirve de complemento útil al resto de las informaciones anteriormente reseñadas.

Como se puede apreciar cada uno de los métodos señalados son particulares y cada uno de estos instrumentos de medición señalados tiene como base el método comparativo, siendo éste el más utilizado durante todo el proceso de auditoría.

La administración moderna en la gestión de recursos humanos considera que la auditoría es un elemento integrador dentro de la organización y rompe con el esquema de concebirla como una inspección eventual, sino concebirla como uno de los procesos que se ejecutan, para correcciones necesarias.

Esta visión en la realización de la auditoría debe cumplir las condiciones necesarias.

- Necesidad real de la realización de la misma.
- Preparación del personal que desempeñará esta tarea.
- Diseño, aplicación y control por parte de los propios gestores atendiendo a la cultura y estrategia empresarial.

La auditoría aplicada a la organización debe ser pensada y reflexionada sobre los objetivos funcionales y estratégicos; la cultura, las estrategias de la empresa y el análisis coherente de ambas, para conocer donde radican las dificultades y poder accionar sobre ellas.

Como limitantes de este sistema serían:

- Entraría a jugar aspecto relacionados con la subjetividad de quien la aplica.
- El desconocimiento, implicaría gasto de tiempo y recursos.

Las ventajas del sistema propuesto contribuye a:

- Que los participantes adquieran una mejor compresión de sus responsabilidades, al igual que de los indicadores a auditar.
- Este método participativo propicia el enriquecimiento del trabajo.
- Logra un clima laboral adecuado en todo el proceso.
- Potencia el sentido de pertenencia de todos con la realización y el éxito del trabajo.

Se considera que un modelo auditoría de recursos humanos, se debe basar en el concepto de competencias como valor activo de la organización.

Estas competencias son el resultado de la conjugación de tres puntos de análisis; el saber, saber estar o ser o el saber hacer.

Estas competencias deben ser analizadas desde tres puntos de vista de la gestión de recursos humanos para aplicar a la estrategia de la empresa.

Entre estos se encuentran:

Adquisición, desarrollo y estimulación, los cuales deben trabajar armoniosamente o integradamente pues si falla uno de ellos pone de manifiesto la incapacidad de movilizar los recursos humanos.

Adquisición: ¿Cómo se facilita o proporciona a las empresas las competencias necesarias?

Desarrollo: ¿Cómo evolucionan las competencias para adecuarse a los cambios estratégicos?

Estimulación: ¿Cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos?

Sobre cada uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos, se desarrollan las áreas en las cuales se actúa.

Todo el procedimiento expuesto es de carácter cíclico y así debe entenderse la una auditoría de recursos humanos. No puede extraerse en un solo departamento o área, sino que debe ser analizada en su conjunto y valorar el nivel de interrelación entre los mismos.

Tipos de Indicadores en Recursos Humanos[3]

En la confección de indicadores se debe;

I. Se debe diseñar de forma colectiva los indicadores óptimos para la realización de la auditoría. El propósito de la dirección de recursos humanos es reunir a los trabajadores y a la dirección de la organización para darle a conocer la finalidad fundamental de la auditoria, la importancia que ésta tiene para la organización y es necesaria la colaboración de todo la organización en todo el proceso de la auditoría.

   Seguidamente se conformará el grupo de trabajo para la ejecución de la auditoría, quienes serán los gestores de los recursos humanos de la empresa y a los cuales se les considera expertos.

   El número de expertos a participar durante todo el proceso obedece a la siguiente expresión matemática:

   M: Número de expertos.

   P: Proporción estimada de error.

   I: Nivel de precisión.

   K: Valor asociado según el nivel de confianza.

[3] Extraído pág., web; http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos

La selección de los expertos se encuentra avalada por ser gestores de recursos humanos en los siguientes ítems:

- Experiencia en el trabajo.
- Confiabilidad.
- Responsabilidad.
- Compromiso.

Para la búsqueda de los indicadores se recurrirá al método Delphi[4], auxiliado con técnicas de dinámica grupal, como la tormenta de ideas donde cada uno de los expertos puede expresar libremente sus criterios acerca de la problemática analizada. Completando este análisis es necesario recurrir además a las siguientes técnicas: entrevistas, encuestas de opinión, información externa, análisis de registros.

Primera Ronda

La pregunta clave, está dirigida a conocer ¿cuáles son los indicadores que son factibles utilizar en el proceso de auditoría?

Segunda Ronda

La pregunta clave sería: ¿está usted de acuerdo con que son verdaderamente estos indicadores los que miden la actuación de los Recursos Humanos en la empresa? Si no está de acuerdo con algunas, márquelas con un (N).

Se creará un comité evaluador conformado por un grupo de expertos formados por especialistas de recursos humanos de la empresa y consultores externos, quienes a través de sus opiniones mejoraran los indicadores, evaluaran los mismos y de esta forma aceptarán o descartaran muchas de las propuestas.

Después de analizados los indicadores por este Comité de Experto Evaluador se le presenta al grupo de expertos seleccionados una propuesta con una visión general del

[4] El método Delphi se engloba dentro de los métodos de prospectiva, que estudian el futuro, en lo que se refiere a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y sus interacciones, Su objetivo es la aplicación de la opinión de expertos a la selección de un sistema.

universo de indicadores que puede y debe abarcar la Gestión de Recursos Humanos (GRH) moderna, a la vez que permita servir de punto de partida al análisis.

En este paso se determinara la concordancia que tuvieron los criterios a través de la siguiente expresión:

$$C = (1 - Vn / Vt) \times 100$$

Dónde:

C: concordancia expresada en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Todos los indicadores propuestos en este análisis posibilitaran una visión completa y compleja de la realidad socio laboral, que denota la variedad de tareas y el valor estratégico de la Dirección de Recursos Humanos.

II. En la siguiente etapa, luego de haber definido los indicadores para la realización de la auditoría en la empresa el grupo de expertos seleccionados, en trabajo conjunto con el grupo evaluador, deciden proponer los patrones de evaluación que serán asumidos como patrones estándares en el análisis de la competencia con otras organizaciones del entorno.

Para el logro del mismo se propone otra sesión de trabajo en grupo, con los expertos a los cuales se les facilita una planilla con el listado de los diferentes indicadores por áreas claves de la gestión de los Recursos Humanos.

La pregunta clave está dirigida a conocer:

¿En qué nivel se encuentran y a qué nivel usted desearía que se reflejara el comportamiento de cada uno de los indicadores a estudiar?

Es aquí el momento oportuno para conocer internamente la organización

Este momento permite conocer como los propios empleados conciben a la empresa u organización, a partir de los atributos más significativos y cómo desean su

comportamiento, de esta forma se conoce los puntos débiles y fuertes de la misma.

Este momento permite identificar las empresas competidoras, al someter a análisis comparativos.

El análisis de la competencia permite identificar los patrones fijados por cada actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos y conocer los líderes en el tratamiento de los mismos.

La emisión de los juicios valorativos acerca de los valores patrones, por los propios gestores, nos permiten comparar los valores obtenidos en todo el proceso de auditoría con los considerados por los mismos en su estado actual y futuro, además que permite identificar los mejores estándares de desempeño de la organización antes de aventurarse al entorno exterior.

Las técnicas utilizadas son, análisis de archivo e informes de Recursos Humanos, Resoluciones dictadas por los departamentos o Ministerios del Trabajo, análisis de documentos, entrevistas, entre otras.

III. En esta etapa se debe determinar el posicionamiento relativo de la organización en la actividad de los recursos humanos en comparación con las otras industrias que desarrollan la misma actividad.

La empresa como organización ocupa una posición en relación con las demás empresas con quienes concurre, esta posición está configurada por una serie de atributos característicos dependiendo de la actividad que realizan, que la hacen proyectar una imagen que se produce en los individuos a través de impresiones, valoraciones, percepciones sobre la empresa.

Cuando tal imagen percibida es comparada con las de las empresas alternativas y se establecen las diferencias y similitudes entre todas ellas, se obtiene el posicionamiento relativo de las diferentes empresas que concurren en un sector concreto.

El estudio del posicionamiento de la organización en la actividad de los recursos humanos, permite comparar la empresa, en su contexto de referencia, con otras empresas significativas del sector y del entorno, lo que posibilita el establecimiento de las diferencias y similitudes, entre todas ellas.

Es importante representar la forma en que compiten las diferentes empresas, dicha representación supone, la identificación de la posición relativa que ocupa la empresa en relación con:

1) de un lado, los atributos que la clasifican e identifican y

2) de otro lado, las demás empresas con las que compite.

El resultado es un mapa de posicionamiento, donde se visualizan las situaciones o posiciones relativas de los diferentes competidores, concurrente en el mismo entorno.

En este entorno, cuantas más semejanzas tengan dos empresas, en el tratamiento de sus recursos entre sí, lo más probable que sean capaces de producir los mismos resultados en términos de productividad, eficacia, calidad y satisfacción.

Otro aspecto de vital importancia, después de haber determinado la posición actual de la empresa frente a las otras que conviven en el entorno, hay que considerar, complementariamente, las preferencias o la empresa ideal, que corresponde al perfil de empresas deseado, es decir lo que desearía la Dirección de Recursos Humanos del sector industrial o económico al cual pertenece.

La conjunción de ambos aspectos permitirá sintetizar el posicionamiento y sus distancias a la valoración preferencial del ideal.

La constatación de las similitudes y diferencias de la posición actual con respecto al ideal y a la obtención de información acerca del mapa de posicionamiento con otras empresas, constituye un elemento de vital importancia para la adaptación de estrategias de desarrollo empresarial.

IV. Después de conocido el lugar que ocupa la organización en el entorno y tomando como base los resultados del comportamiento de los indicadores en la empresa y los resultados del diagnóstico y la planeación estratégica realizada, se establecen las acciones encaminadas a la búsquedas de nuevas prácticas de los recursos humanos y la proyección de nuevas políticas, es decir las acciones correctivas o preventivas.

La investigación realizada por expertos en materia de gestión de recursos humanos, conformado por gestores de los Recursos Humanos, consultores externos y especialistas a través de la técnica Brainstorming[5] como técnica de generación de ideas, se analizaron los siguientes indicadores:

[5] Brainstorming o tormenta de ideas Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas, es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

El análisis de la primera planificación profundizó en los indicadores que responden a las perspectivas de gestión reclutamiento y a las diferentes áreas de actuación que le son inherentes a la misma.

AMBITO: RRHH

AREA: Estructura actual de los recursos humanos

INDICADORES:

1. Plantilla por categoría ocupacional y científica.
2. Nivel profesional.
3. Edad.
4. Sexo.
5. Cubrimiento de la plantilla por categoría ocupacional.
6. Jóvenes (35 años o menos)/ plantilla total.
7. Dirigentes / plantilla total.
8. Técnicos / investigadores.
9. Investigadores / plantilla total.
10. Personal de servicio y apoyo / técnico e investigadores.

AMBITO: RRHH

AREA: Análisis, descripción y valoración de puesto.

INDICADORES:

1. Puestos con descripción y profesiogramas actualizados /total de puesto.
2. Calificadores de cargo que no se corresponden con descripción y profesiogramas.
3. Nivel de utilización de descripciones y profesiogramas para acciones de gestión de recursos humanos.

4. Puesto con valoración actualizada / total de puestos.

AMBITO: RRHH

AREA: Análisis de la administración del personal.

INDICADORES:

1. Nivel de actualidad del contenido del inventario de personal.
2. Nivel de actualización de los expedientes laborales y de categoría científica.
3. Nivel de conocimiento reglamento interno.
4. Realización de la evaluación del potencial humano y su interrelación con el resto de las actividades.

AMBITO: RRHH

AREA: Análisis de contratación.

INDICADORES:

1. Cantidad de contratos / plantilla.
2. Cantidad de contratos / plazas vacantes.
3. Cantidad de contratos que no terminaron período de pruebas / total de contrato.
4. Cantidad de contratados que han repetido contratos con el Instituto.

AMBITO: RRHH

AREA: Análisis de la selección e ingreso.

INDICADORES:

1. Utilización de descripción de puestos y profesiogramas / puestos a selección.

2. Nivel de utilización de pruebas psicométricas, socio métricas y de conocimientos para los candidatos.
3. Cantidad de trabajadores que no superan el período de prueba / total de candidato.
4. Candidatos que abandonaron vínculos antes del plazo acordado / total de candidatos.
5. Relación entre pruebas o técnicas de selección y resultados posteriores de las personas seleccionadas a través de esas técnicas.
6. Reserva científica o adiestrados por años de ingreso.
7. Reserva científica o adiestrados con resultados satisfactorios / total de la reserva científica o adiestrados.
8. Candidatos vinculados desde pregrado / plazas a cubrir.

A continuación se presenta las propuestas realizadas por el grupo de expertos y en su análisis consideró que era necesario incluir los siguientes indicadores por las diferentes áreas de actuación:

AMBITO: RRHH

AREA: Estructura actual de los recursos humanos

INDICADORES:

1. Índice de jerarquización: Representa el por ciento de mandos existentes en la plantilla

   Índice de jerarquización = Total de mandos * 100 / Total plantilla.

AMBITO: RRHH

AREA: Análisis de selección

INDICADORES:

1. Procedimiento que se emplean para el reclutamiento y selección del personal.

2. Fuentes reclutamiento por categorías de personal.
3. Correlación entre los resultados de la selección y los obtenidos en el trabajo y conducta de los empleados.
4. Tasas de selección (TS

   TS = número de candidatos / Número de puestos en convocatoria
5. Razón de selección (RS)

   RS = número de candidatos válidos / Número total de candidatos
6. Calidad de las solicitudes (CS)

   CS = entrevistas realizadas / Solicitudes recibidas

   CS = entrevistas realizadas / Contrataciones efectivas

Índices de análisis para la perspectiva de gestión Estimulación

AMBITO: Estimulación

AREA: Estructura salarial

INDICADORES:

1. Salario medio.
2. Trabajadores por debajo del porciento de salario medio.
3. Trabajadores en 1ero. y 2do. tridente / total de trabajadores técnicos.
4. Preparación de trabajadores por cada forma y sistema de pago (PTFP)

PTFP = total de trabajadores del sistema de pago * 100 / total de plantilla

Otras formas de estimulación no salarial:

5. Servicios médicos recibidos.

6. Nivel de satisfacción con la alimentación.
7. Convenio asumido por la administración y el sindicato.
8. Servicios de baños, estacionamiento y transporte.
9. Nivel de satisfacción de la estimulación.

AMBITO: Estimulación

AREA: Evaluación del rendimiento y potencial

INDICADORES:

1. Nivel de utilización del profesiogramas y el plan de trabajo para evaluar.
2. Nivel de utilización de evaluación anterior para evaluar.
3. Nivel de participación del colectivo en las evaluaciones.
4. Condiciones de trabajo, calidad de vida laboral y factores ergonómicos[6].

   Trabajadores con horarios variables / total de trabajadores.

   Trabajadores con horarios nocturnos / total de trabajadores.

   Nivel de condiciones de trabajo y protección e higiene.

   Iluminación, ruido, ventilación

AMBITO: Estimulación

AREA: Comportamiento económico

[6] La ergonomía es la disciplina que se encarga del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas, de modo que coincidan con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador. Busca la optimización de los tres elementos del sistema (humano-máquina-ambiente), para lo cual elabora métodos de estudio de la persona, de la técnica y de la organización. Es decir, Los factores de riesgos son elementos que hay que analizar para controlar que las condiciones de trabajo sean adecuadas para mantener la salud de los trabajadores.

INDICADORES:

1. Gastos de salarios / costo total de proyectos
2. Gasto total de RH / costo total de proyectos.
3. Gastos totales de selección.
4. Gastos totales de formación.
5. Gastos en estimulación no salarial / incrementos mejoras en resultados

AMBITO: Estimulación

AREA: Estructura de la unidad o área de atención de los RH.

INDICADORES:

1. Personal de RH / total de trabajadores.
2. Personal de servicios a los RH (comedor, médico, chofer, hotel de trabajadores).
3. Esfera de atención de la GRH / personal en la unidad de RH

Índices, ratios o KPI a estudiar en el ámbito Desarrollo:

AMBITO: Desarrollo

AREA: Formación

INDICADORES:

1. Trabajadores con diagnóstico de necesidades de superación / total de trabajadores.
2. Trabajadores con plan de formación / total de trabajadores.
3. Actividades de formación ejecutadas / Actividades de formación planificadas.
4. Actividades de formación evaluadas / Actividades de formación realizadas.
5. Número de cursos y horas lectivas/ Categorías y especialidades.

6. Total de doctores y master / Profesionales de nivel superior.
7. Doctores / Titulares y Auxiliares.
8. Profesores Adjuntos / Profesionales de nivel superior.
9. Doctores, Titulares y Auxiliares que dan docencia / Total de doctores, Titulares y Auxiliares.
10. Doctores, Titulares y Auxiliares que son tutores / Total de doctores, Titulares y Auxiliares.
11. Titulares, Auxiliares y Agregados con proyección a doctores / Total sin ellas.
12. Reserva, Aspirantes y Especialistas con proyección a Doctorados y Maestría / Total sin ella.

AMBITO: Desarrollo

AREA: Plan de carrera y sucesión

INDICADORES:

1. Especialistas y técnicos con plan de carreras / total de personal que debe tenerlo.
2. Nivel de cumplimiento del plan de carrera de especialistas y técnicos.
3. Nivel de cumplimiento del tránsito de los investigadores por las categorías científicas.
4. Investigadores sin tránsito a categorías siguiente por categorías.
5. Solicitudes de categorías rechazadas por los tribunales por tipos de causas.
6. Promoción interna / Ingreso externos.
7. Evaluación de los resultados del trabajo del personal promovido.

AMBITO: Desarrollo

AREA: Comunicación Interna

INDICADORES:

1. Funcionamiento de las vías de comunicación descendente, ascendente y horizontal.
2. Periodicidad o frecuencia del uso de esas vías.
3. Nivel de satisfacción de los trabajadores.
4. Manuales sobre aspectos relacionados con personal y sus resultados.

Conclusión

El análisis minucioso a los procedimientos y a la generación de índices de medición propuestos para cada análisis en particular, permite un análisis real del comportamiento, tendencia y desarrollo de los recursos humanos evaluados o de investigación, así como conocer las debilidades y fortalezas de la misma, al compararse con el entorno donde está inserta y a su vez le consiente proyectar nuevas políticas y estrategias de RRHH en la organización.

Al generar los patrones de evaluación se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Se examinan los registros e informes del personal.

Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

La auditoría también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. Dependiendo de la política que exista en la organización.

La auditoría de RRHH en general busca el mejoramiento continuo de la organización a través de sus trabajadores.

El proceso de evaluación u auditoria, busca mejorar los puntos débiles por medio de capacitaciones y otros.

Las calificaciones de los trabajadores en general son evaluadas, con la finalidad de mejorar los procesos y de esta manera alcanzar los objetivos esperados por la Empresa.

Las auditorias por lo general son implementadas por anomalías imprevistas, por lo tanto se instalan en las organizaciones como una manera de evaluar y controlar las relaciones institucionales u organizacionales que, afectan la administración y el potencial humano, incluyendo el personal de directivo, técnico y operativo.

Bibliografía.

Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, “EL capital humano en las organizaciones”, (2011), Editorial Mc Graw Hill.

Mintzberg H., &Quinn, J.B., El Proceso Estratégico, Prentice-Hall Hispano americana 1991

Dave Ulrich, Humanos Champions, Granica 1999

David Ulrich y Wayne Brockbank, La Propuesta de Valor de Recursos Humanos, Ediciones Deusto, 2006.

http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos

http://www.aulafacil.com/cursos/l25694/empresa/recursos-humanos/auditoria-de-recursos-humanos/metodo-basado-en-la-reputacion

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL