



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y AUDITORÍA**

TITULO

**“CONTROL DE GESTIÓN Y AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ACTUAL”**

Seminario para optar al título de
Ingeniero en Información y Control
de Gestión

Participante :

Rodrigo A. Saavedra Lillo

Nombre Director:

Sergio Búrquez Cornejo

Semestre verano-2005

Índice

INTRODUCCIÓN.....	7
1. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.1 Funciones Directivas	13
1.2 Funciones Operativas.....	20
1.3 Políticas y Programa de Personal.....	24
1.4 Técnicas Asociadas a cada Función Operativa de Administración de Recursos Humanos.....	28
1.4.1 Obtención	28
1.4.1.1 Análisis de Cargos.....	29
1.4.1.2 Selección de personal	36
1.4.1 Desarrollo	43
1.4.2.1 Evaluación del desempeño	44
1.4.2.2 Capacitación.....	58
1.4.2.3 Programas de Ascensos.....	66
1.4.3 Remuneración.....	68
1.4.3.1 Evaluación de cargos.....	70
1.4.4 Integración.....	76
1.4.5 Mantenimiento.....	78
2. ANÁLISIS CONCEPTUAL DE CONTROL DE GESTIÓN Y AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.	80
2.1 Proceso de Control	82
2.2 Criterios de control.....	83
2.3 Medios de control	85
2.4 Cómo medir la Gestión de Recursos Humanos.	88
2.4.1 La cadena del Valor.....	89
2.4.2 Orientación hacia los resultados.....	91
2.5 El Cuadro de Mando Integral	93
2.5.1 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.....	94
2.5.1.1 Clarificar y traducir la visión y la estrategia.....	95
2.5.1.2 Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.....	97

2.5.1.3	Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.	98
2.5.1.4	Aumentar el feedback y la formación estratégica.	100
2.6	Auditoría de Recursos Humanos.	102
2.6.1	Patrones de evaluación y control en Recursos Humanos.	103
2.6.2	Amplitud y profundidad de acción de la auditoría de recursos humanos.....	105
3	PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	111
3.1	Accionistas.....	114
3.1.1	La creación de valor y la gestión de los recursos humanos.....	114
3.1.2	Indicadores para la medición de valor de la empresa y de generación de valor para el accionista.	116
3.2	Los resultados de negocios.....	120
3.2.1	La cuenta de resultados y la gestión de los empleados.....	120
3.2.2	Indicadores para la medición.....	121
3.3	Los clientes externos.....	124
3.4	Los empleados o clientes internos.....	128
3.4.1	Satisfacción del empleado.	130
3.4.2	Mejora de las competencias.....	135
3.4.3	Excelencia en el desempeño.....	138
3.4.4	Mejora de la productividad.....	140
3.4.5	Fidelización.....	141
3.5	Los procesos y capacidades de las personas.....	143
3.5.1	Indicadores para la medición.....	144
3.5.2	Las Capacidades para la Gestión del Personal.	155
CUADRO DE MANDO	157
Perspectiva.....	157
Indicador.....	157
Valor Actual.....	157
Valor Obtenido.....	157
FIGURA 3.3.....	157
4.	REVISIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	158
4.1	Modelo de Auditoría de la Unidad de Recursos Humanos.....	158
4.1.1	Generalidades del Modelo de Auditoría de la Unidad de Recursos Humanos... 158	158

4.1.2	Auditoría de objetivos y políticas de la Unidad de Recursos Humanos.....	161
4.1.3	Auditoría de Procedimientos de Análisis de Cargos.	164
4.1.4	Auditoría de selección de personal.....	175
4.1.5	Auditoría de procedimientos de Evaluación de Cargos.	188
4.1.6	Auditoría de procedimientos de Evaluación de Desempeño	197
4.1.7	Auditoría de procedimientos de Adiestramiento.	205
CONCLUSIONES.....		214
BIBLIOGRAFÍA		218

Introducción

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. El contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos está representado por las organizaciones y las personas que participan en ellas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus metas a su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una actitud dirigida hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen, estas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a los trabajadores, puesto que más que un recurso, ellos son participantes de la organización.

El objetivo del presente trabajo es proponer un modelo de gestión para evaluar el recurso humano, dado la importancia que este ha adquirido para crear diferencias comparativas en un mercado tan competitivo. El modelo propuesto se basa en un Cuadro de Mando para la Gestión de las Personas. Esta elección se basa en que por medio de un cuadro de mando se puede integrar indicadores financieros, que reflejan resultados de la gestión pasada, como medidas de inductores de la gestión, que permiten obtener una proyección a futuro, mediante la evaluación de tres perspectivas adicionales: la de los clientes, la de los procesos internos y la del desarrollo de las personas. También se propone una revisión a una Metodología de Auditoría de Recursos humanos, esto con el fin de establecer y conocer los parámetros que deben ser medidos a la hora de analizar y evaluar las distintas funciones de la Unidad de Recursos Humanos.

El trabajo se ha dividido en cuatro capítulos, en los cuales los dos primeros presentan la base conceptual de las funciones de la unidad de recursos humanos y definen los conceptos básicos de control, gestión y auditoría de recursos humanos. Los otros dos capítulos restantes muestran el modelo de gestión propuesto y la revisión de la metodología de auditoría. Para llevar a cabo este trabajo se utilizó bibliografía específica del tema, principalmente basada en Administración de Recursos Humanos, y la utilización de la tesis del profesor Sergio Burquez y otros autores, sobre el rol de la auditoría en la empresa actual, fuente que fue utilizada para obtener la metodología de auditoría a revisar.

En el caso del Modelo de Gestión para el Recurso Humano, se presenta un modelo utilizado por la consultora Pricewaterhouse basado en un Cuadro de Mando. La

bibliografía en relación con el tema de gestión de recursos humanos es escasa y la encontrada no presenta de manera explícita modelos para medir la misma.

El estudio del recurso humano es un tema que lleva poco tiempo de desarrollo. Aún existen personas que piensan que su aporte en los resultados económicos que genera una organización es muy escaso. Sin embargo, nadie puede negar que las empresas necesitan de él para funcionar y conseguir los resultados esperados. Es necesario pensar que las personas no son un ente que solo obedece ordenes y se apaga terminada la labor. Su gestión implique mejorar también la situación social y económica de ellos, lo cual se puede traducir en mejores resultados. Por lo tanto, a medida que se avanza por el presente trabajo, el lector podrá conocer las distintas funciones de la Unidad de Recurso Humanos, en donde comprobará que bien gestionadas sus funciones, se traducirá en mejores resultados para la organización y mayor beneficios para los trabajadores.

1. La Función de Recursos Humanos en la gestión de la empresa.

Sin lugar a dudas que al hablar de recursos humanos estaremos hablando de la correcta administración y gestión del personal que desarrollará sus funciones laborales dentro de una organización. Las empresas actualmente dan un valor importante a mantener satisfechas las necesidades de los empleados con la finalidad de mejorar la productividad dentro de ella. Pero esta administración implica contar con un personal idóneo y altamente capacitado para realizar la mejor gestión de recursos humanos, crear programas y políticas adecuadas, como también aplicar las distintas técnicas que esta administración requiere. De aquí nace la necesidad de estudiar la administración de recursos humanos. Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Al mismo tiempo, es necesario estar informados de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar metas organizacionales. Definir al personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados, son actividades que se identifican de manera natural con la administración de recursos humanos.

En un intento de volverse más eficaces, las organizaciones se rediseñan. Hoy en día se hace énfasis en unidades de trabajo más pequeñas, con menos niveles jerárquicos, menos empleados y más descentralizadas. A medida que se da la reconfiguración organizacional, los gerentes quieren empleados que trabajen con mayor independencia y flexibilidad para satisfacer las demandas de los clientes. Para hacer esto requieren que las

personas más cercanas a la información y que participen de manera directa en el producto o servicio que se ofrece tomen las decisiones. El objetivo es desarrollar puestos y unidades de trabajo que sean lo bastante adaptables para prosperar en un mundo que cambia a gran velocidad.

“Para ayudar a la empresa a sobrevivir bajo estas nuevas condiciones, en un mercado cada vez más cambiante y competitivo, la Unidad de Recursos Humanos es fundamental para cumplir este objetivo. Bajo un enfoque sistémico la Administración de Recurso Humano cumple un rol como función de apoyo y de mantención, principalmente, en la organización de la empresa”⁽¹⁾. Quizás podamos también asignarle un papel relativo o secundario como función de adaptación, en cuanto tiene responsabilidad sobre el cumplimiento de disposiciones legales relativas al recurso humano y sobre la adaptación de ciertos cambios que se produzcan en el medio que afecta a los trabajadores de la empresa (Seminario- “Rol de la auditoria en la administración de personal de una empresa”). En todo caso, la Administración de Personal se asimila a las funciones de mantención, especialmente, y también a las de apoyo.

Como **Función de Apoyo**, la Unidad de Recursos humanos debe ser quien proporcione a la función de producción el recurso humano que esta requiere para desarrollar la actividad básica de la empresa. Esta función se realiza básicamente en la selección y contratación de personal.

⁽¹⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoria en la administración de personal de una empresa”, 1983.

Como **Función de Mantención**, la Unidad de Recursos Humanos debe ser capaz de mantener a las personas que trabajan en la empresa dentro de ella, como también instarlas a que apliquen todos su esfuerzo y concentración en el cumplimiento del rol que la empresa les ha asignado a cada una de ellas, de acuerdo con los objetivos planteados por la organización. Para lograr este objetivo la Unidad de Recursos Humanos cuenta con programas y políticas de bienestar, salud, asistencia médica, incentivos, remuneraciones, capacitación, relaciones interpersonales, comunicación, etc.

Con lo anteriormente expuesto podríamos decir que: “la función de la Unidad de Recursos Humanos, involucra la obtención, mantención y desarrollo del recurso humano idóneo para el logro de los objetivos de la empresa, con el máximo de eficiencia posible, logrando la integración de las personas en un grupo cohesionado y solidario que asume una conciencia positiva de su rol en la organización y al que la empresa entrega su respaldo y los medios suficientes para la satisfacción de sus necesidades humanas, obteniendo un personal con un alto grado de satisfacción por su pertenencia a la organización, en la que se debe dar un óptimo clima laboral y adecuada calidad de vida”⁽²⁾.

Para lograr los objetivos de la Unidad de Recurso Humano antes mencionados, en la Tesis “Rol de la auditoria en la administración de personal de una empresa” de los autores Sergio Búrquez y otros, destaca dentro de su desarrollo dos categorías de funciones: **Funciones Directivas** y **Funciones Operativas**, además indica

⁽²⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoria en la administración de personal de una empresa”, 1983.

que para la gestión de recursos humanos se requiere establecer políticas, técnicas y programas propios de esta función.

1.1 Funciones Directivas

Estas funciones no son otra cosa que las funciones básicas de la administración, y que constituyen en esencia el proceso administrativo. Las funciones son planificación, organización, dirección y control.

i) Planificación

El concepto de planificación parte de una definición de **plan**, el que “ está constituido por el conjunto de disposiciones tomadas con vistas a la ejecución de un proyecto”⁽³⁾.

De esta definición se pueden abstraer dos elementos. Un fin, que es el proyecto y, la fijación de medios, que son las disposiciones tomadas.

Al planificar no se busca tan solo predecir posibles condiciones futuras, sino que también, se pretende poder actuar sobre aquellas condiciones, para así poder adecuar la organización a esas condiciones futuras. También se pretende adecuar aquellas condiciones futuras a la organización, todo esto en un proceso de interacción.

⁽³⁾ “problemas teóricos y prácticos de la planificación” – Charles Bettelheim – editorial Tecnos –1965

Entonces podemos decir, que la planificación busca prever el futuro, y para hacer frente a ese futuro formula actividades que permitan el logro de resultados esperados, a partir de una relación de hechos relevantes para la organización.

De igual forma podemos concluir que en la administración de recursos humanos, la planificación es una función en la que se desarrollarán programas para cada una de las funciones operativas y se efectuarán los controles que midan los avances de estos programas, para la consecución de las metas establecidas.

Para que la planificación de personal cumpla con su objetivo, esta debe estar integrada a la planificación general de la empresa, ya que está determinada por esta, y a la inversa también. Si suponemos el caso de necesidades de personal, la planificación de personal estará definida por la planificación de la operación de la empresa, pero esta planificación deberá realizarse considerando la disponibilidad real de recurso humano.

Por lo tanto, podemos concluir, que por medio de la planificación se esta determinando, en gran medida, el curso futuro de acción de la Unidad de Recursos Humanos.

ii) Organización

Definimos la planificación como el curso de acción futura de la Unidad de Recursos Humanos y que sus objetivos son definidos a partir de esta acción. Considerando

estos dos factores ahora la Unidad de Recursos Humanos debe organizarse para cumplir con esos objetivos y enfrentar la acción futura.

Es tarea de la función de administración de recurso humano definir la organización de la Unidad de Recursos Humanos. Debe determinar las funciones y la segregación de tareas para cada una de las partes de la empresa, así como también definir las responsabilidades de cada una de estas partes.

“ En opinión de Edwin Flippo, la función de organización es básicamente un proceso de interrelación de tres componentes claves: las personas, los cargos y los factores físicos, y define técnicamente el proceso formal de organización como: el proceso de establecimiento de relaciones (responsabilidades, autoridad, rendimiento de cuentas) de los componentes claves (personal, funciones y factores físicos) con el propósito de guiar (la línea, línea-asesoría, las funciones y/o el proyecto) hacia los objetivos de la organización”⁽⁴⁾.

La función de organización lo que pretende, es definir la estructura que la Unidad de Recursos Humanos debe tener para desarrollar sus funciones y poder cumplir con los objetivos propuestos. Esto quiere decir, que se debe realizar la diferenciación funcional de la Unidad de Recursos Humanos; esta diferenciación funcional será según las características propias de cada empresa, estableciéndose las relaciones, responsabilidad y autoridad de estas funciones.

⁽⁴⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

iii) Dirección

La dirección puede ser entendida básicamente como una función de coordinación, entre las distintas funciones de la Unidad de Recursos Humanos. Esta función está estrechamente relacionada con la integración que debe existir entre lo que la función debe ser con lo que en realidad es, como también procurar que las personas realicen su trabajo de la manera mejor y más grata posible.

La dirección consiste fundamentalmente en la toma de decisiones, en incentivar y bogar por que el trabajo se realice, en coordinar todas las actividades de los trabajadores y controlar las acciones de los dirigidos. De aquí se pueden desprender las tres etapas que identificó el profesor Oscar Johansen (según seminario de Sergio Burquez y otros) en la función de dirección. Estas etapas consisten en mando o autoridad, comunicación y supervisión.

Por lo tanto, la función de dirección de personal, es la responsable del trabajo que se ejecuta en la Unidad de Recursos Humanos, como también impulsará y motivará a las personas para que lo ejecuten, coordinará las diferentes funciones y tomará las decisiones que se requieran y finalmente controlará labor que ejecuta la unidad.

Para cumplir con lo anterior, el rol del gerente de la Unidad de Recursos Humanos es muy importante, se debe responsabilizar por las comunicaciones, tanto dentro de la Unidad, como con el conjunto de trabajadores de la empresa, sirviendo de vínculo entre la organización y el personal de ella.

iv) Control

Cuando analizamos la función de control como otra de las funciones directivas de la administración de personal o Recursos Humanos, se asume implícitamente una relación con la función de planificación, dado que el control se basa en la observación y comparación de los planes establecidos con lo realmente acontecido. El resultado que arroje esta comparación serán las desviaciones que se puedan producir entre lo real y lo planeado y así poder efectuar las correcciones necesarias para ajustar el plan. El control será entonces, según E.Flippo, aquello relativo a una definición de las actividades de acuerdo con el plan de la organización, el cual a su turno fue formulado sobre la base de un análisis de los fines fundamentales de la organización.

Al hablar de la función de control, debemos considerar dos aspectos muy importantes en su análisis:

- 1- No se debe confundir la función de control con una función de carácter coercitivo, que busque sancionar, ni tampoco como una herramienta cuya única utilidad es la detección de errores. Por el contrario, esta función se debe considerar como una ayuda para los fiscalizados, que pretende corregir los errores para una mejor funcionalidad.
- 2- La función de control posee un carácter preventivo. El control no busca dar cuenta de las desviaciones con respecto a los planes o encontrar los errores, cuando estos ya han ocurrido, sino lo que busca, es prevenir o evitar que estas desviaciones o errores se lleguen a concretar.

Estos dos aspectos a considerar en esta función de control, se consiguen en la medida que se establece un sistema de control que detecte las desviaciones en el momento en que éstas comiencen a producirse, y no cuando ya se hayan producido.

Para que esta función cumpla con su objetivo, es necesario que esté inserta en un plan determinado, organizado y además debe ser comunicado a todas las personas con cargos de responsabilidad dentro de la organización, como también requiere que sea desarrollada en conjunto con las funciones de planificación, organización y dirección.

Otro aspecto relevante a considerar de esta función es que, el control administrativo tiene directa relación con la conducta, por lo que básicamente tiene relación con el control de las personas (independientemente de controles de procesos mecánicos, que son propios de otras disciplinas). Para poder entender aún más esta función, a continuación se mencionan las cuatro etapas del control que estableció Oscar Johansen:

- 1- Establecimiento de las normas
- 2- Medición de la actividad
- 3- Evaluación de la actividad de acuerdo a las normas establecidas (o comparación)
- 4- Corrección de las desviaciones.

De las etapas anteriores, debemos ver de qué forma la función de control es realizada por la administración de recursos humanos, si los principios de control señalados son generales y capaces de ser aplicados a cualquier área de la empresa. También debemos considerar para este análisis que la mayor complejidad con que se enfrenta la función de

control en la administración de recursos humanos, es el tiempo, dado que en este campo los periodos son relativamente largos. Una muestra o ejemplo de esta situación es el caso de la medición de la efectividad de la instauración de un método (o nuevo método si ya existe uno) de selección de personal.

En efecto, para evaluar la real efectividad del método de selección escogido, debemos esperar algunos años. Por supuesto, se debe considerar que no ocurre lo mismo con todos los procesos de personal existentes, ya que también hay ciertas mediciones y controles que requieren de una medición en un muy corto plazo.

“En la administración de Recursos Humanos se dan dos aspectos del control: por un lado contamos con un aspecto que dice relación con las funciones operativas y los correspondientes a programas desarrollados para el cumplimiento de la función; por otro lado está el aspecto referido a la actividad rutinaria y el control de aspectos formales del personal”⁽⁵⁾.

De lo anterior, podemos decir que el primer aspecto mencionado (el control y evaluación de las funciones y los programas), es el punto más relevante a considerar y el que requiere de un procedimiento sistemático de control, para así efectuar una auténtica función directiva y en forma integral.

⁽⁵⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

Entonces podemos concluir que la mejor forma de efectuar la función de control en la administración de recursos humanos, en donde se puedan medir todos los procesos y técnicas involucradas, o por lo menos aquellas más importantes, es a través de la realización permanente y periódica de una Auditoria de Recursos Humanos. Edwin Flippo define la Auditoria de Recursos Humanos como “un sondeo sistemático y analítico de todas las funciones operativas del personal, con un resumen de los hallazgos y recomendaciones, para la corrección de las definiciones”

Estos temas de control de la Auditoria de Recursos Humanos, son el eje central de este Seminario de Titulación y serán abordados desde un punto de vista de proponer un modelo de control de gestión a la administración de recursos humanos, mientras que la Auditoria de Recursos Humanos será analizada desde la revisión de una metodología de Auditoria de Recursos Humanos, propuesta por el profesor Sergio Burquez y otros en su seminario de título, referenciado anteriormente.

1.2 Funciones Operativas.

Las funciones operativas son asumidas por las unidades operativas de la unidad de recurso humano. Estas son responsables de llevar a cabo las distintas tareas que permiten cumplir con los objetivos de la administración de recurso humano estas funciones operativas, según Edwin Flippo, son Consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento del personal.

i) Obtención

La obtención se refiere directamente a obtener el personal necesario que la empresa requiere para ejecutar las tareas necesarias para dar cumplimiento con los objetivos del negocio de la empresa.

El personal debe ser el necesario, en términos de números, y en calidad o idoneidad para realizar las distintas tareas que la concreción de los objetivos requiere. La función de obtención se debe realizar permanentemente dentro de la empresa, no debe limitarse solo a un proceso inicial de obtención de personal.

Las técnicas utilizadas para llevar a cabo el proceso de obtención y el análisis de estas técnicas serán abordadas mas adelante en el desarrollo de este mismo capítulo.

ii) Desarrollo

Una vez que hemos conseguido la dotación requerida, entendida como una función permanente dentro de la empresa, se debe llevar a cabo el proceso de desarrollo permanente del personal, lo que significa incrementar las capacidades y potencialidades del recurso humano. Esto debe resumirse en una dotación de personal que busque el mejoramiento de la eficiencia en el desempeño de su tarea, y alcance un alto grado de satisfacción.

iii) Remuneración

La remuneración consiste en la retribución que la empresa entrega a cada trabajador de la organización por su aporte a la concreción de los objetivos y por el trabajo realizado. Esta correspondencia se expresa en una retribución en dinero que la empresa otorga a sus trabajadores por los servicios prestados.

“La retribución en dinero debe ser equitativa, en términos de satisfacer las necesidades básicas de las personas y respetar el nivel de remuneración que para cada persona, de acuerdo a su especialización, existen en el mercado laboral; también esta equidad debe manifestarse en términos de respetar el nivel de costos que la remuneración representa para la empresa, de modo que ese nivel de costos le permita mantener a la empresa una situación competitiva de sus productos en el mercado. A su vez, la empresa debe destinar a la retribución de los trabajadores, montos que guarden relación con la rentabilidad que la empresa obtiene gracias al esfuerzo de estos”⁽⁶⁾.

Las personas prestan sus servicios a una empresa, con el ánimo de obtener de ésta una retribución en dinero, que le permita costear los gastos que implican satisfacer las necesidades básicas de él y su grupo familiar.

Cuando se habla de la importancia de la remuneración de las personas como causa de motivación que origina la pertenencia a una empresa, muchos son los que buscan

⁽⁶⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

minimizar o reducir este carácter motivador. Pero lo cierto es que la remuneración es la motivación básica, es la causa primera que origina la necesidad de trabajar. Si los trabajadores consideran la remuneración como principal motivador, lo más probable es que esta alusión sea la adecuada, ya que este hecho es el que permite priorizar en otro orden sus motivaciones.

Como pudimos observar, la función de remuneración es de vital importancia tanto para los trabajadores, como para la empresa misma en el logro de sus objetivos, por lo que esta debe procurar crear una adecuada estructura de remuneraciones, en la que debe considerar dos aspectos: la satisfacción de las necesidades de las personas en un grado aceptable y un nivel aceptable de costos para la empresa.

iv) Integración

La función de integración busca conciliar los intereses entre las personas que trabajan para la empresa y la empresa, como también conciliar estos intereses con los de la sociedad a la que pertenecen, es por ello, que la empresa debe considerar los intereses y sentimientos de las personas a la hora de fijar y aplicar las políticas que ella tenga.

La integración busca lograr la identificación del personal con la empresa, como también un alto grado de relaciones interpersonales entre quienes integran la empresa, de modo de obtener un grupo humano que adhiera a la organización y presente una disposición solidaria entre los distintos miembros de esta.

v) Mantenimiento.

En esta función concurren todas las otras funciones operativas, y procura mejorar las condiciones establecidas. La mantención no es otra cosa que procurar mantener al personal dentro de la organización, y para ello todos los procesos y las técnicas de las otras funciones operativas ayudarán.

Para lograr su objetivo esta función debe ser reforzada con programas de ayuda a la permanencia de las personas en la empresa, programas que serán vistos mas adelante.

1.3 Políticas y Programa de Personal

La administración de recurso humano, como sistema, posee restricciones internas a ella, definidas, entre otras, como políticas y programas. Estas restricciones internas a la empresa, son a la vez externas al sistema personal, pero la administración de recurso humano, también genera sus propias políticas y programas.

Para analizar las políticas de personal se debe considerar que estas responden a una función directiva, mientras que la aplicación de las mismas se encuadra en una función operativa de la administración de recurso humanos. En cuanto a los programas, estos están estrechamente relacionados con una función directiva, específicamente la función de planeación. Esta relación se da a través de la formulación de planes, los cuales deben ser llevados a programas para su posterior implementación.

Una política, en términos generales, es un plan general de acción que sirve de guía a las personas encargadas de realizar una tarea o función. También se le define simplemente como una guía para la acción.

Por medio de las políticas, la empresa busca coordinar los diferentes criterios que las personas que trabajan en ella puedan tener frente a un mismo problema. Por lo tanto, las políticas deben tender a lograr el mejor cumplimiento de las diferentes funciones que permitan alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto, aunando criterios de modo de uniformar las acciones generales para toda la empresa, y dentro de cada área de ella, y también establecer un marco que regule la conducta y comportamiento de las personas en el interior de la organización.

La empresa fija políticas generales, y también específicas y determinadas de acción. Las políticas generales de acción deben poseer un grado de flexibilidad de tal forma que permita al responsable de tomar una decisión, aplicar su criterio cuando algún caso particular lo requiera. Si se trata de pautas específicas y determinadas de acción, estas no permiten la interpretación de flexibilidad y obligan a una decisión totalmente estructurada y rutinaria. En tal caso estamos hablando de normas, las que definen situaciones concretas y específicas.

La existencia de políticas claras y definidas permite guiar la conducta de las personas para conseguir los objetivos de la empresa. En otras palabras, las políticas son las “reglas del juego”. La Unidad de Recursos Humanos, es la encargada de velar porque las

políticas generales de acción sean cumplidas, y además esta unidad debe generar sus propias políticas específicas.

La administración de personal debe establecer políticas frente a cada una de las funciones operativas, procesos y técnicas de recurso humano. Cuando hablamos de políticas para las funciones operativas, debemos crear políticas para las funciones de obtención, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de personal.

Las políticas para la obtención de personal deben ser con respecto a:

- a) Análisis de cargos, descripción de cargos y perfiles de cargos.
- b) Reclutamiento de personal
- c) Selección de personal.

Para el caso de desarrollo del personal existen políticas sobre:

- a) Capacitación
- b) Sistemas de ascensos y carrera
- c) Evaluación del desempeño

Para la función remuneración se deben definir políticas que establezcan los criterios de retribución en dinero a los trabajadores, tanto en lo que se refiere a salarios como a otras formas de remuneración. Para ello se deben establecer políticas de evaluación de cargos y administración de remuneraciones.

En el caso de la función integración del personal, las políticas deben ser una muestra clara de la relación empresa-sindicatos. Por lo tanto debe haber:

- a) Políticas y programas de comunicación
- b) Políticas con sindicatos
- c) Programas de relaciones
- d) Políticas extralaborales.

Cuando se trata de la función de mantenimiento del personal, las políticas pueden expresarse en criterios tales como:

- a) Programas de incentivos
- b) Programas de bienestar
- c) Programas de salud
- d) Programas de prevención de riesgos.

Así como los casos mencionados, existen otra serie de materias que requieren que la empresa fije políticas sobre ellas. Pero esas materias no son de relevancia para el desarrollo de este Seminario, por lo que no serán analizadas.

Por su parte los programas son el conjunto de acciones establecidas para lograr un propósito, normalmente definidos en términos de tiempo, con metas claras, tareas y plazos definidos con anterioridad para su realización. Esto nos lleva a decir, que los programas de personal-idealmente escritos- serán la exposición que fije la línea de conducta y las tareas que deben seguir para el cumplimiento de cada función, es decir, el conjunto de instrucciones que deben cumplirse.

1.4 Técnicas Asociadas a cada Función Operativa de Administración de Recursos Humanos.

En el siguiente apartado de este capítulo, se hará la asociación de las diferentes técnicas aplicables a cada función operativa de la administración de recursos humanos. En ningún caso se pretende realizar un análisis detallado de cada una de estas técnicas, solo una asociación breve de cada una de ellas con la función de recursos humanos. Respecto de algunas funciones, específicamente las de integración y mantenimiento, no es posible asociar técnicas propiamente tales, pero sí se hará mención de algunos programas y políticas necesarias para el cumplimiento de la función.

1.4.1 Obtención

Antes de encontrar empleados capaces para una organización, se necesitan conocer las especificaciones del cargo para las posiciones que han de cubrir. Una *especificación del cargo* (o también denominado perfiles de cargo) es una declaración de los conocimientos, habilidades, competencias, aptitudes y actitudes que necesitan una persona para desempeñar el trabajo.

Debido a que las especificaciones del cargo establecen las aptitudes y actitudes generales requeridas para un puesto vacante, cumplen una función decisiva en la función de obtención. Por lo general, estas aptitudes se incluyen en los avisos de vacantes, ya sea que se coloquen en los tableros de aviso de la organización, en el periódico o en las listas de agencia de colocación. Las especificaciones del cargo o perfil del cargo, proporcionan una base para atraer solicitantes calificados y desalentar los no calificados.

1.4.1.1 Análisis de Cargos.

Basados en el libro “Administración de Recursos humanos”, escrito por los autores George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman, un *cargo* consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones de un cargo deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deberán ser claras y distintas de las de otros cargos para reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirles saber qué se espera de ellos. Algunos cargos quizá requieran varios empleados y cada uno de estos ocupa una posición separada. Una *posición* consiste en obligaciones y responsabilidades, a cargo de uno o más empleados. Por ejemplo en una biblioteca de la ciudad, cuatro empleados (cuatro posiciones) pueden intervenir en el trabajo de consulta, pero tienen solo un cargo (Bibliotecario de Consulta). Cuando distintos puestos tienen obligaciones y responsabilidades, se pueden agrupar en una familia de puestos para propósitos de reclutamiento, capacitación, compensación o posibilidad de avanzar.

El análisis de cargo es una de las técnicas de la administración de recursos humanos que requiere ser conocida por los profesionales del área con mayor exactitud, debido a que en muchos casos representa la etapa inicial de varios procesos que conforman el ámbito de esta especialidad de la administración.

En ocasiones se considera que el análisis de cargos es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha administración. El análisis de cargos es el proceso de obtener información sobre los cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. “El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los cargos siguiendo varios pasos determinados que se especifican con anticipación al estudio. Cuando se termine, el análisis del cargo da como resultado un informe escrito que resume la información obteniendo del estudio de veinte a treinta tareas o actividades individuales”⁽⁷⁾ (G.Bohlander, S.Snell, A.Sherman, Administración de Recursos Humanos). Los gerentes de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, como el desarrollo de los criterios de evaluación del desempeño o el contenido de los programas de capacitación.

El propósito final del análisis de cargo consiste en mejorar el desempeño y productividad organizacional. En contraste con la Descripción de Cargos, que refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un cargo, el análisis de cargo se ocupa de información objetiva y comprobable con respecto a los verdaderos requerimientos de un cargo. Las descripciones y especificaciones de cargos desarrolladas mediante el análisis de cargos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre administración de recursos humanos.

⁽⁷⁾ George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, 2001.

i) Recolección de la información del cargo.

Según los autores G. Bohlander y otros, los datos del cargo pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar cargos son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios.

- Entrevistas: el analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al cargo que revisa.
- Cuestionario : El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el cargo y el gerente a quien reportan los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el cargo, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales) equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.
- Observación: El analista aprende sobre los cargos al observar las actividades de quienes los realizan y registrarlas en una forma estandarizada. Algunas organizaciones graban los cargos en video para su estudio posterior.
- Diarios: Es posible pedir a los ocupantes del cargo que llenen un diario de las actividades durante todo un ciclo laboral. Por lo general el diario se lleva en momentos específicos del turno de trabajo (Por lo general, cada media hora o cada hora durante un periodo de dos a cuatro semanas).

ii) Control de la precisión de la información.

Si el análisis de cargos ha de alcanzar el propósito que se pretende, los datos recolectados sobre el cargo deben ser precisos. Hay que asegurarse de incluir todos los hechos importantes. El analista deberá estar alerta respecto de los empleados que tienden a exagerar la dificultad de sus trabajos, a fin de inflar sus egos y sus remuneraciones. Al entrevistarlos o al revisar los cuestionarios, deberá buscar cualesquiera respuestas que no concuerden con otros hechos o impresiones que haya recibido. Además, cuando recolecta la información de los empleados, debe investigar un grupo representativo.

Siempre que el analista dude de la precisión de la información de los empleados, debe obtener información adicional ya sea de ellos, de sus gerentes o de otras personas que conozcan o desempeñen el mismo cargo. Es práctica común hacer que las descripciones de cada trabajo sean revisadas por los ocupantes del cargo y sus gerentes. Asimismo, los resúmenes de descripción de cargos que aparecen en el *Manual de la Organización o Manual de Cargos* puedan servir de base para la revisión del analista. El Manual de Cargos es agrupar las ocupaciones en una estructura sistemática de clasificación ocupacional, con base en las interrelaciones entre las tareas y requerimientos de los cargos (G.Bohlander, S.Snell, A.Sherman, Administración de Recursos Humanos).

iii) Descripción del cargo.

Una descripción del cargo es una definición escrita de un cargo y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas

descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra, sin embargo, la mayoría contiene al menos tres partes: *el nombre del cargo, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones*. Si las especificaciones del puesto no se preparan por separado, por lo general se establecen en la sección de conclusiones.

Las descripciones de cargos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su cargo y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del cargo. Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del cargo no se realizan del modo requerido.

No es raro que los administradores y los supervisores confundan el proceso de análisis de cargos con la descripción de cargos. El primero es el estudio de los cargos tal como son percibidos actualmente, por los empleados. Identifica las obligaciones de los cargos y los requisitos necesarios para desempeñar debidamente el trabajo.

La descripción de cargos, que es un producto del análisis, se refiere a la estructuración de los cargos con miras a mejorar la eficacia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados. Este proceso busca cambiar, modificar y enriquecer los cargos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización. La descripción de cargos debe facilitar el logro

de los objetivos de la organización. Por otra parte, la descripción debe reconocer las capacidades y las necesidades de las personas que desempeñaran el trabajo. Como lo ilustra la FIGURA 1.1, la descripción de cargos es una combinación de cuatro aspectos básicos: 1) los objetivos organizacionales para cuya satisfacción se creó el cargo; 2) aspectos de ingeniería industrial, incluyendo maneras de volver eficiente el trabajo; 3) preocupaciones ergonómicas, incluyendo las capacidades físicas y mentales de los trabajadores, y 4) intereses conductuales que influyen en la satisfacción laboral empleado.

Base para la descripción de cargos.

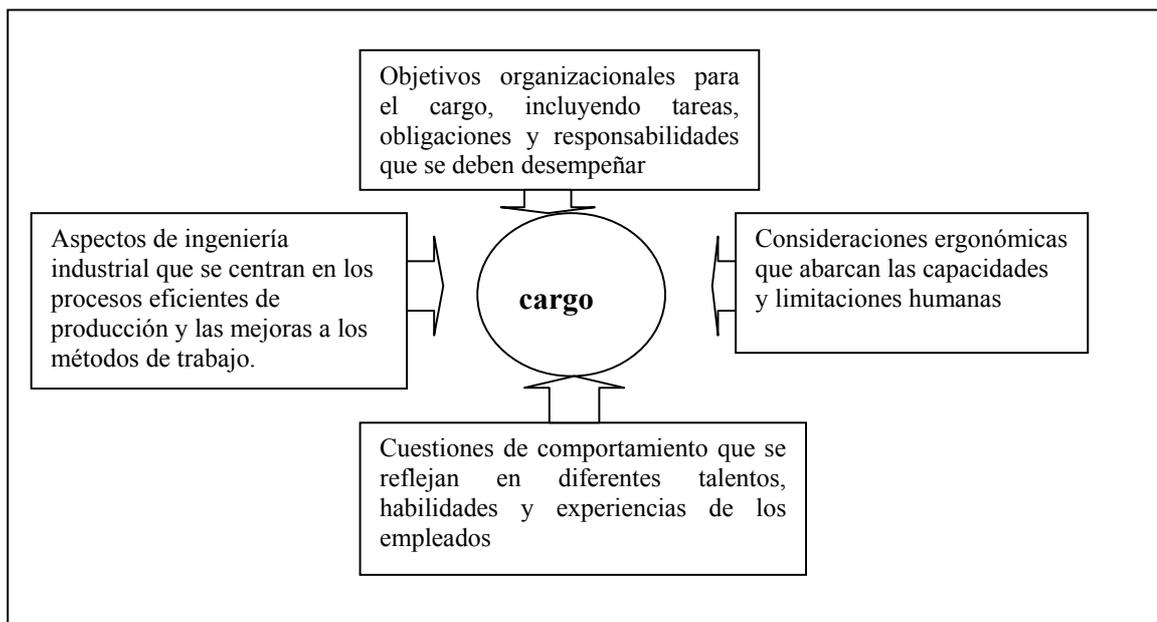


FIGURA 1.1 (Fuente: George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, 2001)

iv) Nombre del cargo

La selección del nombre del cargo es importante por varias razones.

Primero tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Por ejemplo, “Ingeniero de sanidad” es mas atractivo que “Recolector de basura”. Segundo, de ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el cargo. Es obvio que títulos como “inspector de carne”, “ensamblados de artículos electrónicos”, “vendedor” e “Ingeniero”, dan una idea de la naturaleza de las obligaciones que suponen estos cargos. El nombre también debe indicar el nivel relativo de titular en la jerarquía organizacional. Por ejemplo, un “ingeniero junior” indica que este puesto tiene un nivel menor que el “Ingeniero senior”. Otros nombres que indican que el nivel relativo dentro de la jerarquía organizacional son los de “Ayudante de Soldador” y “Asistente de laboratorio”.

v) Sección de identificación del cargo.

Por lo general, en una descripción del cargo la sección de identificación del mismo viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del cargo dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción.

vi) Sección de obligaciones o funciones esenciales del cargo.

Los enunciados que se refieren a las obligaciones (o deberes) del cargo suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada obligación. Por lo general, pero no siempre, es posible medir el peso específico de una obligación mediante la cantidad de tiempo que se le dedica. Estas cláusulas deben acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se han de

alcanzar. Asimismo, es una práctica generalizada indicar las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar el cargo.

vii) Sección de especificación del cargo o perfil del cargo.

Según se informó antes, las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción del cargo se reúnen en la especificación del mismo: 1) la habilidad necesaria para realizar el trabajo, 2) las demandas físicas que impone el cargo y 3) competencias necesarias.

Las habilidades y competencias adecuadas para un cargo, incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales. Las demandas físicas se refieren a cuanto hay que caminar, estar de pie, estirarse, levantar peso o hablar para desempeñar el cargo. Asimismo, la condición del entorno físico y los peligros potenciales también se encuentran entre las exigencias físicas del cargo.

1.4.1.2 Selección de personal

Sin duda, uno de los temas más importantes de la administración de recursos humanos es el de la selección de empleados. Si es cierto que las organizaciones triunfan o fracasan en razón de los talentos de sus empleados, entonces los gerentes influyen directamente en ellos por medio de las personas que contratan. Se trate de una

compañía grande o pequeña, al contratar a los empleados de mejor calidad y a los más brillantes sentamos una base sólida para la excelencia. De otra parte, con frecuencia escuchamos a los gerentes, que no aceptan este enfoque, que se lamentan de la inmensa cantidad de tiempo que dedican a tratar de arreglar problemas provocados por decisiones de selección inadecuadas.

a) Correspondencia entre personas y cargos.

Junto con el proceso de reclutamiento, cuyo propósito es aumentar la cantidad de solicitantes que cuentan con calificaciones que cubren los requisitos del puesto y las necesidades de la organización, el proceso de selección busca reducir dicha cantidad, con el propósito de elegir sólo a ciertas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas.

El programa global para la selección suele corresponder formalmente al departamento de recursos humanos, pero son los gerentes de línea, por lo general, los que toman la decisión última de contratar a personas para su unidad. Por consiguiente, es importante que los gerentes entiendan las políticas y los métodos utilizados para la selección, pues así, se podrán involucrar a fondo en el proceso desde el principio. Los gerentes encargados de tomar la decisión de selección deben tener información pertinente para fundarlas. Contar con información relativa a los cargos que serán ocupados, conocer la proporción de puestos vacantes con respecto a cantidad de solicitantes y obtener la mayor cantidad posible de información relevante de los aspirantes son esenciales para tomar decisiones sólidas.

i) Empezar con el análisis de cargos

Las descripciones de cargos ayudan a identificar las funciones individuales que necesitan los empleados para el éxito: Conocimiento, habilidades, capacidades y demás factores que llevan a un desempeño óptimo. Al identificar las funciones mediante el análisis de cargos, los gerentes pueden utilizar métodos de selección como entrevista, recomendaciones, pruebas psicológicas y similares para medir el conocimiento de cada solicitante y correlacionarlos con las funciones del cargo y las necesidades de la organización. “La investigación ha demostrado que una especificación completa y sin ambigüedades de las funciones requeridas (mediante el análisis de cargos) reduce la influencia de estereotipos raciales y de género y ayuda al entrevistador a diferenciar entre solicitantes que llenan los requisitos y los que no”⁽⁸⁾.

Continuamente, los gerentes conocen bien los requerimientos en lo referente a las habilidades, exigencias físicas y demás factores del cargo en sus departamentos respectivos. Los entrevistadores, así como los otros miembros del departamento de recursos humanos que participan en la selección, deben mantener un enlace estrecho con los diversos departamentos de modo que puedan conocer a fondo el puesto y las funciones necesarias para desempeñarlo.

ii) Proceso de selección.

En la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo. La

⁽⁸⁾ George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, 2001.

rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes dentro o fuera de la organización, o bien con personas cuyas aptitudes fueron evaluadas antes. Es común tener una lista de espera de solicitantes para llenar vacantes temporales o permanentes. El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de cargos por cubrir. Los pasos que, por lo general, constituyen el proceso de selección, aparecen en la FIGURA 1.2.

Pasos del proceso de selección



FIGURA 1.2 (Fuente: Sergio Burquez, “Apunte de Clases de Recursos Humanos”,2004)

Como se observa en la figura, las organizaciones utilizan varios métodos y medios para obtener la información sobre los solicitantes. Estos incluyen solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos e investigaciones de antecedentes. Sin importar el método que se utilice, es esencial que se ajuste a las normas éticas aceptadas,

incluyendo la privacidad y la confidencialidad, así como los requisitos legales. En particular es esencial que la información obtenida sea lo bastante confiable y válida.

iii) Obtención de información confiable y válida.

El grado en que estas entrevistas, pruebas y demás procedimientos de selección arrojan datos constantes durante un lapso determinado, se conoce como *confiabilidad*. Por ejemplo, a menos que los entrevistadores consideren que las aptitudes de un grupo de solicitantes son las mismas hoy que ayer, sus juicios son poco confiables (es decir, son inestables). Así mismo, una prueba es poco confiable si los resultados son muy distintos cuando se administra a la misma persona a intervalos de pocos días.

La confiabilidad también se refiere al alcance en que dos o más métodos (por ejemplo, entrevistas y pruebas), brindan resultados similares o consistentes. La confiabilidad entre los evaluadores –la concordancia entre dos o más evaluadores- es un parámetro de la consistencia de un método. No pueden utilizarse como instrumento de pronóstico los datos en que se basan las decisiones de selección a menos que sean confiables en términos de estabilidad y consistencia.

Además de tener información confiable respecto de la idoneidad de una persona para un puesto, la información debe ser válida. La *validez* se refiere a lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección y qué tan bien lo hace. En el contexto de la selección de personal, la validez es un indicador del grado en que los datos de un procedimiento (por ejemplo, entrevista o prueba) pronostican el desempeño en el cargo. Al

igual que una medicina nueva, es preciso validar un procedimiento de selección antes de utilizarlo. Para ello existen los criterios de validación, que es el grado con que una herramienta de selección pronostica o correlaciona de manera significativa los elementos importantes del comportamiento laboral. Por ejemplo, el desempeño en una prueba se compara con los registros reales de producción, las clasificaciones de supervisión, los resultados de capacitación y demás mediciones de éxito apropiadas para cada tipo de cargo. Por ejemplo, en un puesto de ventas, es común utilizar las cifras de ventas como base de comparación; en los puestos de producción, la cantidad y calidad del producto pueden representar los mejores criterios del éxito en el cargo.

Según los autores George Bohlander y otros, existen dos tipos de criterios de validez:

- Validez concurrente: Grado en que una herramienta de selección pronostica o correlaciona significativamente los elementos del comportamiento laboral. Por ejemplo, se pide a un supervisor que clasifique a un grupo de empleados con base en la cantidad y calidad del desempeño. Después se le aplica una prueba de aptitud y las puntuaciones de la prueba se comparan con las calificaciones del supervisor para determinar el grado de correlación entre ellas.
- Validez predictiva: Grado en el cual las calificaciones de pruebas de los aspirantes concuerdan con los criterios obtenidos de aquellos aspirantes / trabajadores después de haber estado en el cargo durante un tiempo definido de prueba. Por ejemplo, los solicitantes pasan por una prueba de aptitudes de oficinista, que se archiva para un estudio posterior. Una vez que las personas

han estado en el cargo durante varios meses, se pide a los supervisores-que no deben conocer las puntuaciones de la prueba- que las califiquen con base en la cantidad y calidad de su desempeño. Entonces se comparan las puntuaciones de la prueba con las calificaciones de los supervisores.

Sea cual sea el método que se utilice, es esencial la **validación cruzada**, que es una verificación de los resultados obtenidos de un estudio de validación mediante la aplicación de una prueba o grupo de pruebas a una muestra diferente.

En muchas ocasiones debido a muestras limitadas de personas, no es factible utilizar un enfoque de criterios relacionados y se opta por el método del contenido. Este método se llama **validez de contenido**, y consiste en el grado en que un instrumento de selección, como una prueba, mide adecuadamente el conocimiento y las habilidades necesarias para efectuar un trabajo en particular.

Mientras más próximo sea el contenido del instrumento de selección a las muestras reales de comportamiento en el trabajo, mayor será su validez de contenido. “Por ejemplo, la validez del contenido de un examen para contadores es alta si exige que se resuelvan problemas contables representativos de los que se encuentran en el trabajo. Sin embargo, pedir a un contador que cargue una caja de 30 kilogramos de peso es un procedimiento de selección con validez del contenido sólo si la descripción del puesto indica que los contadores deben cumplir este requisito”⁽⁹⁾.

⁽⁹⁾ George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, 2001

1.4.1 Desarrollo

En esta función se deben desarrollar las habilidades y capacidades del personal para lograr el máximo de eficiencia en el desempeño de sus labores y obligaciones. Como también, se debe procurar contar con un personal que posea un alto grado de satisfacción con su trabajo.

Para lograr el desarrollo de las personas es importante entregarles las herramientas necesarias, es decir, que cuenten con la posibilidad de adquirir y actualizar sus conocimientos, a la vez que perfeccionan sus habilidades. Este propósito se logra por la vía de desarrollar programas de capacitación.

Es necesario, para poder determinar en que materias o problemas deben realizar los programas de capacitación, evaluar el trabajo de las personas, y también se deben medir la eficiencia con que desarrollan su tarea, para determinar hacia donde y quienes orientan las posibilidades de desarrollo. Se requiere por lo tanto, la aplicación de programas de evaluación del desempeño o calificación del personal. En cuanto a lograr la satisfacción del personal, es necesario delinear las formas y medios de otorgar a las personas las posibilidades de progreso y ascenso en la organización. Esto requiere de la implementación, de programas de ascensos y oportunidades de progresar, definidos por la empresa y conocido por los trabajadores.

Naturalmente que el desarrollo de las personas no se consigue solo con la aplicación de programas de capacitación, así como tampoco es suficiente la evaluación del desempeño para definir hacia quienes orientar las posibilidades de desarrollo o en que materias deben realizarse programas de capacitación, y menos aún es suficiente el sólo delinear las formas de progreso y ascensos en la organización, para obtener un alto grado de satisfacción del personal.

Las funciones y técnicas de personal son complementarias entre sí, y además ínter actantes, en el logro de los objetivos de la administración de recursos humanos. Siempre existirá más de una función, programa o técnica que conlleven al logro de la satisfacción, el desarrollo y la eficiencia del personal.

1.4.2.1 Evaluación del desempeño

Sin lugar a dudas que los empleados con talento no bastan, por lo cual las organizaciones exitosas son partidarias de comprometer a sus trabajadores para que alcancen metas que beneficien a la organización y a las personas. Los programas de evaluación del desempeño son una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como el avance a las metas estratégicas. Todos los gerentes evalúan la forma de trabajar de los empleados y evalúan el modo en que esto se ajusta a las necesidades de la empresa. Se dan un valor relativo de los empleados para la organización y buscan maximizar la contribución de cada persona.

Aunque si bien los procesos informales de evaluación son de vital importancia, la mayoría de las organizaciones realiza también evaluaciones formales, una o dos veces al año.

El éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de la filosofía que lo fundamenta, de su relación con las metas de la empresa y de las habilidades y capacidades de los responsables de la administración⁽¹⁰⁾. Es posible utilizar muchos métodos para recolectar información sobre los empleados; sin embargo esto es solo un paso en el proceso de evaluación. “Es necesario evaluar la información en el contexto de las necesidades de la organización, y comunicarla a los empleados de modo que pueda generar niveles elevados de desempeño⁽¹¹⁾”.

Los programas formales de evaluación del desempeño y de clasificación de méritos no son, de manera alguna, nuevos para las organizaciones. Por ejemplo, “ el interés en la administración de la calidad total ha provocado de que numerosas organizaciones consideren de nuevo su enfoque en la evaluación del desempeño. El fallecido W. Edwards Deming, un pionero de la administración de la calidad total, identifico la evaluación como uno de los siete trastornos mortales de la administración en Estados Unidos. Si bien la mayoría de los gerentes reconoce los beneficios de la evaluación del desempeño, la administración de la calidad total cuestiona varias suposiciones ancestrales sobre la forma en que deben realizarse. Por ejemplo Motorola, Eastman Chemical, Merrill Lynch y Procter & Gamble han modificado los sistemas de evaluación para reconocer mejor la calidad (así

⁽¹⁰⁾ y ⁽¹¹⁾ George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, 2001

como la cantidad) del desempeño, el trabajo en equipo (además de los logros individuales) y las mejoras a los procesos (además de los resultados del desempeño)”⁽¹²⁾.

i) Propósitos de la evaluación del desempeño.

A primera vista cabría pensar que las evaluaciones del desempeño tienen un propósito mas bien limitado: Evaluar quien realiza o no un buen trabajo. Sin embargo las evaluaciones son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición. Sergio Burquez en su artículo “La Evaluación del Desempeño de las Personas en el Trabajo”, publicado en la revista de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoria (2004), de la Universidad de Chile, distingue los siguientes objetivos de la evaluación del desempeño:

1. Establecer si cada persona evaluada está cumpliendo su trabajo eficientemente, según lo que se espera de él.
2. Establecer antecedentes válidos que permitan formarse una opinión objetiva respecto de los trabajadores, para decidir en materias de promociones, ascensos, traslados, reubicaciones, desvinculaciones.
3. Entregar información para efectos de sueldos, en los casos de incentivos a las actuaciones sobresalientes o de remuneraciones variables ligadas al desempeño.
4. La existencia de un sistema de evaluación del desempeño incentiva al personal para un desempeño eficiente, porque saben que su trabajo será medido de manera objetiva y sistemática, y no por situaciones aisladas.

⁽¹²⁾ George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, 2001

5. Entrega información para programas de capacitación, y para establecer programas como incentivo al desempeño excelente.
6. Informa sobre el personal que no cumple los objetivos asignados, de modo de investigar las causas de esa situación y poder corregir.
7. Estimular la satisfacción en el trabajo, el progreso y desarrollo laboral de cada trabajador.
8. Mejora la contribución que hace el personal a la eficiencia e indicadores de desempeño organizacional.
9. Provee de una oportunidad como medio de comunicación, para que cada trabajador analice los problemas de trabajo y de interés común con su superior, como de su propio comportamiento laboral.
10. Permite sistematizar y registrar métodos y pautas que ayudan al desarrollo de la carrera, capacitación, incentivos, medidas de ajuste y asignación de nuevas funciones.
11. Cumplir otros objetivos que se establezcan, dependiendo de los políticos y situaciones de cada empresa.

a) Propósitos Administrativos.

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación del desempeño brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos. La práctica del pago por desempeño se encuentra en organizaciones de todos los tipos. Así mismo, dicha evaluación tiene una relación directa con muchas otras funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción

transferencia y despido. Del mismo modo, es posible utilizar estos datos en la planeación de recursos humanos para determinar el valor relativo de los puestos que se encuentran bajo un programa de evaluación y como criterio para validar exámenes de selección. Por último, es importante reconocer que el éxito de todo el programa de recursos humanos depende de saber cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se establecieron para ellos. El mejor origen de conocimiento es de un programa de evaluación de recursos humanos planeado y administrado con cuidado. Los sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en la conducta de los empleados, llevando, así, directamente a una mejora en el desempeño organizacional.

b) Propósito de desarrollo.

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor.

Los enfoques más recientes a la evaluación del desempeño, hacen énfasis en la capacitación, y en los planes de crecimiento y desarrollo para los empleados. Un enfoque de desarrollo en la evaluación reconoce que el propósito de un gerente consiste en mejorar el comportamiento laboral, no solo en evaluar el desempeño anterior. Tener una base sana para mejorar el desempeño es uno de los beneficios principales de un programa de evaluación.

ii) Requisitos de un programa eficaz de evaluación del desempeño.

Para que la evaluación del desempeño cumpla con sus objetivos característicos, debe cumplir con algunos requisitos de suma importancia. El primero y más significativo de todos es el establecimiento de estándares.

“El establecimiento de estándares significa medir en términos de calidad y cantidad el trabajo que debe cumplir normalmente una persona”⁽¹³⁾. Esto es factible de conseguir a través de estudios técnicos y/o basados en ciertos promedios de datos reales obtenidos de la productividad. Para la realización de esta técnica es necesario que la productividad posea medidas de producción, para así evaluar el desempeño de las personas, comparando lo que la persona ejecuta realmente con lo que se le asigno que hiciera, como cumplimiento de las exigencias de sus requisitos personales.

Para poder establecer estándares es necesario comenzar por la descripción del cargo del evaluado y los manuales de procedimientos, si estos existen. Para los autores Sergio Búrquez y otros, un buen sistema de evaluación del desempeño debe cumplir además con otros requisitos para cumplir la condición de objetividad. Dentro de estos requisitos se pueden mencionar los siguientes:

⁽¹³⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

- Evitar la influencia de las características sobresalientes de la persona por sobre las demás características.
- Prescindir de la jerarquía del cargo que ocupa y antigüedad del empleado al evaluarlo.
- Evitar la influencia de comportamientos recientes, ya sean éstos positivos o negativos, así como el esmero premeditado previo al periodo de calificación.
- Relacionado con lo anterior, el sistema debe establecer periodos definidos de evaluación, durante los cuales se requiere de una supervisión permanente; es importante que exista un sistema de control - como una hoja de vida del trabajador- en la que se registren las observaciones que posteriormente serán consideradas en la evaluación.
- Evitar el error de estrictez, que se genera en un carácter exigente del calificador, por sentimiento de antipatía hacia el calificado, o con el ánimo de protegerse así mismo, culpando de los errores propios a los dirigidos.
- Así como se puede dar el error anterior, se puede dar el error de benevolencia, el que puede surgir del carácter del calificador, sentimientos de simpatía o autoprotección frente a sus colaboradores.
- También es posible encontrar errores en la evaluación que se originan en prejuicios de diferente orden, que influyen en la buena o mala calificación de una persona, como es el caso de prejuicios raciales, religiosos, sociales, sexuales, políticos, etareos, etc.

- Debe diseñarse un sistema tal de calificación, que evite la tendencia a la calificación central, es decir, aquellos calificadores que no consideran a nadie ni muy bueno, ni muy malo.
- Es importante que exista un reglamento de calificación, el que debe señalar: objetivos del sistema, plazos, procedimientos calificados y calificadores, comunicación de resultados, sistema de apelaciones, factores a considerar en la calificación, formularios y otra información importante.
- Por último, los calificadores deben ser preparados en el conocimiento del sistema de evaluación, de modo de lograr la objetividad del sistema.

Dada la complejidad de los trabajos de hoy en día, muchas veces es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. Por esto, entre los evaluadores cabe incluir supervisores, compañeros, miembros del equipo, el evaluado, subordinados y clientes.

Existen diversos tipos de evaluación, entre ellos podemos mencionar:

- Evaluación del gerente, supervisor o jefe directo: evaluación del desempeño realizada por el gerente de un empleado y frecuentemente revisada por un gerente del nivel superior inmediato.
- Autoevaluación: evaluación del empleado realizada por él mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con un evaluador.

- Evaluación de los subordinados: evaluación del desempeño de un superior, realizado por un subordinado, lo cual es más apropiada para fines de desarrollo que para fines administrativos.
- Evaluación de pares: evaluación del desempeño realizada por los compañeros de trabajo, generalmente basada en el perfil único de entrevista utilizado por el gerente de cada trabajador.
- Evaluación del equipo: evaluación del desempeño, basada en conceptos de calidad total, que reconoce los logros del equipo más que el desempeño individual.
- Evaluación de clientes: evaluación del desempeño, que al igual que la evaluación en equipo, se basa en conceptos de administración de calidad total y busca la evaluación de clientes tanto internos como externos.
- Evaluación integral 360°: muchas empresas combinan varias fuentes de información sobre la evaluación del desempeño para crear sistemas integrales de evaluación y retroalimentación. Los puestos tienen diversas facetas y cada persona ve cosas distintas. La evaluación integral 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc. Si bien la retroalimentación integral puede ser útil para propósitos administrativos y de desarrollo, la mayoría de las empresas comienza con un enfoque exclusivo en el desempeño. Es comprensible que los empleados pueden ponerse nerviosos por la posibilidad de que todos se unan en su contra en las evaluaciones. Si una organización comienza solo con retroalimentación para el desarrollo- es decir, sin unirla a la compensación, promociones, etc.- los empleados se acostumbrarán al proceso y es más probable que valoren los aportes que obtienen de cada persona.

iii) Métodos de evaluación del desempeño.

Así como existen múltiples normas para evaluar el desempeño, existen también diferentes métodos de evaluación. En el análisis siguiente, se verán algunos métodos de uso generalizado y otros de uso menos frecuente. Los métodos de evaluación del desempeño pueden calificarse de manera genérica de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. Los enfoques con base en características aún son los más populares. Los enfoques con base en conductas brindan a los empleados información mas orientada a la acción, por lo cual quizá sean mejores para el desarrollo. El enfoque con base a los resultados gana popularidad, ya que se concentra en los resultados que obtienen los trabajadores.

a) Métodos de características.

Los enfoques de características en la evaluación del desempeño están creados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características – como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo – que se consideran importantes para el puesto y la organización en general.

- Método de escalas gráficas de calificación: enfoque para la evaluación del desempeño, mediante el cual el trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características. Existen variaciones en la escala gráfica de evaluación. Las diferencias se encuentran en: 1) las características o dimensiones en que se califican a las personas, 2) el grado hasta el que el evaluador define la dimensión del desempeño y 3) con cuanta claridad se definen los puntos de la escala. Para reducir en cierta medida el sesgo de subjetividad, es necesario definir las dimensiones y puntos de la escala con la mayor precisión posible. Un ejemplo de un formulario de Método de escalas gráficas de calificación, se muestra a continuación. En el recuadro las dimensiones se definen de forma concisa y se intenta establecer los puntos de la escala. Asimismo, el formato de calificación deberá brindar espacio suficiente para los comentarios sobre la conducta que se relaciona con cada escala. Estos comentarios mejoran la precisión de la evaluación, que requieren que el evaluador piense en términos de las conductas observables del empleado, al mismo tiempo que proporciona ejemplos

específicos para analizar con el empleado durante la entrevista de evaluación.

Escala Gráfica de calificación con espacio para comentarios.				
Evalúe el desempeño del empleado en la FUNCIÓN ACTUAL. Marque (✓) en el cuadro más apropiado. Se invita a los evaluadores a utilizar con liberalidad las secciones de "OBSERVACIONES" para comentarios significativos que describan a la persona.				
1. CONOCIMIENTO DEL CARGO: Comprende todas las fases de su trabajo y las cuestiones relacionadas.	Necesita instrucción O guía	Tiene el conocimiento necesario del trabajo propio y relacionado	Tiene un conocimiento excepcional de su trabajo Y de otros relativos	
	1	2	3	4 ✓✓ 5
Observaciones: Especialmente bueno en motores de gas.				
2. INICIATIVA: Capacidad para originar y desarrollar ideas y hacer que las cosas inicien.	Carece de Imaginación	Cumple los requerimientos necesarios	Excepcionalmente ingenioso.	
	1	2 ✓✓	3	4 5
Observaciones: Cuando se le pide opinión tiene muy buenas ideas, pero jamás las propone solo. Baja autoestima.				
3. DEDICACIÓN: Atención y dedicación a su trabajo	Pierde el tiempo, necesita Supervisión estrecha	Trabajador consistente y entusiasta	Excepcionalmente diligente	
	1	2	3 ✓✓	4 5
Observaciones: acepta los nuevos puestos cuando se le asignan				
4. CALIDAD DEL TRABAJO: Minuciosidad, limpieza y precisión del trabajo	Necesita mejorar	Cumple con regularidad las Normas reconocidas	Mantiene la alta calidad de manera consistente	
	1	2	3	4 5 ✓✓
Observaciones: el trabajo que realiza siempre es de la máxima calidad posible.				
5. VOLUMEN DEL TRABAJO: Cantidad de trabajo aceptable.	Debe aumentar	cumple con regularidad las Reconocidos	Producción excepcionalmente elevada	
	1	2	3 ✓✓	4 5
Observaciones: sería más elevada si no pasara tanto tiempo revisando y volviendo a revisar su trabajo.				

(Fuente: George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, "Administración de Recursos Humanos", 2001

- Métodos de escalas mixtas: enfoque para la evaluación del desempeño similar a otros métodos a escala, basados en la comparación con un estándar. Los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor que, igual a o peor que la norma de cada conducta.

Ejemplo de escala mixta.

Instrucciones: Favor de indicar si el desempeño de la persona es mayor (+), igual (0) o menor (-) que cada una de las normas siguientes.

1. ___ El empleado utiliza bien su criterio cuando enfrenta problemas y brinda alternativas funcionales, sin embargo, a veces no actúa para prevenir los problemas. (SOLUCION DE PROBLEMAS media)
2. ___ El empleado carece de habilidades de supervisión; con frecuencia maneja mal a los empleados y a veces discute con ellos. (LIDERAZGO bajo)
3. ___ El empleado es en extremo cooperativo; se puede esperar que asuma liderazgo en el desarrollo de la cooperación entre los empleados; concluye las tareas asignadas con una actitud positiva. (COOPERACIÓN alta)
4. ___ El empleado tiene habilidades eficaces de liderazgo; fomenta la productividad, la calidad y el desarrollo de los empleados. (LIDERAZGO medio)
5. ___ Por lo general, el empleado es amigable, pero a veces discute cuando se asignan tareas; coopera con los demás según se espera. (COOPERACIÓN media)
6. ___ El empleado no es bueno para resolver problemas, utiliza mal su criterio y no anticipa las dificultades potenciales. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS baja)
7. ___ Por lo general, el empleado muestra una actitud agresiva o defensiva hacia sus compañeros y las asignaturas de tareas. (COOPERACIÓN baja)
8. ___ El empleado anticipa los problemas potenciales y de manera proactiva brinda soluciones alternas llenas de creatividad; da buena atención al seguimiento. (SOLUCION DE PROBLEMAS alta)
9. ___ El empleado muestra una dirección hábil, es eficaz al coordinar las actividades de la unidad; por lo general es un líder dinámico y motiva a los demás empleados a alcanzar un alto desempeño. (LIDERAZGO alto)

(Fuente: George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, "Administración de Recursos Humanos", 2001).

- Método de distribución forzada: enfoque de la evaluación del desempeño, el cual exige que el evaluador, basado en escritos especialmente diseñados, elija entre el desempeño exitoso y el no exitoso. El evaluador elige una declaración de cada par, sin saber cuál describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto. Por ejemplo los pares de elección forzada podrían incluir:

1. ____ a) Trabaja duro ____ b) Trabaja con rapidez
2. ____ a) Responde a los clientes ____ b) Demuestra iniciativa
3. ____ a) Produce mala calidad ____ b) Carece de buenos hábitos de trabajo

- Método de formas narrativas: enfoque para evaluar el desempeño, el cual requiere que el evaluador escriba un extracto que describa el comportamiento del trabajo.

b) Métodos de comportamiento.

El método de descripción del comportamiento, permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Los métodos de comportamiento se desarrollaron para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

- Método de incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.. Una ventaja del

método de incidente crítico es que abarca todo el periodo que se evalúa (por lo que quizás pueda evitar los errores de novedad)

- Método de lista de revisión de conductas: Consiste en que el evaluador revise con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.

c) Métodos de resultados.

En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados en su trabajo. Los defensores de las evaluaciones con base en resultados afirman que son más objetivas y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados –como las cifras de venta, de producción, etc- supone menos subjetividad, por lo que quizás esté menos abierta al sesgo. Además, las evaluaciones de resultados muchas veces dan a los empleados responsabilidad por estos, al tiempo que les permiten decidir los métodos que utilizan para lograrlos (dentro de ciertos límites). Esto es facultar a los empleados en acción.

1.4.2.2 Capacitación.

La capacitación del personal ha cobrado una gran importancia para alcanzar el éxito en las organizaciones modernas, las cuales compiten con base en las capacidades de cada una, que son los conjuntos fundamentales de conocimientos y experiencia que les dan una ventaja sobre sus competidores. La capacitación desempeña una función central en la alimentación y refuerzo de estas capacidades por lo cual se ha convertido en parte de la

columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Además, las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. Hoy en día, los puestos que exigen pocas habilidades son rápidamente reemplazados por otros que requieren aptitudes técnicas, personales y de solución de problemas.

Cada vez que la persona es incorporada en la organización, comienza su capacitación, en primer lugar debe aprender su cargo, las funciones de la empresa, etc. Cada vez que existan cambios en los procedimientos, tecnologías o productos, el personal involucrado en el cambio debe ser capacitado. De ahí la necesidad de que existan programas formales de capacitación, ya que de lo contrario, la empresa se verá enfrentada a costos elevados por efectuar una actividad tan importante de forma asistemática. Además, la capacitación no sólo es importante desde el punto de vista de enseñarle al trabajador sus funciones y los cambios que se puedan producir, sino que también, el adiestramiento permite el logro de otros objetivos, que redundan en beneficios mayores que los costos que origina.

Sin lugar a dudas, el primer objetivo al que apunta un programa de capacitación es lograr un mejoramiento en la productividad, ya que si se mejoran las capacidades de las personas, aumentamos la eficiencia, disminuimos los costos y obtendremos mejores productos y una mayor cantidad de ellos. Otro logro importante que se le concede a la capacitación del personal, es el hecho que por medio de esta ayuda los individuos alcancen cierto grado de satisfacción en sus necesidades de realización, creando en ellos una mejor disposición a la cooperación y una mayor seguridad y autoestima.

“Los programas de capacitación permiten dejar al personal más apto para mayores responsabilidades, lo que facilita la delegación de autoridad, a la vez que mejora la implementación de los procedimientos de trabajo. Todo esto involucra una disminución en la importancia de supervisión, o bien que los trabajadores puedan ejecutar su trabajo con menor necesidad de supervisión”⁽¹⁴⁾. La capacitación también permite una mayor seguridad en procesos productivos, lo que se traduce en una disminución de las pérdidas por mal aprovechamiento o utilización de recursos y de los peligros o riesgos por accidentes en el trabajo.

Otro de los objetivos de la capacitación, es que facilita los cambios y asegura la continuidad de los procesos productivos, ya que al ir instruyendo a los empleados en los nuevos procesos o procedimientos, es más fácil que ellos se sientan capaces de trabajar bajo las nuevas condiciones. El contar con personal entrenado asegura la existencia de reemplazos adecuados para cargos claves, ambas condiciones logran dar una garantía de continuidad y estabilidad del proceso de desarrollo y funcionamiento de la empresa.

“Finalmente, hay un objetivo, que si bien no es propio de la empresa sino de la sociedad, que es de gran importancia y que no podemos omitir, la educación de los trabajadores permite sentar las bases del desarrollo económico y social de los países, constituyendo un verdadero patrimonio del país al contar con una gran masa laboral preparada técnica y culturalmente. La capacitación permite reorientar la formación

⁽¹⁴⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

educacional o de oficios de los trabajadores, de acuerdo con las posibilidades y necesidades del empleo de la economía del país, en periodos determinados”⁽¹⁵⁾.

Para la ejecución de programas de capacitación, se debe tener en consideración que es necesario distinguir dos tipos de capacitación:

- i) **Capacitación para personal nuevo:** Cuando un individuo recién es incorporado a la organización, en primer lugar se le da a conocer esta, los objetivos de la empresa, las políticas, procedimientos, etc. Además, se debe capacitar al nuevo empleado en el conocimiento de su cargo y en el desarrollo de habilidades específicas para su desempeño laboral.
- ii) **Capacitación para personal en servicio:** En este caso, los programas de capacitación serán de diferente tipo, dependiendo de las políticas que la empresa define en esta materia, y de acuerdo a las necesidades de capacitación que la empresa requiera.

Las organizaciones pueden realizar la capacitación de su personal por medio de dos vías, las cuales no son excluyentes entre sí. Una de ellas es de forma interna, la cual es desarrollada por la propia empresa a través de una unidad especializada y utilizando a trabajadores de la misma empresa como instructores; la otra vía puede ser de manera externa, en este caso la empresa contrata a organismos o personas externas, especializadas, para que desarrollen las actividades de capacitación.

⁽¹⁵⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

Para establecer un programa de capacitación del personal en servicio, la empresa debe contar con un procedimiento establecido de detección de necesidades de capacitación, de manera de poder dar respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿A quien capacitar?
- ¿En que materias capacitar?
- ¿Cuándo efectuar la capacitación?
- ¿Quién o donde efectuar la capacitación?

Basado en el seminario “Rol de la auditoria en la administración de personal de una empresa” de Sergio Burquez y otros, se puede decir que la necesidad de las empresas de capacitar a su personal radica en: Excesiva temporalidad de empleados nuevos (altos índices de rotación), altas tasas de accidentabilidad en el trabajo, dificultades para encontrar reemplazos adecuados, alto nivel de desperdicios o excedentes de producción, alta frecuencia de desperfectos en equipos, atrasos constantes en los cumplimientos de programas, incumplimiento de metas, entre otras. A su vez, la empresa debe capacitar o considerar como necesidad de capacitación inmediata, la implementación de nuevos procedimientos, el uso de nuevos equipos, materiales o sistemas de información, como también la elaboración de nuevos productos, así también como capacitar para optimizar el nivel de rendimiento en el cargo asignado, para el caso de ascensos, promociones o traslados.

“Una vez establecidas las necesidades de capacitación, se deben elaborar los programas específicos, los que serán creados en un marco de principios básicos, que debe contemplar la motivación del personal a entrenar, informes de progreso, realización de

operaciones de simulación de las nuevas habilidades adquiridas (antes de ponerlas en práctica), etc⁽¹⁶⁾. Antes de comenzar los cursos específicos se debe preparar a los instructores que tendrán la responsabilidad de capacitar a los empleados y los programas de instrucción, de manera directa.

La capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de Recursos Humanos, debe ser evaluada para así determinar su real eficacia. Según George Bohlander y otros, en su libro “Administración de Recursos Humanos”, existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

-Criterio 1. Reacción.

Este criterio consiste en basarse en las reacciones de los participantes. Los participantes felices tienen más probabilidad de utilizar la información en su trabajo. Sin embargo los participantes pueden hacer mucho más que decir si les gusta un programa o no. Tal vez aporten información sobre el contenido y que técnicas consideran más útiles. Pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares. Debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido un éxito. Quizá sea fácil recabar comentarios o alabanzas de los participantes, pero –quizá no sea útil para la organización a menos que se traduzca en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño en el cargo.

⁽¹⁶⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

-Criterio 2. Aprendizaje.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora. Sin embargo, además de evaluarlos antes o después de la capacitación, es posible, medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlo con los participantes en la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor (como un cambio de empleo, compensación, etcétera). El grupo de control debe estar compuesto por empleados que no recibieron la capacitación, pero similares a los participantes en áreas como experiencia, capacitación anterior y nivel de puestos.

-Criterio 3. Comportamiento.

Por diversas razones, el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al cargo. La **transferencia de la capacitación** se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto. Para maximizarla, los gerentes e instructores pueden adoptar varios enfoques:

1. *Presentar elementos idénticos.* La transferencia de la capacitación al cargo puede facilitarse si en el programa de capacitación existen condiciones similares a las del cargo.
2. *Enfocarse en los principios generales.* En los casos en que los puestos cambian o donde el entorno de trabajo no puede reproducirse con exactitud, a menudo los instructores acentúan los principios generales detrás de la capacitación en lugar de

enfocarse en el comportamiento mecánico. Este enfoque ayuda a los participantes a aplicar los puntos principales de aprendizaje en las diversas condiciones del puesto.

3. *Establecer un clima para la transferencia.* En algunos casos, el comportamiento enseñado no se pone en práctica porque los gerentes, compañeros y subordinados refuerzan los enfoques y rutinas anteriores. Para evitar este tipo de problema, el gerente debe asegurar que el entorno de trabajo apoye, refuerce y recompense la aplicación de las habilidades o conocimientos nuevos.
4. *Proporcionar a los empleados estrategias para transferir.* Los gerentes, sobre todo dentro de contextos que no propician la transferencia, también deberían proporcionar a los aprendices ciertas estrategias y tácticas que les permitan manejar su contexto de transferencias. Un enfoque, conocido como *prevención de recaídas (PR)*, enseña a las personas a anticipar y manejar los inconvenientes que inevitablemente afrontarán cuando regresan a su trabajo, es decir, una recaída en sus conductas anteriores. Cuando se identifican situaciones de alto riesgo que ponen en peligro la transferencia y se desarrollan estrategias para atacarlas, la prevención de las recaídas ayudará a los empleados a tener mayor control para conservar las conductas que han aprendido.

-Criterio 4. Resultados.

Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación incluyen aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, desperdicios y rentabilidad.

1.4.2.3 Programas de Ascensos.

Sin lugar a dudas que un elemento de gran importancia para el desarrollo y satisfacción del personal dentro de la organización, es lo que dice relación con un **programa de ascensos**, es decir, que la empresa cuente con normas y políticas claras sobre las posibilidades de progreso y avance dentro de la organización. “ Si bien los programas de ascensos no corresponden a una técnica de personal propiamente tal, ya que éstos en realidad están determinados por la estructura organizativa y las políticas generales de la organización, existen ciertas características que deben reunir los programas de ascensos, y es absolutamente indispensable para la buena administración de personal, la existencia de ellos”⁽¹⁷⁾.

Los programas de ascensos, son en realidad, las normas que regulan las promociones de funcionarios de la empresa. La formación y ascensos, normalmente representan para el empleado un modo de mejorar su estatus y remuneración en la organización, a la vez que aumenta sus responsabilidades. Puede darse el caso en que la promoción o ascenso no vaya acompañado de un incremento en la remuneración del trabajador, en cuyo caso estaremos hablando de *promoción a secas*, es decir, solo el mejoramiento del estatus dentro de la empresa y aumento de responsabilidades.

⁽¹⁷⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

Existen también aquellas empresas que cuentan con el sistema de avance denominado **programa de carrera funcionaria**, el cual consiste en que todos los trabajadores tienen la posibilidad e igualdad de condiciones para optar a una posibilidad de promoción. Pero no todos los trabajadores van a ser ascendidos, dado las estructuras de las empresas que no lo permiten o no todos quieren serlo. Además se debe considerar que actualmente la complejidad de nuevos sistemas y los nuevos estándares de producción, exigen que las empresas cuenten con un alto grado de profesionales y técnicos capacitados especialmente para ciertos cargos. Los traslados de personal o transferencias no constituyen una forma de promoción o ascenso, ya que generalmente el traslado no asume las características de tal, es decir, no involucra-generalmente-un cambio en el estatus, en la remuneración o la responsabilidad.

Basado en el seminario de Sergio Burquez y otros, se puede decir que existen dos técnicas básicas en las que debe desarrollarse cualquier programa de ascensos o promoción. Estas técnicas son el **análisis de cargos** y la **evaluación del desempeño**. La primera nos entrega información sobre el tipo de funciones y las responsabilidades de los cargos, así como la dependencia, lo que permite establecer una línea posible de promoción, aunque no única ni necesaria. Por su parte la técnica de evaluación del desempeño nos entregara antecedentes sobre las personas para evaluar las posibilidades de promoción, en particular, de acuerdo a su desempeño anterior y a sus características personales; en este último caso también proporciona elementos valiosos las especificaciones de cargos, ya que deben coincidir en gran medida, el cargo superior y el cargo desde que se accede. También se debe considerar importante como referente para los programas de ascensos, el

organigrama y su correspondiente manual de organización de la empresa, el que nos entregara la información de la jerarquía de los cargos en las distintas áreas de la empresa.

En un programa de ascensos deben quedar definidos los alcances y limitaciones del programa, esto quiere decir, que las líneas de avance en la organización deben estar claramente definidas. No necesariamente por medio de programa de ascensos se puede contemplar el acceso a los cargos más altos de la organización. En muchas ocasiones estos puestos son ocupados por personas especialmente contratadas para realizar esa función sin necesariamente haber tenido que pasar por un programa de ascensos dentro de la organización. Es normal que las líneas de promoción estén definidas hasta un cierto nivel o áreas de la empresa.

En el programa de ascensos también se deben incluir las bases para el desarrollo de las promociones, siendo las más comunes el mérito y la antigüedad. Para ser promovido por medio de los méritos, es requisito contar con habilidades, conocimiento y calificación necesaria. En el caso de la antigüedad, es necesario la cantidad de tiempo en la empresa y en el cargo. Lo recomendable es que exista una combinación de las bases y se valoricen debidamente los aspectos de habilidades, conocimientos, calificación y antigüedad.

1.4.3 Remuneración.

Sin lugar a dudas una de las razones más importantes que llevan a las personas a trabajar y mantenerse en una determinada organización, es la remuneración que

van a percibir o perciben, por sus servicios prestados a la empresa. La función remuneración depende, en todo caso, no solo de la aplicación de alguna técnica, sino que también de las políticas internas de cada organización, y de las obligaciones contractuales, tanto individuales como colectivas. Las empresas cuentan con diversas formas de remunerar o recompensar al trabajador por el desempeño de sus funciones dentro de esta, además de su sueldo o salario normal, como es el caso de una serie de beneficios contractuales, voluntarios o legales. Dentro de los beneficios legales podemos mencionar las gratificaciones o participación en las utilidades y el pago de horas extraordinarias. En cuanto a los beneficios que cada empresa desea entregar a sus trabajadores, estipulados en contratos individuales, pactado o de convenios colectivos suscritos con el personal, a modo de ejemplo podemos citar los beneficios de pagos por vacaciones, bonificaciones por metas de producción, comisiones por ventas, asignaciones especiales por eventos importantes para el trabajador (matrimonio, nacimiento de un hijo, etc), asignaciones permanentes de alimentación, movilización u otras, por mencionar solo algunos. Lo importante es que estos beneficios se den a todos los trabajadores contratados por la empresa por igual y no que constituyan un privilegio solo para algunos (aún cuando existen por medio de contratos individuales algunos privilegios para trabajadores de más altos cargos o de mayor importancia dentro de la organización), y que sus montos sean realmente accesorios, es decir, que no reemplacen o quiten importancia a la remuneración principal que es el sueldo o salario. “Es claro que estos beneficios en el largo plazo pueden transformarse en una pesada carga para los costos de remuneración de las empresas, por lo que las remuneraciones accesorias, si bien son importantes desde el punto de vista del estímulo a los empleados o de aumentos de productividad (como es el caso de los premios por cuotas de producción), deben moverse dentro de un rango de los costos que no los transformen en

relevantes o incluso asfixiantes en ciertos casos, donde las nóminas por beneficios tienen una importancia muy significativa en relación con las nóminas de salarios normales”⁽¹⁸⁾.

Al analizar la función de remuneración, se debe considerar que lo importante de esta no es el monto absoluto de los sueldos, sino la relación lógica de estos, es decir, la empresa debe poseer una estructura de salarios que sea justa y equitativa, que guarde relación entre la importancia relativa y requerimientos de los cargos. Es por este motivo que la aplicación de técnicas de personal como evaluación de cargos se hace tan importante.

1.4.3.1 Evaluación de cargos.

La evaluación de cargo es definida por George Bohlander y otros, como un proceso sistemático para determinar el valor relativo de cada posición a fin de establecer la equidad interna entre los diversos cargos. Es posible determinar el valor relativo de cada cargo, al compararlo con otros dentro de la organización o con una escala desarrollada con ese propósito, de esta manera se puede determinar cuales cargos deben recibir una mayor remuneración.

Una vez que se han establecidos los diferentes antecedentes respecto de cada cargo y aplicando criterios previamente establecidos por políticas de la empresa, el procedimiento consiste en lograr un ordenamiento de los cargos de acuerdo a la

⁽¹⁸⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

importancia relativa de cada uno de ellos y agruparlos en distintas categorías. “ Está implícito el principio que: A mayor especialización y responsabilidad, mayor remuneración”⁽¹⁹⁾. Pero el procedimiento o técnica de evaluación de cargos no establece la justicia de los valores absolutos por si sola, sino que solo entre los salarios de una empresa o área de esta.

Para Sergio Burquez y otros, las ventajas de la aplicación de esta técnica se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Es un método racional y objetivo de establecer un ordenamiento de los cargos de acuerdo a su importancia relativa.
- Permite eliminar las desigualdades que se dan en sistemas basados en criterios subjetivos, rutinarios y tradicionales.
- Permite la fácil ubicación de nuevos cargos en la escala y estructura de remuneración.
- Ayuda a la disminución de descontento por parte del personal respecto de la remuneración de su cargo en comparación con los demás.
- Contribuye a facilitar los procesos de convenios colectivos con el personal.
- Uniforma los sueldos que paga la empresa
- Permite reclasificar cargos o ajustar sueldos si varían las características del cargo.

⁽¹⁹⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

La evaluación de cargos como técnica, posee distintos sistemas con los cuales poder dar un valor relativo a cada cargo. En la bibliografía utilizada para la realización de este seminario podemos encontrar:

a) Sistema de ordenamiento o ranking.

Consiste en designar un grupo de personas, que pertenecen a la organización y conozcan bien los diferentes trabajos que se ejecutan en los cargos a evaluar. Cada uno por separado ordena los cargos de mayor a menor importancia según su criterio. Posteriormente este grupo o comité aúna criterios y ordena los cargos. Este sistema de evaluación no utiliza factores determinados. Para Bohlander y otros, es precisamente este último punto una de las debilidades de este sistema, ya que no ofrecería una visión refinada del valor de cada cargo. Debido a que las comparaciones por lo general se realizan con base al cargo como un todo, es bastante sencillo que uno o más factores desvíen la calificación que se da a un cargo, en especial si este es complejo. Esto se podría remediar al hacer que los calificadores (antes de comenzar el proceso de evaluación) convengan en uno o dos factores importantes para evaluar el cargo, así como los pesos que se van a asignar a cada factor.

b) Sistema de grados predeterminados.

Se fija arbitrariamente un número de grados o niveles, en los que se ubican los distintos cargos objeto de evaluación. Naturalmente el número y

características de grados o niveles se hace basándose en conocimientos adquiridos previamente de los diferentes tipos de funciones o trabajos que se ejecutan en la empresa.

Así por ejemplo, se pueden señalar los siguientes grados o niveles en una empresa:

Grado A: Personal Directivo.

Grado B: Personal ejecutivo.

Grado C: Personal profesional.

Grado D: Personal Técnico

Grado E: Personal especializado.

Grado F: Personal No Especializado.

Luego se asignan todos los cargos a un grado determinado y en base a ello se hace la ordenación de los cargos. Este sistema tampoco utiliza factores predeterminados.

c) Sistema de comparación de factores.

Este sistema permite evaluar puestos factor por factor, es decir, permite cumplir el proceso de evaluación sobre la base de una escala comparativa de elementos. Los factores de los puestos que se evalúan se comparan con los de todos los puestos estratégicos dentro de la organización que sirven como escala de evaluación del cargo. Los puestos estratégicos pueden definirse

como que son importantes para establecer las compensaciones y que son altamente conocidos en el mercado laboral. Estos cargos estratégicos tienen las siguientes características.

1. Son importantes para los empleados y la organización
2. Son variables, en términos de requerimientos del cargo
3. Tienen un contenido del cargo relativamente estable
4. Se utilizan en las encuestas de sueldos y salarios para determinar este último.

Los cargos estratégicos se evalúan con base en cinco factores compensables: habilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico, responsabilidad y condiciones de trabajo, lo cual da una jerarquización de los diferentes factores para cada cargo estratégico. Por lo general se elige un comité para evaluar o calificar los criterios de los cargos específicos.

d) Sistema de asignación de puntos.

En este sistema también se deben definir los factores que crean diferenciación de valor entre los cargos que se someterán a evaluación. Ejemplos de estos factores pueden ser.

- Educación o formación.
- Experiencia previa.

- Complejidad del trabajo.
- Responsabilidad por supervisión.
- Responsabilidad por exactitud.
- Responsabilidad por valores.
- Responsabilidad por información.
- Responsabilidad por equipos.
- Responsabilidad por relaciones con otras personas.
- Esfuerzo y condiciones de trabajo

Estos factores pueden variar de una organización a otra, o de una a otra área, y dependerá de las características particulares el número y tipo de factores, pero estos son en general los más usados. Varios de estos factores se pueden obtener la descripción de cargos.

Una vez identificados los distintos factores se procede a la asignación de ponderación a cada uno de ellos y se establecen grados para clasificar la media en que se presenta el factor en cada cargo. A los factores y a los grados se le asigna puntaje.

Finalmente se realiza la evaluación misma de los cargos, proceso mediante el cual se determina el grado en que cada factor está presente en los distintos cargos. De este modo se obtienen puntos para cada cargo, y la ordenación de ellos se realiza en el mismo orden de puntaje obtenido.

Determinado el ordenamiento de los cargos en una escala de los sueldos que correspondan, según los puntajes de mayor a menor, de modo de obtener una

correspondencia entre los puntos y sueldos de la escala, es decir, al mayor puntaje el mayor sueldo, decreciendo el sueldo en función del decrecimiento de los puntos.

1.4.4 Integración

Otra de las funciones que mencionamos en el comienzo de este capítulo como parte de las funciones operativas de la Administración de Recursos Humanos fue la función de integración. Aún cuando no es posible asignar o relacionar directamente la aplicación de las principales técnicas de este tipo de administración, es conveniente señalar algunas políticas y programas que ayudan al buen desempeño de esta función. Estas políticas apuntan principalmente a las comunicaciones (entre empresa y trabajador, trabajador y trabajador), políticas respecto de los sindicatos y programas de relaciones extra laborales. Se debe dejar en claro que no son estos tres aspectos los únicos involucrados en esta función de integración, de hecho todas las funciones, programas y técnicas, en la medida que se desarrollan correctamente, contribuyen al logro de esta función, ya que existe una compleja interacción entre todas las funciones operativas.

Para nadie es un misterio que las comunicaciones cumplen un rol muy importante en la sociedad actual: lo mismo ocurre en las empresas. En ellas son el medio por el cual se transmiten ordenes, se comunican los objetivos, los planes, las metas, etc, por lo tanto juegan un rol muy importante desde el punto de vista de la dirección de la empresa. Pero también es necesario que la comunicación se de desde el punto de vista de los

empleados, que necesitan canales de comunicación expeditos para hacer saber a la empresa sus inquietudes y problemas, como también poder comunicarse entre ellos. “Dado esto no se puede dejar las comunicaciones de la empresa solo al buen criterio de los ejecutivos y jefes de esta, sino que también debe existir un sistema estructurado y eficiente que canalice los mensajes de la empresa a sus trabajadores y de éstos hacia la empresa. Este sistema debe contar con los procedimientos e infraestructura necesaria para permitir una expedita y fluida comunicación a través de toda la empresa”⁽²⁰⁾.

Sin lugar a dudas que la relación y comunicación que poseen la empresa con los sindicatos es de vital importancia. Por lo tanto la empresa debe ser capaz de generar buenas políticas de relación con estos. Los trabajadores se organizan y se dan una estructura que los represente y esto lo alcanzan por medio de los sindicatos. La empresa debe ser capaz de respetar el papel que juegan los sindicatos y mantener una estrecha relación con ellos, ya que en alguna medida una buena relación con estos puede constituirse en una buena herramienta de gestión. Con esto no se pretende que los sindicatos tengan alguna ingerencia directa en la administración de la empresa, pero tampoco se puede desconocer que como representantes de los trabajadores y dada la importancia del recurso humano para la organización, los sindicatos tienen mucho que decir respecto a la marcha de la empresa.

En cuanto a los programas extralaborales o de relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa, estos deben ser capaces de fomentar la consolidación y

⁽²⁰⁾ Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

comunidad del grupo humano que constituye la empresa. Lo que se busca por medio de estos programas es apoyar e impulsar actividades que tiendan al estrechamiento de vínculos entre los mismos trabajadores, para ello la empresa puede organizar actividades como festejos ante eventos importantes, apoyo a clubes sociales y deportivos de los empleados, programas de recreación conjunto del personal, etc.

1.4.5 Mantenimiento

De igual modo que para la función de integración, a la función de mantenimiento tampoco se le puede asignar las técnicas asociadas a la administración de recursos humanos, pero la importancia que juegan las otras funciones en el logro de los objetivos de esta función es aún mayor. Sólo si se logra, como un todo armónico e integrado, una correcta gestión de personal, estaremos logrando el mantenimiento del personal dentro de la organización. Sin embargo, también es indispensable crear y desarrollar programas de incentivos, de bienestar de salud y de prevención de riesgos, entre otros.

En este caso, los programas de incentivos no se refieren a aquellos incentivos monetarios, sino que son los que tienen como objetivo el incentivar conductas específicas y satisfactorias para la organización. Esto se puede lograr por medio de estímulos como el establecimiento de premios y reconocimientos para aquellos trabajadores que se destaquen por sus resultados monetarios beneficiosos para la empresa, para sus compañeros e incluso para la sociedad.

En materias de bienestar, la empresa debe fomentar las actividades de los propios trabajadores las que tienen por finalidad desarrollar acciones concretas de apoyo y solidaridad entre los trabajadores e implementar acciones propias tendientes a apoyar a los trabajadores frente a determinadas circunstancias o necesidades que permitan mejorar su calidad de vida. Para ello las empresas cuentan con programas de vivienda, de ahorro, de escolaridad y de ayudas que se pueden implementar, para apoyar a las personas que enfrentan algún eventual problema.

Uno de los puntos más importantes para lograr el mantenimiento de los trabajadores, es que la empresa muestre especial preocupación por la salud y seguridad de sus trabajadores, desarrollando programas específicos de control de la salud de los empleados y sus familias, creando mecanismos que le permitan a los trabajadores atender oportuna y debidamente su estado de salud. De igual forma, la empresa debe ser capaz de establecer programas de prevención de riesgos e implementarlos a través de capacitación e infraestructura para lograr condiciones seguras de trabajo.

No se puede considerar que la empresa va a regalar y entregar todo en términos monetarios o que todo será costo de la empresa, sino que los mismos trabajadores deben ser capaces de colaborar en la organización y financiamiento de estos programas. Pero sin lugar a dudas quien más puede aportar a estos programas es la empresa.

La obtención de un personal motivado, seguro, y que adhiera plenamente a los objetivos de la empresa, redundará en el mediano plazo en un beneficio de productividad y estabilidad en las relaciones laborales.

2. Análisis Conceptual de Control de Gestión y Auditoría de Recursos

Humanos.

Como ya hemos visto en el capítulo anterior, la administración de recursos humanos debe procurar cumplir con cada una de las funciones que le son propias de su naturaleza en el proceso de conducción de una organización. Pero no basta tan solo que exista una correcta elaboración de técnicas y políticas para llevar a cabo cada una de las funciones de recursos humanos. También es necesario evaluar la estrategia de recursos humanos implantada por los directivos de una organización. Es ahí donde entran en juego los sistemas de control, tema principal de este seminario, propuesta de un modelo de control de gestión de recursos humanos.

La palabra control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica:

1. Control como función administrativa, que forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar. En este caso, control es la función de acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido, para detectar desviaciones o variaciones presentadas y efectuar las correcciones necesarias. Esta función administrativa, mide, evalúa y corrige el desempeño para asegurar la consecución de los objetivos organizacionales. El control puede realizarse en el nivel institucional (control estratégico), en el nivel intermedio (control táctico) y en el nivel operativo (control operativo) de las organizaciones.

2. Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados. El mecanismo de control funciona como un detector de desviaciones o variaciones para mantener el proceso marchando dentro de los estándares establecidos. El control es un sistema automático que mantiene un grado constante de funcionamiento del sistema, como ocurre en las refinerías de petróleo o en la industria química de procesamiento continuo y automático. También puede darse el caso del controlador que monitorea el desempeño de la organización para mantenerlo dentro de ciertos límites de rentabilidad.
3. Control como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseados. Es el caso del control de frecuencia o del expediente del personal en la mayoría de las empresas⁽¹⁰⁾.

En cualquiera de estas tres connotaciones, el control es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de acción es la información de retorno. El control busca que todo ocurra de acuerdo a la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar reincidir. El control se aplica a las cosas, personas y actos. Los sistemas de control se proyectan para lograr que un proceso o mecanismo se adapte a un comportamiento especificado bajo un conjunto de vínculos determinados.

⁽¹⁰⁾ Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, 2000.

2.1 Proceso de Control

Al analizar los procesos de control se debe considerar que estos son cíclicos y repetitivos, y sirven para ajustar a los estándares preestablecidos. Según I. Chiavenato, el proceso de control esta compuesto de cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados.
2. Seguimiento o monitoreo del desempeño.
3. Comparación del desempeño con los estándares deseados.
4. Acción correctiva, si es necesario.

A continuación serán analizadas cada una de estas etapas.

1. Establecimiento de estándares. Los estándares son indicadores que representan el desempeño deseado. Son criterios que proporcionan un medio comparativo para establecer lo que deberá hacerse y cual es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.
2. Seguimiento o monitoreo del desempeño. Etapa del control que acompaña y mide el desempeño. Para poder llevar a cabo esta etapa es necesario que las personas que van ha monitorear el desempeño, conozcan y posean la información necesaria para realizar esta labor. La observación del desempeño o resultado busca obtener información precisa y concreta sobre la operación que se va a monitorear.

3. Comparación del desempeño con el estándar establecido. Una vez que se ha reunido la información necesaria sobre el desempeño, la próxima etapa del control es compararla con los estándares establecidos. Toda actividad experimenta alguna variación o desviación. Por tanto, es fundamental establecer los márgenes en que esa desviación podrá aceptarse como normal o aceptable. Los estándares deben permitir alguna variación que se acepte como normal. El control debe separar lo que es excepcional para que la corrección se centre únicamente en este tipo de desviaciones.
4. Acción correctiva. Las variaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar.

2.2 Criterios de control

Basados en la información entregada por I.Chiavenato, podemos establecer que un proceso de control para ser eficaz, debe atender a los siguientes criterios:

- a. El proceso debe controlar las actividades apropiadas. Esto apunta directamente a que no todo puede y debe ser controlado. El exceso de control puede ser en algunas ocasiones más perjudicial que favorable para la administración de una empresa. Por tanto, el control debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas. Según el autor antes mencionado, cuando las personas se dan cuenta de que ciertas actividades son controladas y comparadas con algún estándar, es probable canalizar su comportamiento hacia el objetivo propuesto.

- b. El proceso debe ser oportuno. No basta con hacer control por control, o en cualquier momento. Se debe tener presente que el proceso de control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas. Cuanto más información real y en tiempo preciso posea la administración, podrá actuar con mayor rapidez y facilidad ante las probables variaciones o desviaciones.
- c. El proceso de control debe mantener una relación costo / beneficio. El control no puede costar más que el elemento controlado, sino que debe ofrecer un beneficio mayor que el costo para que valga la pena ejercerlo. Los procesos de control incluyen los siguientes costos:
- Sistemas de monitoreo y procesamiento
 - Personal para operar el sistema
 - Tiempo del personal de línea para suministrar los datos al personal de control.
- d. El control debe ser preciso. Los procesos de control son indicadores de progreso y son la base para las acciones correctivas. En ocasiones, las medidas no son precisas, pero el control no puede posibilitar errores de interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas. El control debe ser objetivo, claro y preciso.
- e. El control debe ser aceptado. Sin lugar a dudas que las medidas de control no tendrían ningún sentido si las personas que serán controladas no reconocen este proceso como algo para beneficio propio y de la misma empresa. Por lo tanto, es importante que las personas acepten el control y comprendan los objetivos del

proceso; que sientan que el control es necesario y que debe ejercerse. Si el control no es aceptado, prevalecerá en las personas controladas un sentimiento de explotación y arbitrariedad.

2.3 Medios de control

Las empresas cuentan con diversos medios de control para asegurar que las personas y las situaciones permanezcan dentro de los estándares deseados. Estos medios de control son:

- a. Jerarquía de autoridad. La estructura organizacional preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y exigir obediencia para las jefaturas, Es la manera más común de controlar a las personas. La jerarquía representa un tipo de control personal de los subordinados.
- b. Reglas y procedimientos. Toda organización establece reglas y las normas que rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización.
- c. Establecimiento de objetivos. Los objetivos, son las metas que sirven para guiar la acción de los empleados. Hasta cierto punto, constituyen medios de control, aunque ésta no sea su finalidad principal.
- d. Sistemas de información verticales. La información es vital para el entendimiento tanto dentro como fuera de la organización. Esta información puede ser en sentido ascendente como descendente. La información descendente lleva órdenes, mandatos, decisiones, aclaraciones y orientaciones para los subordinados. Por su

parte, la información ascendente lleva noticias de eventos, resultados, aclaraciones y retroalimentación, que indican a los canales superiores que las tareas se realizaron. La información descendente se utiliza para controlar el desempeño de los subordinados, en tanto que la ascendente suministra retroalimentación a los niveles más elevados. En ambos sentidos, los sistemas de información vertical constituyen medios de control, aún cuando esta no sea su función principal.

- e. Relaciones laterales. Se refiere a la comunicación entre pares, es decir, entre personas y cargos que se encuentran en igual nivel jerárquico dentro de la empresa. Aunque sirven para integrar y lograr coordinación entre los trabajadores, las relaciones laterales son medios de control que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discrepancias.
- f. Organizaciones matriciales. La estructura matricial es un intento de dinamizar la vieja organización funcional y departamentalizada hacia un grado más elevado de organización por productos o servicios. En la organización matricial, cada órgano o cargo está sujeto a doble obediencia: al gerente de la función y al gerente de producto o servicio. Aunque esta doble subordinación origina conflictos, su estructura matricial permite innovación, cambio y, sobre todo, adaptación rápida a las exigencias ambientales.

Del análisis de estos medios de control se puede concluir que las empresas cuentan con diversas formas para poder guiar el comportamiento de sus trabajadores para lograr la concreción de sus objetivos. De aquí nace el problema que mientras más controles se establezcan menos autonomía y menos libertad tendrán los trabajadores para actuar. La experiencia dice, que mientras más rígidos y severos sean los controles, la reacción natural

de las personas es rebelarse contra ellos, o por lo menos, no aceptarlos y rechazarlos. Es importante diseñar formas de control constructivas que conduzcan a las personas, de manera sana y libre, hacia los objetivos organizacionales propuestos, y permitan que ellos también puedan alcanzar sus objetivos individuales y satisfacer sus expectativas personales.

La finalidad 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, consciente o inconscientemente, siempre han hecho uso del control. La esencia del control está en determinar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados fueron previstos y son conocidos”⁽¹¹⁾.

Pero no basta tan solo con medir el cumplimiento de los empleados de acuerdo a las normas establecidas y con eso quedarnos satisfechos. También es necesario evaluar el real aporte que la estrategia implantada por los directivos y la administración de recursos humanos ha llevado a cabo para mejorar los procesos en la organización. De ahí la necesidad de gestionar estos controles y gestionar el recurso humano. Como hemos visto el control se basa en la comparación de los resultados obtenidos con los estándares, por lo tanto para medir gestión es necesario crear modelos con indicadores de control que permitan analizar el real aporte de recursos humanos.

⁽¹¹⁾ Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, 2000.

2.4 Cómo medir la Gestión de Recursos Humanos.

Ya definido teóricamente el control, debemos acotar ahora el control a la gestión de la Unidad de Recursos humanos.

Para nadie es un misterio que las empresas necesitan de sus clientes para sobrevivir, incluso algunos aseguran que la finalidad de una empresa no está determinada por el producto, sino por el cliente, en virtud de las necesidades que el cliente satisface cuando compra los productos o servicios del negocio. Este concepto también puede ser aplicable a las funciones de recursos humanos.

Los departamentos de personal son negocios dentro de un mercado, concretamente, la organización para la que trabaja el equipo de recursos humanos. Si desea conservar los clientes, la unidad de recursos humanos debe prestar atención a lo que los empleados esperan de la unidad, si están satisfechos con los servicios y productos que les brindan y que puede hacer la unidad para incrementar su satisfacción.

Basados en información entregada por Jac Fitz-enz⁽¹²⁾, podemos distinguir cinco factores claves que explicarían la satisfacción del cliente. Estos factores en orden descendente de importancia son:

- Fiabilidad: actuación precisa y digna de confianza.
- Receptividad: disposición a ayudar y proporcionar un servicio rápido.

⁽¹²⁾ Jac Fitz-enz, “como medir la gestión de recursos humanos”, 1999.

- Seguridad: habilidades y conocimientos demostrados que generan confianza y seguridad en el cliente.
- Empatía: atención afectuosa, individual.
- Tangibles: aspecto de las instalaciones y el personal, y presentación y utilidad de los materiales publicados.

Del análisis de estos factores se puede concluir que la calidad de nuestros clientes, que es como llamamos al personal en este apartado, dependerá de la calidad de los consejos que reciben para poder continuar sin problemas sus actividades y para conocer la mejor manera de gestionar los asuntos relacionados con los empleados.

Una correcta medición y control de los factores antes mencionados permitirá evaluar y guiar el comportamiento de la unidad de recursos humanos. Mantener empleados satisfechos en la labor que desarrollan y con la organización en que trabaja, puede traducirse en mejoras en la producción y relación de la empresa con el ambiente que la rodea.

2.4.1 La cadena del Valor.

Todos los procesos se abordan con la finalidad de añadir valor. Cualquier otra finalidad sería poco económico. El objetivo es desarrollar formas de medir y evaluar cambios en los procesos, los resultados y el valor añadido. Por lo tanto, para medir el resultado de la gestión de recursos humanos es necesario establecer una Cadena de Valor. En esta cadena deben estar presentes los siguientes componentes:

Proceso ⇨ **Resultado** ⇨ **Impacto** ⇨ **Valor añadido**

Fuente: Jac Fitz-enz, “Cómo medir la gestión de recursos humanos”, 1999.

Un ejemplo de procesos y resultados en las diversas funciones de recursos humanos se muestra en la FIGURA 2.1.

Muestra de procesos y resultados de Recursos Humanos

Función	Procesos	Resultados
Obtención	Entrevistas Ofertas de puestos de trabajo	Contrataciones Aceptaciones / rechazos
Desarrollo	Creación de equipos Diseño de programas Impartición de los programas	Niveles de eficacia Costo de formación Horas prestadas a la formación
Remuneraciones	Evaluación de los puestos Procesamiento de salarios	Número de puestos calificados Tiempo para procesar
Integración	Solución de problemas Asesoramiento a los empleados	Tiempo para resolver Número de ellos asesorado Tiempo empleado en asesorar Problemas resueltos
Mantención	Tramitación de quejas Convenios negociados	Número de ellas resueltas Tasas salariales en nuevo convenio.

FIGURA 2.1 (Fuente: Jac Fitz-enz, “Cómo medir la gestión de recursos humanos”, 1999).

Por cada mejora en un *proceso* debe obtenerse un *resultado* mejor. La diferencia entre este resultado y los resultados anteriores a la mejora del proceso es el *impacto*. La mejora en dinero que representa el impacto es el *Valor añadido*.

Un ejemplo sería cambiar el método de captación en la contratación de personal (proceso), lo cual disminuye el tiempo para cubrir los puestos de trabajo vacantes

(resultado). Como los puestos se cubren más deprisa, es menos necesario utilizar trabajadores subcontratados o temporales. De esta manera se puede calcular la disminución en costos y el ahorro en dinero. Por el esfuerzo de recursos humanos los puestos se cubren más rápido, el costo del producto o servicio disminuye y éste llega al mercado más pronto. Disminuir el costo del producto y acortar el tiempo de entrega crea una ventaja competitiva en el mercado, incrementando así la participación de la empresa en éste. Ése es el valor añadido tangible para la organización como consecuencia de una mejora en un proceso de recursos humanos.

2.4.2 Orientación hacia los resultados.

Una organización busca mejorar los resultados por medio de actividades, tareas y procesos con participación fundamental de las personas. Lo importante es ver el valor instrumental de cada uno de estos conceptos. Es decir, como mejorarlos para conseguir los resultados positivos en términos de costo, tiempo, cantidad, calidad o valores humanos. Una forma de mantenerse centrado en los resultados es hacer un análisis funcional de cada una de las principales funciones de la Unidad de Recursos Humanos. La FIGURA 2.2 muestra un análisis funcional del proceso de obtención de la Unidad de Recursos Humanos. En esta figura se puede observar con claridad las distintas actividades que forman parte de esta función, desde la captación general, pasando por las entrevistas, hasta llegar a hacer ofertas. Hay muchas tareas y procesos que hacer para conseguir la contratación de un nuevo empleado. Al medir algunos de ellos se puede analizar cuán eficiente es el personal contratado, pero la variable que supone si fue realmente eficiente su contratación, serán los resultados obtenidos.

Análisis de funciones: la función de obtención de personal.

Función	Obtención de personal		
Actividades	Captación general	Captación en universidades	Traslados
Tareas / procesos	Redactar y publicar anuncios	Entrar en contacto con agencias de colocación	Anunciar vacantes
	Contactar Agencias	Programar entrevistas en campus universitarios	Seleccionar las buenas solicitudes
	Promover las recomendaciones por los empleados	Entrevistar en los campus	Asesorar
	Programar las entrevistas	Invitar a visitar la empresa	Entrevistas
	Entrevistar	etc.	etc.
	Recomendar candidatos aptos		
	Rechazar los inversibles		
	Hacer ofertas		
	Impacto sobre producción y beneficio		
Resultados	Contrataciones	Contrataciones	Colocaciones Asesoramiento.

FIGURA 2.2 (Fuente: Jac Fitz-enz, “Cómo medir la gestión de recursos humanos”, 1999).

La medición empieza con la convicción de que se puede y debe ser evaluado el trabajo tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Sin algún tipo de revisión objetiva es muy difícil mejorar la actuación. Pero sin embargo, la medida más importante es lo que el empleado dice acerca de su trabajo. Para que la Unidad de Recursos Humanos tenga éxito, los trabajadores de la empresa – sus clientes - deben estar satisfechos.

2.5 El Cuadro de Mando Integral

Como se ha analizado a medida que ha transcurrido este capítulo, las empresas se ven en la obligación de medir el desempeño de los empleados. Para ello establecen controles que al comparar con estándares se podrá concluir si cumplen con los objetivos planteados o no. Pero este grado de importancia que se ha dado al evaluar el recurso humano es medianamente nuevo. Por años las empresas sólo se preocupaban de crear valor en la organización, por medio de la utilización de los resultados entregados por la contabilidad financiera. Eso era lo único que importaba. Pero con la llegada de la tecnología los directivos se percataron que distintas empresas podían contar con un mismo nivel tecnológico de producción o servicio, con lo cual las diferencias eran cada vez menores. Fue entonces cuando el recurso humano comenzó a tomar mayor importancia. Tanto que ahora es considerado el recurso que entrega el valor añadido a la organización.

Un Cuadro de Mando Integral busca analizar el aporte de recursos humanos utilizando para ello indicadores financieros y no financieros. Los indicadores financieros cuentan la historia de hechos pasados. Estos indicadores por si solos no permiten evaluar el valor de una organización a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. “El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura”⁽¹³⁾. Los objetivos e indicadores de un Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y contempla, según los autores R.Kaplan y D.Norton, la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del

⁽¹³⁾ Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Cuadro de Mando Integral”, 1997

proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral lleva el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, medir la forma en que sus unidades crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la manera en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral pone su énfasis en las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Por lo tanto, el Cuadro de Mando revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de largo plazo.

2.5.1 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición del desempeño que incorporan indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral pone su énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Según los autores citados anteriormente, los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y medidas del Cuadro de Mando integral son mas que una simple agrupación de indicadores de actuación financiera y no financiera,

representan el equilibrio entre los indicadores externos, para accionistas y clientes externos, y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

El Cuadro de Mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Es más bien un sistema de gestión estratégico, para gestionar la estrategia de las empresas en el largo plazo. Basados en la información entregada por R.Kaplan y D.Norton, este modelo de control es útil para medir los procesos de gestión decisivos y permite:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

A continuación se procede a explicar la relación y utilidad del Cuadro de Mando Integral con los procesos de gestión críticos o decisivos.

2.5.1.1 Clarificar y traducir la visión y la estrategia.

El proceso del Cuadro de mando comienza cuando el equipo de alta dirección empieza a trabajar para llevar la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos. Para R.Kaplan y D.Norton, al fijar los objetivos financieros, el equipo debe definir en primer lugar si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de flujo de caja. Pero, bajo la perspectiva del cliente, el

equipo debe ser claro en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización debe identificar los objetivos y los indicadores para su proceso interno. El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria bajo la perspectiva del cliente y los accionistas. Es común que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

“La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas”⁽¹⁴⁾.

El proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los procesos críticos que inducen al logro de aquellos objetivos. Alcanzar el consenso total por parte del equipo de cuales son los objetivos estratégicos, es una misión imposible. En muchas ocasiones la falta de consenso se da por

⁽¹⁴⁾ Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Cuadro de Mando Integral”, 1997

que existen ejecutivos que han desarrollado su carrera en una sola función o por la cultura organizacional, entonces ocurre que ciertas funciones tienden a dominar a la prioridad.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, aunque hace que esta falta de consenso sea más visible, también contribuye a la solución del problema. Como sea que el Cuadro de Mando es desarrollado, crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han aportado. Por tanto, los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. En síntesis, crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o funcional previa.

2.5.1.2 Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda la organización, ya sea por medio de boletines internos de la empresa, los tableros de anuncio, vídeos y de forma electrónica a través de la red. La comunicación sirve para informar a todos los empleados de una organización los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la empresa tenga éxito.

El Cuadro de Mando también proporciona las bases para comunicar y obtener el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel medio y el Consejo de Administración. El Cuadro de Mando busca el diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos medios y los miembros del Consejo, no sólo

respecto de a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en marcha de una estrategia para una exitosa actuación en el futuro.

Es importante que al final del proceso de comunicación y vinculación, todo los empleados en la organización deben comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como también la estrategia para alcanzar dichos objetivos.

2.5.1.3 Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

El mayor impacto que causa la implementación o utilización de un Cuadro de Mando Integral, es el cambio que puede producir en una organización. Los altos ejecutivos deben establecer un tiempo objetivo para que los indicadores se encuentren dentro de lo deseado, los que de concretarse, cambiarán a la empresa.

Para lograr los objetivos financieros, los ejecutivos deben establecer también objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden provenir de diferentes fuentes. Lo ideal es que para los indicadores de clientes estos deriven de la satisfacción o sobrepasar las expectativas de los clientes. Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente deberían examinarse las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales. Puede utilizarse el benchmarking para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos internamente no hagan que la unidad de negocio siga arrastrándose en pos de las medidas estratégicas.

Establecidos los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden crear sus indicadores de calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de generales y financieros. De este modo, el Cuadro de mando Integral, proporciona la justificación inicial para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación.

El Cuadro de Mando Integral también permite que una empresa integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una organización establece objetivos de extensión en un plazo determinado para las medidas estratégicas, los directivos también establecen objetivos para sus indicadores, durante el siguiente año. Estos objetivos a corto plazo proporcionan un punto de referencia para la evolución del progreso de los objetivos en el plazo más próximo dentro de la trayectoria acordada para cumplir las metas.

Para los autores R.Kaplan y D.Norton, el proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización.

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados

- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

2.5.1.4 Aumentar el feedback y la formación estratégica.

El proceso final de gestión introduce al Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. El Cuadro de mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de sus estrategias y, si fuera necesario hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Al establecerse objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros, así como también para otros indicadores del Cuadro de Mando, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros. Sin embargo, lo que es más importante, es la posibilidad de examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a sus clientes, a procesos y motivación interna, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. De esta manera los directivos pueden evaluar si sus expectativas para el futuro están yendo por buen camino.

“El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso, la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. La utilización de la medición como un lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con

frecuencia nebulosos a una forma mas precisa, que puede obtener el consenso entre los ejecutivos. El proceso de comunicación y alineación, moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica, define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Una comparación de los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales establece el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas pueden estar destinadas a llenar. Así pues, el Cuadro de Mando Integral no solo mide los cambios en los indicadores: también favorece el cambio»⁽¹⁵⁾.

Como se ha señalado durante el desarrollo de este capítulo, la incorporación de un Cuadro de mando Integral en la administración o funcionamiento de una organización o unidad de negocio, es actualmente una herramienta vital para crear valor añadido. Por lo tanto, se puede desprender del análisis de este capítulo que la formulación de un Modelo de Cuadro de Mando para la Gestión de las Personas contribuirá notoriamente en conseguir los objetivos financieros que las empresas se han propuestos. Una correcta construcción de un Cuadro de Mando de este tipo, podrá guiar el actuar de los

⁽¹⁵⁾ Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Cuadro de Mando Integral”, 1997

ejecutivos en analizar y evaluar si la estrategia de recursos humanos implantada por la empresa esta obteniendo los resultados que se esperaban.

2.6 Auditoría de Recursos Humanos.

Durante el desarrollo de este capitulo se ha analizado la importancia de controlar la gestión de la Unidad de Recursos Humanos. Pero este control debe quedar validado por un análisis posterior. No basta tan solo con establecer controles, sino, se deben analizar su correcto funcionamiento y su significado en los resultados. Es ahí donde juega un rol importante la **Auditoría de Recursos Humanos**.

La auditoría de recursos humanos se define como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”⁽¹⁶⁾. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado. Dado que la tendencia actual es transformar a cada gerente en un gestor de recursos humanos, la auditoría adquiere gran importancia.

⁽¹⁶⁾ John F.Mee (Org), “Personnel Handbook”,1958.

2.6.1 Patrones de evaluación y control en Recursos Humanos.

Como ya hemos visto durante el desarrollo de este capítulo, el sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Hemos visto también que un 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.
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.

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entre una variable y su estándar. La Administración de Recursos humanos se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa. La Unidad de Recursos Humanos ejecuta parte de estas actividades (cuando están centralizadas), en tanto que otra parte de ella realizan diversos organismos de línea, que también son usuarios del sistema. De este modo, muchas de las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran, durante su ejecución y control, algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y corregidas para evitar problemas. La rapidez con que que esto se haga depende de la revisión y auditoría permanentes, que puedan suministrar retroalimentación adecuada, para mejorar los aspectos positivos y corregir y ajustar los negativos. “La función de la auditoría no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es educativo en esencia. Cuando la auditoría está bien realizada, permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas”⁽¹⁷⁾.

En muchas empresas las prácticas de recursos humanos apenas se verifican y revisan de manera esporádica cuando surge algún problema o situación inesperada. Sólo en estos momentos se analizan de manera crítica las directrices y las prácticas. Este método no es recomendable, pues la detección de algún problema es determinada al azar por cualquier persona dentro de la empresa, y en cualquier época. Basados en la información entregado por el autor I.Chiavenato, si el problema es de cantidad, calidad, tiempo o costo, sus consecuencias perduran hasta el momento que sea detectado por casualidad. En la

⁽¹⁷⁾ Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos humanos”, 2000.

actualidad existe una marcada tendencia a sustituir estas revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas a la circunstancias particulares de la empresa, con el fin de permitir control y retroalimentación realmente preventivos y educativos.

2.6.2 Amplitud y profundidad de acción de la auditoría de recursos humanos

La cobertura de la auditoría de recursos humanos es tan amplia como las mismas funciones de la Administración de Recursos Humanos y presenta una división semejante a las divisiones de las funciones de la Unidad de Recursos Humanos.

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas. Es un proceso que requiere de la máxima rigurosidad posible y disciplina por parte del encargado de llevar a cabo esta labor. Los programas elaborados para guiar el trabajo del auditor deben estar por escritos, al igual que la forma de llevar a cabo esta tarea.

Las decisiones relacionadas con la cobertura y profundidad de la auditoría guían su procedimiento. Según el autor Idalberto Chiavenato los ítemes que una auditoría de recursos humanos debe contener son los siguientes:

Funciones básicas	Registros y estadísticas
1.Análisis y descripción de cargos	A. Especificaciones de los cargos B. Cuestionario de personal y tablas de requisitos C. Costos del análisis de cargos
2.Reclutamiento	A. Aplicación de los cuestionarios de solicitud de empleos y listas de verificación B. Número de candidatos por: <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes • Anuncios • Indicaciones de empleados • Medios, etc C. Costos de reclutamiento por: <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes • Medios
3.Selección	A. Bases para la selección (características personales): <ul style="list-style-type: none"> • Resultados en las pruebas • Listas de verificación de entrevistas • Educación, entrenamiento • Experiencia • Referencias e indicaciones • Estado civil, etc. B. Registro de seguimiento y desarrollo del personal. C. Registros individuales del personal D. Costos de: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Pruebas • Interpretación • Seguimiento
4.Entrenamiento	A. Número de empleados por clase de entrenamiento B. Grados y resultados de entrenamiento C. Tiempo necesario de entrenamiento D. Costos de entrenamiento por clase de entrenamiento
5.Nivel de empleados	A. Registros de productividad B. Costos del programa de registros.
6.Ascensos y transferencias	A. Registros de ascensos y transferencias por clases B. Registro de tiempo de servicio C. Costos de sistematización

Funciones básicas	Registros y estadísticas
7.Mantenimiento de la moral y la disciplina	A. Registro y evaluación general. <ul style="list-style-type: none"> • Datos acerca del nivel de la moral • Actos disciplinarios, por clases • Incidentes • Registro de asesoría • Uso de beneficios, servicios, publicaciones, etc., por los empleados • Sugerencias • Registro de observaciones diversas B. Costos por tipo de actividad
8.Salud y seguridad	A. Registro de sanidad: <ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas al servicio médico • Enfermedades por clase • Días perdidos por enfermedad • Detección de defectos físicos B. Registro de accidentes: <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia • Intensidad • Clases de accidentes C. costos
9.Control de personal	A. Registro de empleados: <ul style="list-style-type: none"> • Total de empleados • Total de horas B. Registro de rotación C. Costos de mantenimiento y servicios de seguridad, compensaciones, etc.
10.Administración salarios	A. Datos sobre pagos <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de salario • Incentivos salariales • Premios, etc. B. Valor de cargos C. Costo de vida D. Costo unitario de trabajo E. Costos, incluidos evaluación de cargos, administración de los planes de incentivos, etc.
11.Acuerdos colectivos	A. Listados de los sindicalizados B. Acuerdos interrumpidos, en arbitraje C. Suspensión de trabajos D. Cláusulas contractuales E. Costos de los acuerdos colectivos
12.Registros de investigaciones	A. Detallados anteriormente

Para realizar una correcta auditoría de recursos humanos, las evaluaciones deben comenzar en primer lugar por las relaciones empresariales que afectan la administración de recursos humanos, incluido el personal de línea y de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y el apoyo financiero para los diferentes programas. A partir de ahí se aplican una variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes del personal; se analiza, compara y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones. Para I. Chiavenato, la auditoría puede penetrar más profundamente cuando evalúa programas, políticas y filosofía. Dependiendo de la política de la organización, la auditoría de recursos humanos puede enfocarse en uno o en todos los siguientes niveles de producción:

1. *Resultados*. Incluyen las relaciones concretas y la solución de problemas en la administración actual.
2. *Programas*. Comprenden prácticas y procedimientos de recursos humanos.
3. *Políticas*. Incluyen la explícita, formalizada por la empresa, y la implícita.
4. *Filosofía de la administración*. Sus prioridades, valores, metas y objetivos.
5. *Teoría*. Relaciones y explicaciones que detallan y relacionan la filosofía.

Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada esté, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de la auditoría. “Muchas veces la auditoría sirve de refuerzo al entrenamiento que se brinda a ciertos ejecutivos del área de recursos humanos. Dejando de un lado el carácter fiscalizador, la auditoría puede desencadenar un fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de

recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la organización⁽¹⁸⁾. La auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de eficiencia de la supervisión y de crecimiento continuo y desarrollo de los empleados y administradores, tomados individualmente. En síntesis, la auditoría permite verificar:

1. Hasta qué punto es aceptable la teoría que fundamenta la política de recursos humanos.
2. Hasta que punto se adecua la práctica y los procedimientos a la política y teoría adoptada.

En síntesis, se trata de evaluar y medir los resultados de la administración de recursos humanos en sus actividades de mayor o menor prioridad (según I.Chiavenato):

- Indicadores de eficiencia y eficacia en relación con la formación de staff, entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, etc.
- Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la administración de recursos humanos en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.
- Distribución de recursos y resultados obtenidos.
- Contribución de la administración de recursos humanos a los objetivos y resultados de la organización.

⁽¹⁸⁾ Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos humanos”, 2000.

- Clima organizacional, involucramiento e incentivo a la participación del personal.

La medición de los resultados de la administración de recursos humanos, por medio de auditorías, permite establecer condiciones para evaluar si en realidad está ejecutando un buen trabajo para la organización.

3 Propuesta de un Modelo de Control de Gestión de Recursos Humanos.

La correcta administración de los activos de una organización es el principal componente para crear diferencias comparativas entre una organización y otra. Pero muchos de esos activos pueden ser adquiridos en el mercado de igual manera por las distintas empresa. Por esto, el valor que actualmente ocupa dentro de una organización el capital humano-llamado recurso humano- es vital para crear esta diferenciación. Las empresas gastan hoy en día grandes sumas de dineros, obteniendo, capacitando y manteniendo satisfechos a sus trabajadores, con el único fin de mejorar la producción y disminuir las tasa de rotación de trabajadores, que a la larga aumenta los costos en la producción. Pero las empresas deben ser capaces de evaluar hasta que punto la inversión en recursos humanos esta obteniendo los resultados esperados y su costo no esta encareciendo de manera ineficiente los costos totales de la organización. De ahí nace la necesidad de plantear un modelo de control de gestión que permita medir de manera eficiente el aporte que está haciendo el recurso humano en crear una organización más productiva y competitiva en el mercado actual. Un modelo eficiente para realizar la evaluación del recurso humanos es un **Cuadro de Mando para la Gestión de Personas.**

“El cuadro de mando integral ha ganado gran aceptación en el último tiempo como herramienta de gestión. La idea, a pesar de no ser un concepto completamente nuevo, tiene una gran aplicabilidad en todo tipo de organizaciones”⁽¹⁾. Por lo tanto, un Cuadro de Mando para la Gestión de las Personas, será una herramienta de reflexión, análisis y ayuda

⁽¹⁾ Jorge Niño T. Profesor asistente de la Universidad de Chile, Revista de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría, 2004.

a la toma de decisiones y al seguimiento real de los parámetros que se desea tener bajo control.

El Cuadro de Mando para la Gestión de las Personas, que se planteará como modelo de control de gestión, se inspira en el concepto del *Balanced Scorecard* (o Tarjeta de Indicadores expuestos como balance)⁽²⁾, propuesto por R. Kaplan y D. Norton, y cuyos indicadores fueron elaborados por *PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting*. Este sistema plantea que las relaciones con el cliente son, a largo plazo, el sustento para el futuro éxito de una organización. Este planteamiento se contrapone con una postura tradicional inspirada en la contabilidad financiera, la cual obtenía su información de la elaboración de informes anuales y trimestrales, que comúnmente entregan información sobre aspectos ya pasados en la gestión.

“El sistema contempla tanto indicadores financieros, que reflejan resultados de la gestión pasada, como medidas de inductores de la gestión, que permiten obtener una proyección a futuro, mediante la evaluación de tres perspectivas adicionales: la de los clientes, la de los procesos internos y la del desarrollo de las personas”⁽³⁾. Por lo tanto los resultados financieros que obtengan las empresas, serán fruto de la habilidad de los directivos para crear valor para sus clientes presentes y futuros. Esto se puede conseguir potenciando adecuadamente las capacidades internas de la organización, invirtiendo en nuestro personal y en la mejora de los sistemas y procedimientos.

⁽²⁾ R.k kaplan y D.Norton. *The Balanced Scorecard: translating strategy into actino*, 1996.

⁽³⁾ PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting y Fundipe, “Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de las personas”.

Para lograr que el modelo propuesto para evaluar la gestión de las personas y su contribución a la empresa y al negocio, es necesario, según PricewaterhouseCoopers, que los directivos den respuesta a cinco elementos claves de una organización. Estos elementos son:

- **Accionistas.**

¿Cómo deberíamos medir la contribución de los empleados a la generación de valor para el accionista?.

- **Resultados del negocio.**

¿Cómo deberíamos evaluar en la gestión del negocio el resultado económico de la gestión de las personas?.

- **Empleados o clientes internos.**

¿De que nivel de capacidad profesional disponemos en nuestra planilla para desarrollar con éxito nuestro proyecto empresarial?.

- **Procesos y capacidades de gestión de personas.**

¿Cómo tengo que evaluar la utilización de los sistemas y prácticas de gestión en las personas y cómo sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?.

- **Clientes externos.**

¿Cómo deberíamos evaluar nuestra gestión de personal atendiendo a los intereses de la compañía ante los clientes?.

Esta estructura de información deberá servir al directivo para evaluar la gestión de las personas de forma integrada con el resto de las responsabilidades asociadas a la gestión del negocio.

A continuación se presentarán los distintos indicadores que darán respuestas a las preguntas antes formuladas y que servirán para conformar el Cuadro de Mando para la Gestión de las Personas. Es importante hacer notar que no todos los indicadores serán utilizados para conformar un cuadro de mando, la elección de los indicadores deberá hacerse de acuerdo al tipo y complejidad de la organización.

3.1 Accionistas.

3.1.1 La creación de valor y la gestión de los recursos humanos.

Sin lugar a dudas que actualmente una de las necesidades más importante de los directivos es orientar su gestión para tratar de maximizar el valor de la inversión de sus accionistas. Esta actitud ha llevado que en los últimos años se haya desarrollado un especial interés por la llamada *Gestión Basada en el Valor*. Para ver el grado de incidencia de la gestión de recursos humanos en el valor de la empresa, es necesario comparar el Valor de mercado –VM- (tomando como el valor la cotización bursátil de la acción por el número de acciones) y el Valor contable-VC. Esta diferencia dará por consiguiente lo que algunos autores denominan Capital Intelectual o Conocimiento de la empresa.

Capital Intelectual: VM-VC.

Pero este no es el único componente del valor de la empresa. En la FIGURA 3.1 se expresan claramente los distintos componentes que darán valor a una organización. Por lo tanto una buena gestión integradora de los distintos componentes hará la gran diferencia entre una empresa y otra.

Valor de la empresa.

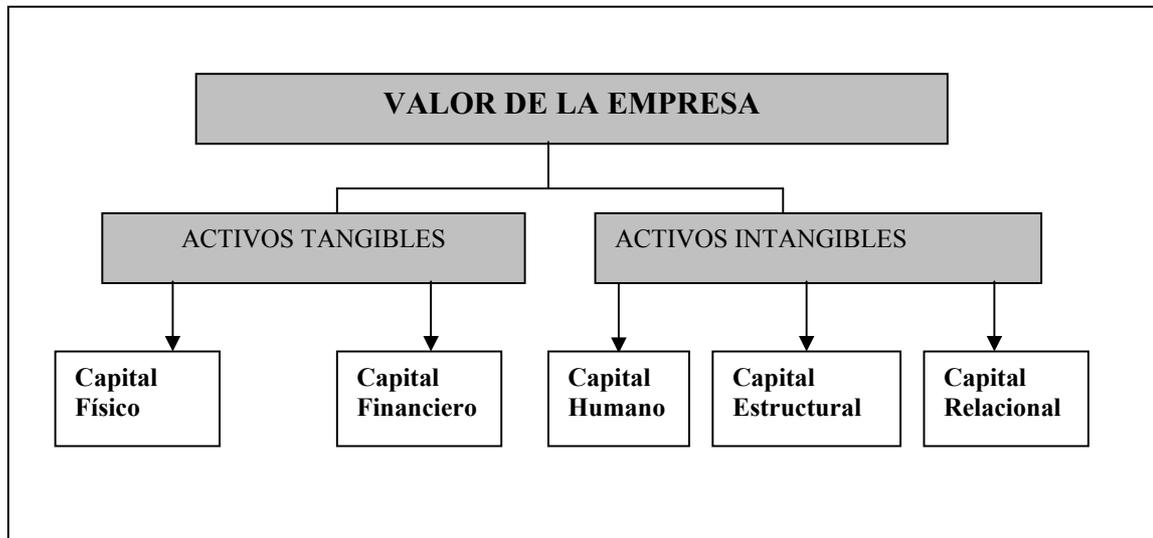


FIGURA 3.1

Como se observa en la figura, los activos de la empresa que van más allá de los valores de la contabilidad tradicional-activos financieros y físicos- son los que acercan el valor contable de la empresa a su valor de mercado. Como es de nuestro interés proponer un Modelo de Control de Gestión para las Personas, es necesario definir los componentes de los activos intangibles.

- **Capital Humano:** se refiere al conocimiento (explícito o implícito) útil para la empresa que poseen sus personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo.
- **Capital Estructural:** en la medida en que el conocimiento latente en las personas y equipos de la empresa consiga ser explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, se puede hablar de capital estructural.

- **Capital Relacional:** se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y el desarrollo sostenido de su base de clientes, junto con su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, constituyen cuestiones claves para su éxito.

3.1.2 Indicadores para la medición de valor de la empresa y de generación de valor para el accionista.

El valor de mercado de una empresa se obtiene calculando el valor actual de sus acciones en la bolsa. Para este calculo se necesitan tres datos fundamentales:

- El **valor nominal**, que no es mas que la cifra asignada a los títulos de la empresa.
- El **valor contable**, que se obtiene de dividir los fondos propios entre el número de acciones.
- El **valor de mercado**, que es el valor de cotización en bolsa.

A partir de estas cifras podemos construir los distintos indicadores que nos serán de utilidad para obtener el valor global de la empresa en el mercado y que serán considerados por los accionistas.

- **Dividendo por acción** =
$$\frac{\text{Dividendos totales}}{\text{N}^\circ \text{ de acciones}}$$

$$\text{Pay-out} = \frac{\text{Dividendos totales}}{\text{Beneficio neto después de impuesto (B.D.I)}}$$

El ratio de políticas de dividendos o **pay-out**, nos indica cual es el reparto que realiza la empresa entre autofinanciación mediante reservas y el reparto de dividendos. Las empresas de nuestra economía actual, que están en busca de un rápido crecimiento, son empresas que prefieren menor reparto de dividendos, que aquellas que ya están desarrolladas. Estas organizaciones necesitan financiamiento para llevar a cabo sus proyectos de desarrollo. Es por esto que privilegian mantener un fondo de inversión, antes que el reparto de dividendos. Por el contrario, aquellas empresas que se encuentran consolidadas y se desenvuelven en un sector maduro de nuestra economía, preferirán un beneficio centrado en el dividendo que en la plusvalía de las acciones, dado que crear nuevas expectativas de desarrollo en el mismo sector son muy bajas.

El ratio entre el valor de la empresa (medido como el valor total de las acciones en bolsa) y el beneficio de la acción o **PER** (Price Earning Ratio), relaciona el valor de la empresa medido por su cotización en la bolsa, con su beneficio neto.

- $$\text{PER} = \frac{\text{Valor total de las acciones en bolsa}}{\text{Beneficios netos después de impuestos (B.D.I)}}$$

Existen diferentes opciones por las que los directivos podrán optar con relación a su política de dividendos, durante el ciclo de vida de un negocio. “La

rentabilidad, el desarrollo obtenido y el crecimiento son las tres variables por las que éstos deberán optar frente al accionista, y que determinarán cuales deberán ser los indicadores de más utilidad a la hora de alinear la gestión de personal y los intereses de sus accionistas”⁽⁴⁾.

El análisis del valor presenta, con respecto a las medidas financieras tradicionales, ventajas considerables a la hora de medir resultados de una empresa. La principal de estas ventajas consiste en la comparación de los resultados obtenidos con los recursos utilizados, entre estos los recursos humanos (con frecuencia se hace alusión a los primeros como medida de gestión, sin considerar a los segundos). De aquí la necesidad de buscar un indicador que incluya los recursos humanos como parte importante en la obtención de resultados en una organización. Este indicador es el conocido como Valor de Mercado Añadido (VMA), que es la diferencia entre el Valor de Mercado-VM-y el Valor Contable-VC-.

- **VMA o Capital Intelectual = VM-VC.**

El VM recoge los resultados esperados en los ejercicios futuros de la empresa, por tanto, es una medida de rentabilidad esperada en el resto de vida de la organización. De ahí que este indicador corresponda a una medida de largo plazo.

Hasta el momento el análisis de los indicadores se ha basado tan sólo en la generación del valor para el accionista desde el punto de vista de las acciones de una

⁽⁴⁾ PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting y Fundipe, “Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de las personas”.

sociedad que se transan en bolsa. Pero cuando esto no ocurra, se necesitará la creación de otro tipo de indicadores, basados en los elementos de la contabilidad financiera. Una de los índices o medidas mas utilizados para generar valor en estos casos, es el indicador conocido como **EVA** (Economic Value Added).

$$\bullet \quad \text{EVA} = \underbrace{\text{BAI}}_{\text{Beneficio neto antes de impuestos}} (1-t) - \underbrace{(\text{D} + \text{FP})}_{\text{Costo de la financiación de los fondos propios + costo de la deuda a largo plazo}} * K.$$

Donde:

BAI = Beneficio neto antes de impuestos e intereses

t = Tasa efectiva de impuestos

D = Deuda con intereses

K = Costo de capital de financiación de mercado

FP = Fondos propios a valor contable.

Al observar la formula se puede definir el EVA como una manera de calcular los beneficios obtenidos una vez que han sido cubiertos los costos de todos los recursos utilizados, incluyendo los costos de capital.

Otra de las medidas contables que pueden ser utilizadas para medir la generación de valor es el llamado beneficio económico (**BE**). Dado que la presentación de los resultados de una organización se realiza de forma anual (presentación de Estados

Financieros), el BE es una medida a corto plazo, pudiendo ser definido con el beneficio esperado por encima del costo de los fondos invertidos.

$$\bullet \quad \mathbf{BE} = \text{Beneficio Neto} - (D + \text{FP}) * K.$$

\downarrow \downarrow
Beneficio neto Costo de los
después de fondos propios
impuestos e
intereses.

Donde:

K = Costo de capital (de mercado)

FP = Fondos propios a valor contable.

3.2 Los resultados de negocios

3.2.1 La cuenta de resultados y la gestión de los empleados.

Para gestionar recursos humanos con relación a la cuenta de resultados, los directivos deben ser capaces de formularse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo deberíamos evaluar el impacto de la gestión de las personas en la cuenta de resultados?
- ¿Qué tipo de indicadores financieros deberíamos utilizar para medir el resultado generado por los empleados?

Sin lugar a dudas que una adecuada gestión de los empleados puede suponer un impacto positivo en los resultados. Por ejemplo, se puede conseguir reducir el

número de niveles jerárquicos existentes entre la alta dirección y los empleados de base. En la medida que los empleados sean capaces de asumir una mayor responsabilidad por sí mismos, esto permitiría un consiguiente ahorro en costos para sus organizaciones. También es posible fomentar una cultura de conocimiento y aprendizaje compartido en cualquiera de los niveles de la organización, que produzca un aumento de productividad, eliminando esfuerzos innecesarios de competencia interna. Así podremos mejorar las competencias y actitudes de nuestros empleados, de manera que podamos disponer de personas adecuadas en cada momento, conscientes de sus áreas de mejora individual. Esto repercutiría en una mayor velocidad de adaptación a los cambios y, por consiguiente, en una mayor capacidad para aprovechar las oportunidades que presente el mercado. Por lo tanto, la primera pregunta no tiene una respuesta solo dentro de la perspectiva financiera, sino que más bien, las obtendremos si consideramos las diferentes perspectivas planteadas y las relaciones causa-efecto existentes entre las variables que las conforman. Para la segunda pregunta formulada, si podemos encontrar la respuesta dentro de la perspectiva financiera

3.2.2 Indicadores para la medición

Un análisis de la diversidad de sectores existentes pone de manifiesto el diferente peso que el costo y las inversiones en recursos humanos representan en relación con el volumen de negocio total de las empresas.

El porcentaje que el costo de personal representa, es distinto según los sectores de actividad de las empresas:

Sector consumo Entre el 7% y el 12%

Sector Consultoría Entre el 40% y el 60%

Sector Transporte Entre el 40% y el 50%

Sector Alimentación Entre el 15% y el 25%

(Fuente: PricewaterhouseCoopers)

Por lo tanto a la hora de analizar el valor de los indicadores financieros que utilizaremos de referencia para medir el resultado generado por los empleados dependerá, en gran medida, del sector y la actividad que se encuentre la empresa. La utilización de indicadores de medición del valor añadido de los recursos humanos, como también la incorporación de las inversiones y gastos asociados a la función de recursos humanos, permitirá evaluar el impacto económico que se pretende conseguir con la estrategia de recursos humanos escogida.

Uno de los indicadores que se puede construir es el que nos entrega el **Beneficio por Empleado**, el cual se obtiene del cociente de dividir los beneficios de la empresa entre el número de empleados que participan del proceso productivo. Para efectos de cálculos puede utilizarse como beneficio aquél cuya evolución pueda quedar menos afectada por actuaciones ajenas a la propia empresa, es decir, beneficio neto antes de impuestos e intereses.

- **Beneficio por empleado**

$$= \frac{\text{Beneficio neto antes de impuestos e interese (BAII)}}{\text{Número de empleados}}$$

Para medir el peso relativo de los gastos del costo salarial y el costo de seguridad social con relación a los gastos totales destinados a la función de recursos humanos, se puede utilizar el indicador de **Distribución de Gasto de Personal**.

- **% Distribución de Gasto de Personal**

$$\begin{aligned} & \text{Gasto de personal} \\ = & \frac{(\text{Costo salarial} + \text{Costo de S.S.})}{\text{Gasto de personal} + \text{otros Gastos} \\ & \text{asociados a la función de personal} \\ & \text{(formación, desarrollo, etc)}} * 100\% \end{aligned}$$

De igual manera que en el caso anterior, podemos construir un indicador que mida la **Eficiencia del Gasto Asociado a la Función de personal**.

- **Eficiencia del Gasto Asociado a la Función de personal.**

$$\begin{aligned} = & \frac{\text{Beneficio neto antes de impuestos e intereses (BAII)}}{\text{Gasto de personal} + \text{otros Gastos} \\ & \text{asociados a la función de personal} \\ & \text{(formación, desarrollo, etc)}} \end{aligned}$$

Este indicador mide el logro de los objetivos establecidos respecto a los gastos incurridos en el desempeño de las funciones del personal. Según el interés de la empresa puede compararse con el Beneficio Neto, la cifra de ventas, el valor añadido u otros. Con este índice podremos medir el impacto económico que se pretende obtener con la estrategia de recursos humanos empleada.

Por último, es importante mencionar que tanto para la construcción como para la evaluación de los indicadores antes vistos, deberán tenerse en cuenta los criterios

establecidos para el computo de los diferentes colectivos que componen la plantilla, así como también los diferentes tipos de relaciones laborales existentes (contratación fija, Contratación a tiempo parcial, etc).

3.3 Los clientes externos

Sin lugar a dudas que las empresas actualmente han aprendido a valorar aún más la relación que mantienen con el entorno que las rodea. Por lo tanto, una buena comunicación, buenos canales de distribución y proveedores y conocer a sus competidores, etc, se ha transformado en uno de sus más preciados activos intangibles. En este sentido, la introducción del concepto de **Capital Relacional** trata de definir y establecer pautas que nos permitan medirlas y evaluarlas de una forma adecuada.

Muchos pueden ser los agentes externos con los que interactúa una empresa, sin embargo, son los clientes los que ocupan el primer lugar de importancia. “ De todos los agentes externos con los que se relaciona nuestra empresa, deseamos fijarnos en los clientes, pues podemos afirmar que la calidad y desarrollo sostenido de la base de los clientes y la potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para el éxito de cualquier empresa”⁽⁵⁾.

Por lo tanto, para evaluar la gestión de recursos humanos atendiendo a los intereses de una empresa ante los clientes pueden ser:

⁽⁵⁾ PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting y Fundipe, “Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de las personas”.

- **Cuota de mercado** = $\frac{\text{Volumen de ventas de la unidad de negocio}}{\text{Volumen de negocio en el mercado}}$

Este indicador nos presenta la proporción de ventas en un determinado mercado (dinero gastado, volumen de unidades vendidas, número de clientes) que realiza una unidad de negocio, en relación con el volumen total en ese mercado.

- **Incremento de clientes** = $\frac{\text{Ventas nuevos clientes}}{\text{Ventas totales}}$

Mide la tasa de ganancia de nuevos clientes o negocio de la propia unidad. Se construye dividiendo el número de nuevos clientes, o por las ventas totales de nuevos clientes, por la cifra total de ventas.

Para llevar a cabo una buena gestión de las personas utilizando como parámetro de medida la relación de la empresa con su entorno, es importante conocer el grado de retención o mantenimiento de las relaciones con los clientes. Esto se puede conseguir construyendo indicadores de **Retención de Clientes**. Según información de PricewaterhouseCoopers, los estudios realizados con relación a la cadena de beneficios que una empresa obtiene mediante la retención de sus clientes, han puesto de manifiesto el efecto positivo que esta tiene sobre los dos indicadores anteriores: la mejor forma de mantener e incrementar la cuota de mercado es empezar por retener a los clientes que nuestra empresa ya tiene. Los indicadores de rotación de clientes más utilizados son la **Antigüedad Media de la Base de Clientes**, que no es otra cosa que el promedio de tiempo que llevan los clientes con la organización.

- **Antigüedad Media de la Base de los Clientes**

$$= \frac{\sum \text{Antigüedad de clientes}}{\text{Número de clientes.}}$$

El otro indicador de retención de clientes es la **Tasa de Rotación de Clientes**.

- **Tasa de Rotación de Clientes**

$$= \frac{\text{Número de clientes nuevos / perdidos}}{\text{Número de clientes.}}$$

Este indicador refleja el incremento o pérdida de clientes que se lleva a cabo en una empresa en un periodo de tiempo determinado.

Sin lugar a dudas que para medir si una empresa esta realizando bien las cosas, recurre al análisis de **Satisfacción de los Clientes**. Las estrategias de recursos humanos que se implementen para su gestión serán parte importante del valor que los clientes pueden tener de una organización. Para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, en primer lugar es necesario un conocimiento de sus necesidades y de los aspectos que valoran de los productos o servicios que una empresa les otorgan. El establecimiento de indicadores que evalúan estos aspectos permitirá conocer el nivel de satisfacción de los clientes. No obstante también es posible utilizar indicadores genéricos que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes, a través de su incidencia en la cuota de mercado. Para evaluar el nivel de satisfacción de nuestros clientes es posible utilizar:

- **Proporción de Facturas Rectificadas con relación al total de Emitidas.**

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ total de facturas rectificadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de facturas emitidas}}$$

- **Proporción de reclamos recibidos en relación al volumen del negocio**

$$= \frac{\text{Número de Reclamaciones Recibidas}}{\text{Volumen de Negocio que Representan}}$$

Si bien es cierto que la satisfacción, retención e incremento de los clientes son importantes para la permanencia de una empresa en el mercado, las organizaciones también deben ser capaces de conseguir y agotar sus estrategias en clientes rentables. Es decir, no solo es necesario que las empresas midan el alcance del negocio que hacen con sus clientes, sino también la rentabilidad de dicho negocio. Por lo tanto, el indicador **Rentabilidad de los Clientes**, ayudará a evaluar la conveniencia de satisfacer todas las demandas de nuestros clientes y determinar qué clientes no son relevantes desde el punto de vista de su rentabilidad. Los indicadores son:

- **Rentabilidad Media de Clientes.**

$$= \frac{\text{Rentabilidad de la empresa}}{\text{Rentabilidad total de las empresas}}$$

- **Incremento de Clientes en el Segmento Seleccionado como Objetivo.**

$$= \frac{\%N^{\circ} \text{ de clientes año 2 segmento seleccionado} - (\%N^{\circ} \text{ de clientes año 1 segmento seleccionado})}{\text{Incremento de clientes}}$$

3.4 Los empleados o clientes internos

La tendencia que las empresas actuales han adquirido para realizar su proceso productivo, es la eliminación de aquellas tareas con carácter repetitivo. Para esto los ejecutivos buscan automatizar los procesos de trabajo e incluso, si es necesario sustituir tareas desempeñadas por personas, por sistemas automáticos. Esta tendencia puede observarse en empresas productivas, donde las operaciones pueden ser controladas por ordenadores, como también en empresas de servicios, donde los sistemas de autoservicio permiten a los consumidores servirse por si mismos. “Esta evolución está provocando un cambio en relación al significado del valor añadido de las aportaciones de los trabajadores a las empresas. En un entorno cada vez más competitivo, el valor diferencial de los recursos humanos debe radicar, no tanto el desarrollo de un trabajo físico, sino en las ideas que se aportan para la mejora de los procesos de trabajo o en la calidad de las actuaciones ante los clientes”⁽⁶⁾.

Del análisis de lo anteriormente expuesto se puede concluir entonces, que la importancia de medir el Capital Humano, se centra en la necesidad de identificar y evaluar

⁽⁶⁾ PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting y Fundipe, “Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de las personas”.

las distintas causas que pueden incidir de una forma más directa en la maximización de los aportes que las personas pueden entregar a una organización. En la FIGURA 3.2 se establecen los elementos más significativos que pueden ser considerados al momento de analizar los aportes de los trabajadores y que, por tanto, formarán parte importante del Cuadro de Mando para la Gestión de las Personas. Estos aportes serán analizados uno a uno a medida que avance la exposición de este seminario.

Elementos a evaluar para medir aportes de los empleados.

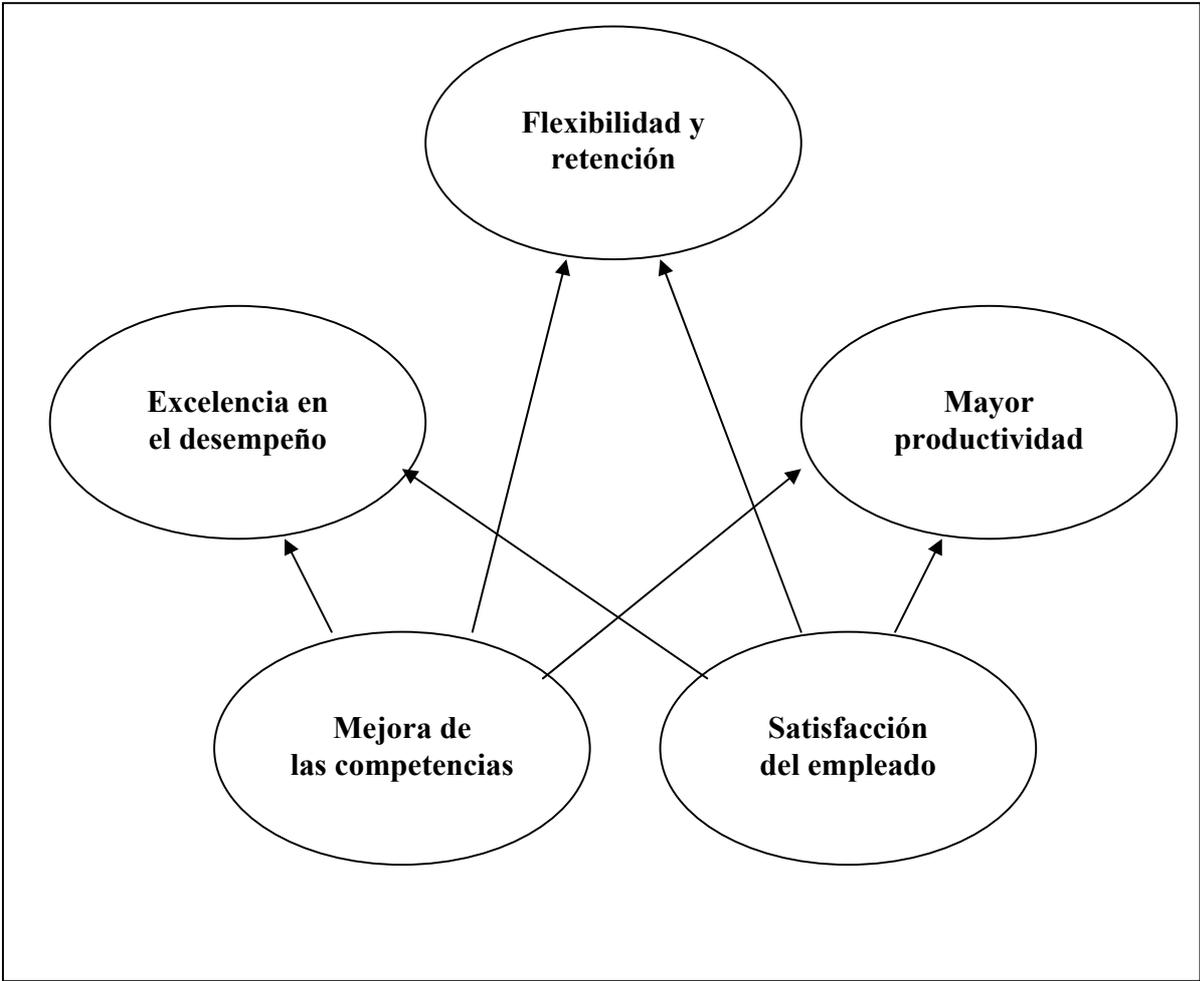


FIGURA 3.2 (Fuente: PricewaterhouseCoopers)

3.4.1 Satisfacción del empleado.

Muchas empresas utilizan encuestas para evaluar el grado de satisfacción de sus empleados, otorgándoles una gran importancia a sus respuestas. Basados en la información de Pricewaterhousecoopers, podemos decir que normalmente las encuestas consideran los siguientes conceptos:

- Nivel de compromiso con el proyecto empresarial
- Nivel de satisfacción en relación a los jefes que los dirigen
- Nivel de acceso a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo
- Nivel de satisfacción general con la empresa
- Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo
- Nivel de motivación con la retribución percibida

Los resultados que esta herramienta entrega, servirán para conformar los indicadores de un Cuadro de Mando para la Gestión de la Personas.

A continuación se entregan algunas preguntas usualmente utilizadas para la valoración y seguimiento de la motivación de los trabajadores en la organización. Estas preguntas bien planteadas, valoradas y ponderadas, ayudaran en la construcción de un buen indicador a incluir en el cuadro de mando. Por medio de mejorar el grado de satisfacción de los empleados se busca conseguir mejores resultados empresariales, como también crear una empresa más competitiva.

Algunas preguntas para una consulta.

Puntúe de 1 a 5 las siguientes preguntas

Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas:

- ¿Conozco los objetivos de la compañía y cómo las responsabilidades que desempeño contribuyen en estos?.....
- ¿Dispongo de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas?
- ¿puedo utilizar mi criterio e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades?.....
- ¿Dispongo de información, colaboración y formación necesaria para su desempeño?

Satisfacción con el equipo de trabajo:

- ¿Existe una buena planificación y organización del trabajo en equipo?
- ¿Considero adecuado el rendimiento y la efectividad del equipo al que pertenezco?
- ¿Contribuyen los resultados de mi equipo a logro de los objetivos empresariales?
- ¿Existe un ambiente de aprendizaje en mi equipo?

Puntúe de 1 a 5 las siguientes preguntas

Responsable inmediato.

- ¿Estoy satisfecho en la forma que mis jefes me dirigen?.....
- ¿Posee mi responsable inmediato la información y las competencias necesarias para el desempeño de su cargo (técnicas de gestión, dirección de equipos, de reconocimiento y valoración, etc.)?.....
- ¿Considero que la dirección es receptiva a sugerencias?.....

Retribuciones:

- ¿Está relacionada la retribución que percibo con el nivel de responsabilidad que desempeño?.....
- ¿Conozco la política salarial de mi compañía?.....
- ¿Depende mi incremento salarial del grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales / departamentales / individuales?.....
- ¿Me siento compensado justamente?.....

Puntúe de 1 a 5 las siguientes preguntas

Evaluación de la actuación:

- ¿Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación de mi desempeño?
.....
- ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de mis objetivos?
.....
- ¿Apoya el sistema el desarrollo de mis capacidades individuales?
.....
- ¿Es adecuada la relación entre la evaluación y la retribución variable?
.....

Compromiso con el proyecto empresarial:

- ¿Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta por la Dirección?
.....
- ¿Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en los órganos de
decisión de la compañía?.....

Puntúe de 1 a 5 las siguientes preguntas

Desarrollo Profesional:

- ¿Tengo posibilidades de promoción en la organización a la que pertenezco?
.....
- ¿Existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de mi carrera profesional en la empresa?
- ¿Existen unas “reglas del juego” para ser promocionados?.....
- ¿Existen oportunidades de aprendizaje y planificación del desarrollo profesional en mi organización?.....

Nivel de satisfacción general:

- ¿Me siento satisfecho con las tareas que vengo desempeñando en mi puesto de trabajo?.....
 - ¿Dedico mi tempo de trabajo a tareas que considero útiles y necesarias?
.....
 - ¿Encuentro a mis compañeros de equipo motivados y satisfechos con el trabajo que realizan?.....
- ¿Estoy satisfecho con la retribución que recibo, las responsabilidades que asumo y los conocimientos y competencias que desarrollo en mi trabajo?..

Mediante una valoración de las preguntas anteriores, utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción) se puede construir el siguiente indicador.

- **Índice de Satisfacción del Empleado.**

$$= \frac{\Sigma \text{Puntuaciones cuestiones de Satisfacción}}{5 \times \text{N}^{\circ} \text{ de cuestiones} \times \text{N}^{\circ} \text{ de empleados.}} \times 100$$

En algunas ocasiones, las empresas efectúan encuestas en el momento de la salida voluntaria de sus empleados, para analizar las causas. Cuando esto ocurra, se propone realizar un indicador alternativo, que evalúe de forma indirecta el nivel de satisfacción de sus empleados, a través del análisis de dichas causas.

3.4.2 Mejora de las competencias.

Si bien hemos dicho, que el aporte de los empleados a una organización es de gran importancia para mejorar la productividad y la competitividad, este no depende únicamente de la inteligencia de los trabajadores. Las competencias particulares que posean los trabajadores son en gran medida las que ayudan a aumentar el valor añadido de la organización. “Una competencia es una característica subyacente que está relacionada con una actuación de éxito en el trabajo”⁽⁷⁾.

⁽⁷⁾ PricewaterhouseCoopers.

Las competencias pueden ser motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos, comportamientos, etc, cualquier característica del individuo que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia de los empleados excelentes de los buenos o los normales. Por lo tanto, mejorar las competencias debe ir más allá de la formación tradicional (asistencia a cursos), debiendo considerar otros ámbitos del aprendizaje organizacional (aprendizaje en el propio puesto de trabajo, trabajo en proyectos o equipos específicos, programas de rotación, sistemas de evaluación, etc). Sabidos estos, se deben evaluar las competencias de las personas considerando la aportación de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes.

De lo anteriormente expuesto, podemos concluir entonces, que los sistemas de evaluación por competencias permiten analizar el perfil profesional de las personas que integran la empresa y su evolución a lo largo de su carrera profesional. Los indicadores que permiten conocer la evolución de la mejora conseguido son:

- **Índice de Competencias Disponibles**

$$= \frac{\sum \text{Puntuaciones competencias disponibles x escala obtenida}}{5 \times \text{N}^\circ \text{ de competencias evaluadas} \times \text{N}^\circ \text{ empleados evaluados}} \times 100$$

(5 como máxima puntuación de la encuesta)

- **Índice de Competencias Deseadas**

$$= \frac{\sum \text{Puntuaciones competencias deseadas x escala obtenida}}{5 \times \text{N}^\circ \text{ de competencias evaluadas} \times \text{N}^\circ \text{ empleados evaluados}} \times 100$$

(5 como máxima puntuación de la encuesta)

Estos indicadores evalúan el nivel de competencia medio en relación al modelo de competencia. El método a seguir para determinar el perfil de competencias es fundamental para la obtención de resultados satisfactorios. Existe una gran variedad de métodos para recoger la información (observación directa del empleado en su puesto de trabajo, cuestionarios completados por el trabajador, entrevista, diario de actividades, reunión del grupo de expertos). La elección de uno u otro estará determinada por una serie de variables como son los objetivos del proyecto, tipo de información, presupuesto, presencia o no de especialistas en la organización, tipo de puestos a analizar, etc.

- **Desviación Media entre Competencias Disponibles e Ideales.**

$$= \frac{\% \text{competencias deseadas} - \% \text{competencias observadas}}{2}$$

Este indicador no es otra cosa que la diferencia porcentual entre lo observado por los especialistas o recogido por medio de cuestionarios, y lo que realmente demanda el cargo.

- **Porcentaje de Personas con Nivel Significativamente Inferior al Deseado en Competencias Claves.**

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas evaluadas con nivel significativamente menor}}{\text{N}^\circ \text{ total de personas evaluadas}}$$

Al igual que en el indicador anterior, aquí la comparación se debe realizar con lo que idealmente se espera que posean los trabajadores en competencias claves.

Si las empresas no cuentan con un sistema de evaluación por competencias, pueden crear algunos indicadores indirectos que servirán para poder conocer la evaluación de las capacidades de la organización.

- **Indicador del Nivel de Polivalencia de la Plantilla.**

Nº de posiciones ocupadas por los empleados a lo largo de su carrera profesional.

- **Promedio de Número de Años de Experiencia en la Profesión**

$$= \frac{\text{Nº de años dedicados a la profesión}}{\text{Nº de años de vida}}$$

Este indicador nos podrá entregar el grado de competencias de un trabajador al comparar el tiempo dedicado al desarrollo de su profesión, con el promedio requerido para un puesto.

- **Indicadores de Resultados de los Cuestionarios de Evaluación de Conocimientos Concretos (idiomas, conocimientos técnicos,...)**

Para evaluar los conocimientos, habilidades y competencias específicas que el desarrollo de un determinado cargo requiere.

3.4.3 Excelencia en el desempeño.

Sin lugar a dudas, que aumentar la satisfacción de los empleados y mejorar las competencias, no generan beneficios directos por si mismos, pero el aumento de sus indicadores conlleva un efecto positivo sobre el nivel de desempeño de las funciones desarrolladas por las personas en su puesto de trabajo. “Agotado el retorno de la inversión

procedente de las mejoras en la operativa interna y externa, la empresa comienza a descubrir que su verdadero valor añadido está en las personas. Muchas empresas como Virgin, Mercks, Hewlett-Packard, General electric o Microsoft, son solo algunos ejemplos que demuestran que una gestión adecuada y diferencial del desempeño de las personas marca la diferencia entre resultados positivos o negativos⁽⁸⁾.

Por medio de la evaluación del desempeño de los empleados, los directivos o mandos responsables, pueden analizar de forma periódica el grado de desempeño alcanzado por los empleados que tiene a su cargo. Para poder llevar a cabo esta evaluación, se presenta a continuación un esquema de indicadores que permitirá llevar a cabo esta labor.

- **Número de Empleados con Nivel de Desempeño Óptimo, en Relación al Número de Personas Evaluadas.**

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados evaluados con desempeño óptimo}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados evaluados}}$$

- **Número de Empleados con Nivel de Desempeño Satisfactorio, en Relación al Número de Personas Evaluadas.**

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados evaluados con desempeño satisfactorio}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados evaluados}}$$

- **Número de Empleados con Nivel de Desempeño Insatisfactorio, en Relación al Número de Personas Evaluadas.**

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados evaluados con desempeño insatisfactorio}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados evaluados}}$$

⁽⁸⁾ PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting y Fundipe, “Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de las personas”.

La utilización de este esquema, permitirá la real discriminación entre los niveles de desempeño definidos. Es decir, el esquema debe contemplar un porcentaje máximo y mínimo de personas cuyo desempeño deba ser evaluado en los niveles inferior y superior respectivamente, es decir, una correspondencia entre los resultados de negocio y los niveles de desempeño obtenidos.

3.4.4 Mejora de la productividad

Existen diversas maneras de evaluar la productividad de las personas en su trabajo. Una de ellas es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Por lo tanto, el indicador quedara formado de la siguiente manera:

- **Índice de Productividad** = $\frac{\text{Volumen de negocio}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$

Este es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y la moral de los trabajadores, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Del análisis de este indicador se puede desprender que existen dos formas de alcanzar un determinado objetivo de productividad. La primera de ellas, consistiría en aumentar el numerador, sin aumentar el denominador. La segunda sería reducir el denominador, lo que parece que podría producir efectos en el corto plazo.

3.4.5 Fidelización

La fidelización no es otra cosa que el interés de las empresas por retener a algunos trabajadores en la organización. Según Pricewaterhousecoopers, una de las causas más comunes para que un empleado decida abandonar una organización es la falta de retos y oportunidades de desarrollo profesional, o bien la falta de aceptación o reconocimiento de las competencias y cualidades de los jefes por parte de los propios subordinados.

Claro está, que a la hora de hablar de fidelización un indicador clave es la rotación de los empleados, pero conviene especificar que al hablar de rotación se debe tener en cuenta y considerar, tanto sus aspectos negativos para la organización, como los aspectos positivos, que se pretendan por parte de la dirección.

- **Rotación** = Salidas antes de 12 meses
desde la fecha de contrato
Nº total de salidas
- **Antigüedad Media de los Empleados**
$$= \frac{\sum \text{Antigüedad de los empleados}}{\text{Nº de empleados}}$$
- **Número de Bajas no Deseadas Durante los Doce Primeros Meses en la Compañía.**

Por medio del análisis de estos indicadores los ejecutivos podrán determinar el grado de apego de un trabajador a la organización y su nivel de satisfacción. Por lo tanto, la fidelidad de los trabajadores a la organización dependerá únicamente de las estrategias y políticas de la administración de recursos humanos. Las estrategias y políticas, han sido ampliamente desarrolladas en el capítulo uno de este seminario, y tienen que ver con la asignación de sueldos, capacitación, salud, etc.

A la hora de realizar un análisis con estos indicadores de rotación se debe considerar la naturaleza de la empresa, ya que existen organizaciones que demandan una alta rotación de personal, como también otras en la que un indicador de rotación muy alto puede implicar pérdida de conocimiento, el capital máspreciado en las empresas de hoy.

Otro aspecto que nos ayudara a analizar la fidelidad de los empleados con nuestra organización es la Flexibilidad Funcional. Esta no es otra cosa que el número de personas que se encuentran habilitadas para desempeñar otros puestos de trabajo y que poseen cierta movilidad funcional dentro de la organización. De ahí se hace necesario que las empresas cuenten con un inventario de los perfiles profesionales de los empleados, así como analizar las posibilidades reales de movilizar a los individuos que poseen esas competencias.

Al contar con posibilidades de movilidad dentro de la empresa, los empleados pueden optar a ocupar otros puestos de trabajo mejor que por el que fueron contratados, así los empleados sienten la necesidad y las ganas de permanecer en la organización hasta que exista la oportunidad de acceder a otro puesto.

Una vez realizado el análisis de movilidad, se debe realizar el análisis de flexibilidad, que puede incluir los siguientes indicadores.

- **Número de Personas que Pueden Ocupar Otros Puestos en la Organización**
- **Número de Personas que Solo Pueden Ocupar la Posición Actual.**

3.5 Los procesos y capacidades de las personas

Para entender esta perspectiva, la empresa va a ser considerada como un conjunto de procesos. “Un proceso es un conjunto de actividades que recibe una o más entradas, que genera valor añadido y suministra un producto o servicio a un cliente, externo o interno. En definitiva es un conjunto de actividades que producen un resultado con valor para el cliente”⁽⁹⁾.

Hay que distinguir claramente en procesos industriales (productivos) y los procesos de negocio. Los procesos de negocio serán los relevantes para este cuadro de mando. Dentro de los procesos de negocios podemos distinguir los procesos **Operacionales**, que son aquellos que enlazan directamente con el cliente externo, y los procesos de **Soporte**, que son los que tienen como cliente interno el propio personal. Por lo

⁽⁹⁾) PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting y Fundipe, “Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de las personas”.

tanto, es necesario conocer cuales son los procesos que están incidiendo en el rendimiento del personal y analizar el impacto de las actuaciones y decisiones que tomamos, en relación a estos.

3.5.1 Indicadores para la medición.

Según Pricewaterhousecoopers, basados en una encuesta realizada en Estados Unidos por Ganz & Willey en 1989, a más de 13.000 profesionales de los más importantes grupos industriales, los cinco aspectos mas importantes que estos esperan les otorguen las empresas son los siguientes:

- Trabajo interesante: un trabajo que utilice las habilidades y capacidades y que proporcione satisfacción intrínseca.
- Desarrollo de carrera: la oportunidad de desarrollar las habilidades y de avanzar en la carrera profesional.
- Reconocimiento: reconocimiento psicológico por el esfuerzo realizado, por el trabajo bien hecho, por los resultados alcanzados.
- Compensación adecuada: equitativa y competitiva.
- Seguridad/Estabilidad del empleo: un puesto en una compañía estable.

Del análisis de estos cinco puntos, se puede concluir que los empleados desean ser tratados como personas valiosas y las empresas están obligadas a tratar a sus empleados como recursos de alto valor.

Los procesos y prácticas de gestión de las personas que afectan de forma más directa a su rendimiento y que por tanto-según Pricewaterhousecoopers-pueden tener mayor incidencia en los resultados de las unidades de negocio pueden ser:

Planificación de Recursos Humanos.

- Planificación de plantilla
- Reclutamiento y selección
- Desarrollo de carreras
- Planificación de la sucesión

Formación y Desarrollo

- Análisis de competencias requeridas en el futuro
- Análisis de competencias actuales de la plantilla
- Identificación de diferencias
- Programas de formación y desarrollo
- Evaluación para el desarrollo profesional
- Evaluación de resultados
- Evaluación de potencial

Compensaciones y Beneficios

- Política salarial
- Retribución fija y variable
- Beneficios empresariales
- Programas de reconocimiento
- Programas de atracción, retención y desvinculación.

Comunicación

- Programas y acciones de comunicación
- Sistemas de información

La medición, la actuación y las decisiones relativas a estos procesos no deben ser cuestiones privativas de las áreas de recursos humanos, sino que deben ser compartidas con los mandos responsables de sus respectivas unidades de negocios.

Los indicadores para evaluar los procesos, sistemas y prácticas mencionados anteriormente son los siguientes.

i) Indicadores de Planificación de Recursos Humanos

- **Plantilla Actual en Relación a la Necesaria para el Nuevo Ejercicio.**

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de personal contratado para el nuevo ejercicio}}{\text{N}^\circ \text{ de personal necesario para el nuevo ejercicio}}$$

Permite saber si contamos con el número adecuado de trabajadores para realizar las labores dentro de la organización. Compara Planilla actual con la planilla deseada. Lo importante es que los valores se acerquen a uno. Si es menor a uno, faltan trabajadores para alcanzar el estándar deseado, y si es mayor a uno, sobran empleados para dicho trabajo. En caso de existir grandes desviaciones, los directivos deberán llevar a cabo las políticas de reclutamiento o desvinculación, según sea el caso.

- **Porcentaje de Empleados que Tienen Potenciales Sucesores Dentro de la Empresa.**

$$= \frac{\sum \text{N}^\circ \text{ de empleados con potenciales sucesores}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} \times 100$$

Analiza la posibilidad de reemplazo de trabajadores que posee la empresa.

- **Plantilla Media = $\frac{\sum \text{N}^\circ \text{ total de empleados}}{12 \text{ meses}}$**

Es el número total de los empleados de la empresa, considerando éstos como la suma de los mismos el último día de cada mes y dividido por doce meses, a tiempo parcial y completo con contratos laborales fijos y temporales con su organización, incluyendo a personal en situación de incapacidad temporal. Se excluye el personal contratado externamente, personal con incapacidad total y empleados no activos.

- **Porcentaje de Empleados que Tienen Identificadas Nuevas Responsabilidades en la organización**

$$= \frac{\sum \text{N}^\circ \text{ de empleados con nuevas responsabilidades}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} \times 100$$

Para analizar la posibilidad de ir avanzando o haciendo carrera en la empresa.

- **Tiempo Medio de Permanencia en el Puesto**

$$= \frac{\sum \text{N}^\circ \text{ de tiempo de permanencia en el puesto}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$$

Periodo de tiempo que los empleados permanecen en sus puestos de trabajo.

- **Posiciones Ofertadas**

Número de puestos vacantes a cubrir en un periodo determinado de tiempo, tanto por personal interno como externo. Esta cuestión es el origen de cualquier proceso integral de gestión de las personas.

- **Nuevas Contrataciones Externas entre Posiciones Ofertadas.**

Para evaluar el número de personas nuevas que ingresan a nuestra empresa, el cual servirá para analizar el costo en capacitar (si es necesario) y costo de interiorizar los objetivos de la empresa en el nuevo contratado, entre otros.

- **Tiempo Medio de Los Proceso de Selección**

$$= \frac{\sum \text{N}^\circ \text{ de tiempo utilizado en proceso de selección x cargo}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$$

- **Número Medio de Candidatos Evaluados por Posición Ofertada**

$$= \frac{\sum \text{N}^\circ \text{ de personas evaluadas}}{\text{N}^\circ \text{ de posiciones ofertadas}}$$

Para evaluar si el número de personas entrevistadas para ocupar los distintos cargos ha sido el adecuado.

- **Gasto medio de Selección externa (por proceso)**

$$= \frac{\sum \text{Total de gastos incurridos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} \\ = \frac{\text{por empresas externas en la selección}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$$

Análisis de los gastos incurridos por la colaboración de empresas externas en materia de anuncios, publicidad y evaluación de candidatos.

- **Número de Empleados que Permanecen en la Empresa Transcurrido Tres Años.**

Ayuda a analizar el grado de rotación de los empleados y el proceso de Fidelización.

ii) Indicadores de Formación y Desarrollo.

- **Gasto Medio de Formación por Empleado.**

$$= \frac{\text{Cantidad de dinero utilizado para la formación}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$$

Los gastos de formación son aquellos gastos incurridos (locales, equipos, material, monitores externos, alojamiento y desplazamiento) en relación a la formación impartida a los empleados.

- **Tiempo de Formación por Empleado**

$$= \frac{\sum \text{N}^\circ \text{ de horas utilizadas por formación}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$$

Número de horas requeridas por empleado para llevar a cabo la capacitación o formación.

- **Porcentaje de Empleados que Participan en programas de Formación Desarrollo Profesional**

$$\begin{aligned} & \sum \text{N}^\circ \text{ de empleados que} \\ & \text{participan de los} \\ & = \frac{\text{programas de Formación}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} \times 100 \end{aligned}$$

Nos indica el grado de participación que estamos teniendo en procesos de formación y desarrollo en relación al número total de empleados. Analizado este índice junto a otro de gastos en esta área, ayudara a determinar si el dinero gastado por trabajador o el de la empresa en general esta siendo muy elevado en comparación a los resultados obtenidos.

- **Gastos en programas de Formación y Desarrollo Profesional en Relación al Número de Empleados**

$$\begin{aligned} & \sum \text{gasto realizad en} \\ & \text{formación} \\ & = \frac{\text{y desarrollo profesional}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} \end{aligned}$$

Cantidad de dinero destinada a perfeccionar profesionalmente a nuestros empleados. Se puede entender como la necesidad de la empresa de formar profesionales especialistas en determinadas áreas, esto con el fin de que permanezcan en nuestra empresa y no exista posteriormente fuga de conocimiento.

- **Porcentaje de Empleados que Participan en Programas de Evaluación para el desarrollo Profesional (EDP)**

$$\begin{aligned} & \sum \text{N}^\circ \text{ de empleados que} \\ & \text{participan de los} \\ & \text{programas de (EDP)} \times 100 \\ & \text{N}^\circ \text{ de empleados} \end{aligned}$$

Para evaluar el grado de interés que poseen los empleados para participar de planes de desarrollo profesional.

- **Porcentaje de Empleados que Participan en Programas de Evaluación de los Resultados (ER)**

$$\begin{aligned} & \sum \text{N}^\circ \text{ de empleados que} \\ & \quad \text{participan} \\ & = \frac{\text{de los programas de (ER)}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} \times 100 \end{aligned}$$

Lo importante es que una vez que los empleados hayan participado en los programas de formación y desarrollo profesionales sean evaluados para ver si realmente la inversión realizada en esos programas brindara algún resultado.

Se debe hacer énfasis en que la incorporación de los indicadores de análisis de competencias en la perspectiva del cliente interno o empleado, es una consecuencia inmediata del planteamiento de Cuadro De Mando Integral. Es por esto, que se puede decir, que la mejora de las competencias obtenidas son el resultado de la adecuada gestión de los procesos que las desarrollan.

iii) Indicadores de Compensación y Beneficios.

- **Importe de la retribución Fija, en Relación a la Retribución Total.**

$$= \frac{\text{Retribución fija}}{\text{Retribución total}}$$

La retribución fija es el salario base expresado en términos brutos, en el que se incluyen pluses regulares, pagas extras y vacaciones, y la retribución total será la suma de la retribución fija, aportaciones o planes de pensiones y seguridad social, retribución variable, beneficios sociales, etc.

- **Importe de la Retribución Variable**

$$= \frac{\text{Retribución Variable}}{\text{Retribución total}}$$

La retribución variable son los sistemas de retribución por incentivos, tales como comisiones, pluses y pagas vinculadas a beneficios.

- **Retribución Diferida, en Relación a la retribución Total.**

$$= \frac{\text{Retribución diferida}}{\text{Retribución total}}$$

La retribución diferida se puede entender como los ingresos del personal (gastos para la empresa) que se van a devengar en el futuro aunque ya se hayan cobrado o pagado. Su carácter temporal ofrece un aspecto excepcional que normalmente corresponde a tres situaciones diferentes:

- 1- Participación en beneficios, o percepción de una cantidad en función de los resultados calculados a medio plazo.
- 2- Opción de compra de acciones.
- 3- Ciertos salarios en especie que suelen consistir en cuentas de ahorro o seguros de vida, los cuales se perciben transcurrido cierto plazo o si se cumplen ciertas condiciones (incapacidad, jubilación, etc.).

- **Costo de la Masa Salarial en Relación a la Plantilla**

$$= \frac{\text{Costo de la masa salarial}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados.}}$$

Un promedio de cuanto nos esta costando por persona la plantilla. Indicador de costo.

- **Costo Salarial Real del Personal Adscrito a Convenios Colectivos, en Relación al Costo Salarial Según los Límites Establecidos en el Mismo.**

-

$$= \frac{\text{Costo salarial real del personal adscrito a convenios colectivos}}{\text{Costo salarial total que establecen los convenios colectivos}}$$

Los convenios colectivos son un acuerdo escrito relativo a condiciones de trabajo y empleo, celebrado entre un empresario o empresarios u organización empresarial y un sindicato o varios u otros órganos representativos de los trabajadores. El convenio colectivo es una garantía de los derechos de los trabajadores, aún cuando no todas las empresas o colectivos de personal de las empresas lo tienen suscritos.

- **Importe de los Programas de Reconocimiento, en Relación a la Plantilla.**

$$\frac{\text{Costo de los programas de reconocimiento}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados.}}$$

Costo de los programas de reconocimiento por empleado.

El diseño de la política retributiva constituye un claro exponente de la estrategia de la importancia de la estrategia general de la empresa. Esta política debe ser diseñada en forma coherente con los objetivos de la organización. Según información de Pricewaterhousecoopers, dicha política se ha ido individualizando cada vez más, pasando de la estandarización de todos los conceptos retributivos a una mayor individualización de los mismos.

Cabe hacer notar que cuando hablamos de medias es conveniente aclarar que también se considera la extensión del indicador en la organización. En otras palabras, si afecta o no por igual al a todos los grupos de personas o se debe ser indicaciones claras.

3.5.2 Las Capacidades para la Gestión del Personal.

De acuerdo al modelo planteado la última perspectiva debe desarrollar objetivos e indicadores que proporcionen los cimientos sobre los que se sustentaran las restantes perspectivas. Una vez definidas cada una de las perspectivas a lo largo de este capítulo, cabe preguntarse entonces: ¿qué conceptos debemos considerar como infraestructura en el Cuadro de Mando de Personas?

Según Pricewaterhousecoopers, estos conceptos deben ser:

- La **estrategia de personal**, que nos orienta tanto sobre el camino a seguir, como sobre la correcta elección y priorización de los sistemas

y prácticas de recursos humanos, asegurando, de esta manera, que las políticas elegidas son coherentes y apoyan la consecución de los objetivos de negocio.

- Los **líderes**, como responsables de la gestión de las personas, deberían ser capaces de implantar los sistemas y prácticas de personal.
- La **cultura** de la organización que, sin duda, es el elemento cuyo cambio resulta el más difícil de gestionar, es una condición de partida que deberemos saber interpretar correctamente a la hora de gestionar a las personas.

Para finalizar este capítulo, se presenta un ejemplo de un Modelo de Cuadro de Mando para la Gestión de las Personas. Este modelo está basado en los índices expuestos en el desarrollo de este trabajo. Se debe aclarar que los indicadores para armar el cuadro de mando deben ser escogidos por un grupo de personas capacitadas y no es necesario utilizar todos los indicadores expuestos, se deben escoger solo los necesarios para evaluar lo que se desea medir. El cuadro también debe contener los estándares con los cuales van a ser comparados o contrastados. Estos se deben obtener de mediciones anteriores o basados en los datos que nos proporciona la industria en que nos desarrollamos. Por último, el cuadro debe estar dividido en cada una de las cinco perspectivas, para así no confundir lo que se desea medir. La FIGURA 3.3 muestra el ejemplo del cuadro de mando.

Cuadro de Mando

Perspectiva	Indicador	Valor Actual	Valor Obtenido
<i>Accionista</i>	Dividendo por acción		
	Pay-out		
<i>Cuenta de Resultados</i>	Beneficio por acción		
	Minimización del gasto		
<i>Cliente</i>	Rentabilidad media de los clientes		
	Incremento de clientes en segmento seleccionado		
<i>Personal</i>	Índice de satisfacción		
	Índice de competencias deseadas		
	Índice de productividad		
<i>Procesos e Infraestructura</i>	Tiempo de formación por empleado		
	Gasto medio de formación por empleado		
	Porcentaje de empleados que participan en programas de formación		

FIGURA 3.3

4. Revisión de una Metodología de Auditoría de Recursos Humanos.

El siguiente capítulo se tratara de revisar de manera crítica una metodología de Auditoría de Recursos Humanos. Para ello se ha escogido la metodología realizada por Sergio Burquez y otros, presentada en su seminario de título, “Rol de la Auditoria en la Administración de Personal de una Empresa”.

Para realizar este análisis se utilizarán los conceptos de las funciones de la Unidad de Recursos Humanos y de Auditoría de Recursos Humanos ampliamente desarrollados en este seminario. Por lo tanto el análisis debe ser entendido sobre la base de conceptos únicamente establecidos en este trabajo.

4.1 Modelo de Auditoría de la Unidad de Recursos Humanos.

4.1.1 Generalidades del Modelo de Auditoría de la Unidad de Recursos Humanos.

El modelo de auditoría propuesto por Sergio Burquez y otros autores, es abordado desde los siguientes puntos:

- a) Auditoría de los aspectos claves o más relevantes de los procesos técnicos que se identificaron mediante la etapa de diagnostico realizada previamente, entre los cuales se debe destacar:
 - 1. Análisis de cargo

2. Selección de personal
3. Evaluación de cargos
4. Evaluación de desempeño
5. Adiestramiento.

El trabajo de auditoría que deba realizarse a los procesos técnicos identificados, permitirá conocer si la corriente de entrada al proceso de administración de Recursos Humanos, constituida por la función de obtención, está utilizando en forma eficiente y eficaz, el reclutamiento y selección de personal. Esta debe contener todos los antecedentes y elementos relacionados con el análisis de cargos, descripción de cargos y la evaluación propiamente tal. La auditoría de Recursos humanos busca analizar el costo beneficio de contratar al personal, mediante el desempeño que esta tenga en la empresa.

La evaluación del desempeño permite medir el grado de eficiencia y eficacia con que las personas seleccionadas realizan el cargo para el cual fueron contratadas y a su vez retroalimentar el sistema. La evaluación del desempeño permitirá también analizar la necesidad de adiestramiento de las personas evaluadas, y así una vez capacitadas, volverán a convertirse en corrientes de entrada para este sistema.

Los procedimientos de auditoría básicos para realizar el trabajo en estas áreas estarán constituidas simultáneamente por:

- I. Cuestionarios a los ejecutivos del área para determinar si existen procedimientos previamente establecidos por la empresa y si ellas se están cumpliendo.
- II. Programas de auditoría los cuales serán aplicados para medir el grado de implementación de los procedimientos establecidos por la empresa.
- III. Observación directa del auditor como una técnica de recopilación de información que permita comprobar si se efectúan procedimientos específicos.
- IV. Seguimiento. Consiste en seleccionar un empleado y solicitar su carpeta personal de manera de chequear: su forma de ingreso a la empresa, si el trabajo que esta efectuando es el mismo para el cual fue contratado, si se ha evaluado su desempeño y si se ha sometido a adiestramiento.
- V. Utilización de razones como un procedimiento de auditoría tradicional que permita interrelacionar las funciones y técnicas de recursos humanos con el propósito de evaluar la eficacia y eficiencia de cada uno.

La aplicación de estos procedimientos de auditoría serán aplicados en dos diferentes direcciones:

En la primera, identificar y examinar los objetivos y políticas del departamento de recursos humanos en términos generales.

En segundo lugar, se auditarán los procedimientos aplicados en forma específica a cada uno de los procesos técnicos que se han enumerado anteriormente.

- b) Auditoría para detectar el grado de integración de las necesidades e intereses de los trabajadores con los de la empresa. Para ello tendrá que evaluarse el Balance Social, tema que no será analizado, puesto que no es de interés de este seminario.

4.1.2 Auditoría de objetivos y políticas de la Unidad de Recursos Humanos.

A. Programa de Auditoría de Objetivos.

- 1) Entrevistar a los directivos de personal y preguntar si existen objetivos del área
- 2) Si los hay investigar cuales son.
- 3) Verificar si los objetivos se encuentran establecidos de forma escrita.
- 4) Analizar si estos objetivos son congruentes con los objetivos de la empresa.
- 5) Si no lo son, establecer cuales funciones o técnicas son incompatibles.
- 6) Investigar si los ejecutivos de personal han tomado conocimiento de estas discrepancias
- 7) Verificar si todos los empleados del departamento de Recursos Humanos conocen los objetivos del área y los objetivos globales de la empresa.

- 8) Si el conocimiento de los objetivos no es el adecuado, analizar la forma como se comunican.
- 9) Establecer en que medida se cumplen los objetivos.

En este programa se puede observar claramente que lo que se busca es analizar el establecimiento de los objetivos. Siguiendo estos pasos claramente un auditor podrá determinar si la unidad cuenta con objetivos claros e interiorizado por sus empleados. Pero también es importante considerar las fuentes en que estos objetivos son entregados a los empleados. Si bien en el programa se considera analizar las fuentes, sería importante considerar y enumerar cuales deben ser esas fuentes, para si guiar y acotar aún mas el programa de auditoría. En el análisis es importante de considerar que la exposición de los objetivos del área y de la empresa sea de un lenguaje claro, de acuerdo al nivel que se dirige.

B. Programa de Auditoría de Políticas.

- 1) Analizar si las políticas de recursos humanos se adecuan a las condiciones que rodean la empresa.
- 2) Investigar si estas políticas son consistentes con el resto de las políticas de la compañía.
- 3) Verificar si ellas se han explicitado en forma escrita.
- 4) Averiguar el grado de identificación del personal con las políticas.
- 5) Verificar la correcta interpretación y aplicación de las políticas.

- 6) Analizar si las políticas del personal conllevan los objetivos del área y la empresa.
- 7) Comparar los resultados obtenidos después de cada proceso técnico de personal con las expectativas que de ellos se tenían.
- 8) Hacer un análisis de las desviaciones.
- 9) Averiguar si los procesos de personal poseen la suficiente flexibilidad como para adaptarse a las nuevas realidades.
- 10) Revisar periódicamente los procesos con el objeto de tenerlos actualizados.
- 11) Asegurarse que la dirección de personal se preocupe de que los procesos sean planificados, ejecutados y supervisados por personal competente.

Sin lugar a dudas que una auditoría de las políticas nos ayudará a conocer el grado de interiorización que tienen los empleados del área y de la empresa de las respectivas políticas que posee la organización.

En las empresas se establecen políticas explícitas e implícitas. Las explícitas son aquellas que se encuentran de manera escrita, por el contrario, las implícitas son aquellas que se saben que existen pero no se encuentran escrita en ningún lugar. Por lo tanto, se debería verificar la existencia de estas políticas implícitas y evaluar la posibilidad de explicitarlas.

Este programa logra rescatar lo esencial para conocer y evaluar lo antes mencionado, pero también debe ser mas claro en algunos puntos. Mi recomendación seria, que el programa estableciera verificación de establecimientos de estándares de

comparación, y como se establecen esos estándares, dado que en el punto 7) se pide realizar una comparación de los resultados con las expectativas, sin hacer alusión a verificación de la existencia de un análisis de expectativas de los empleados o estándares.

Uno de los puntos de importancia y al cual se le debe prestar más atención es al punto 9) dado que su análisis de flexibilidad permitirá conocer el grado de adaptabilidad de los distintos procesos de personal con los cambios que se pueden producir por políticas internas, por cambios legales, de mercado, tecnológicos, etc. Quizás este punto podría complementarse con verificación de una continua actualización de las políticas de la unidad con la modernización que esta teniendo la empresa y el mercado en general, aún cuando dentro del programa se pida verificar la consistencia entre las políticas de la unidad y de la compañía, creo que se puede profundizar en el análisis.

El asegurarse que la dirección de personal se preocupe de que los procesos sean planificados, ejecutados y supervisados por el personal competente, como se indica en el punto 11), requiere en primer lugar de verificar que la unidad cuenta con el personal capacitado y ocupando los cargos adecuados, según los procesos de análisis y descripción de cargos de la unidad. También se necesita el establecimiento de controles para asegurar el correcto funcionamiento de los procesos, no basta tan solo con el personal adecuado, sino que también con el proceso adecuado.

4.1.3 Auditoria de Procedimientos de Análisis de Cargos.

A través de la auditoría de este proceso estaremos en condiciones de detectar las irregularidades de algunos procedimientos para análisis de cargo o la inexistencia de los mismos.

A. Objetivos de la Auditoría de Análisis de Cargo.

- Evaluar procedimientos del análisis de cargo a fin de determinar si este existe y si proporciona toda la información esencial acerca de los cargos de modo de construir una sólida base.
- Verificar que se utilice un lenguaje uniforme dentro de la empresa en cuanto a denominación de cargos, funciones y tareas.
- Comprobar que facilite la comparación entre los diferentes cargos para posteriormente, a través de la evaluación de cargos, establecer una base para el pago de remuneraciones y para las políticas de traslados y ascensos.

B. Programa de Auditoría de Procedimientos de Análisis de Cargos.

- 1) Entrevistarse con el ejecutivo de personal y consultar si se aplica la técnica de análisis de cargos.
- 2) Si se aplica, pedir ser informado acerca de la forma de aplicación.
- 3) Si se aplica mediante cuestionario al personal:
 - ¿Son las preguntas simples y claras?
 - ¿Se diferencia claramente la materia que abarca una y otra pregunta?

- ¿Existe un número de preguntas limitado pero que abarque todas las posibilidades del conocimiento de los cargos?
- ¿Están las preguntas anotadas en un orden lógico?
- ¿Se utiliza un lenguaje adecuado y al alcance del encuestado?
- ¿Están las preguntas orientadas específicamente hacia lo que se desea averiguar?
- ¿Existen cuestionarios diferentes para los distintos estratos de trabajadores?

4) Si se aplica mediante entrevista personal

- ¿El supervisor que corresponde ha sido informado y ha aprobado la realización de la entrevista?
- ¿El supervisor ha presentado el analista al trabajador?.
- ¿El analista conoce el cargo?
- ¿El analista guía la entrevista por una pauta previamente establecida?
- ¿El ambiente de la entrevista es el propicio?.
- ¿Tiene el entrevistador tacto y una actitud adecuada a la circunstancia?
- ¿Se limita el analista a recoger la información necesaria sin dar consejos ni sugerencias?
- ¿Obtiene el analista por este método todo el conocimiento que requiere y aclara posibles dudas?
- ¿Se hace necesaria más de una entrevista para conocer cabalmente el cargo?

5) Si se aplica por observación.

- ¿Tiene el analista información general acerca del cargo en términos de conocimientos del cargo, normas y procedimientos?
- ¿Ha sido informado el supervisor que se realizara el análisis?

- ¿Ha tenido el trabajador un contacto previo con el analista?
- ¿Esta el trabajador en conocimiento que su cargo está siendo analizado?
- ¿Se le dan al analista todas las facilidades que requiere para la observación de las tareas?
- ¿En el transcurso de la observación, el analista toma nota detallada de todo lo que observa?
- ¿El analista organiza sistemáticamente y en forma homogénea toda la información obtenida?

6) Si se aplica mediante métodos mixtos.

- ¿Cuáles de los métodos anteriores se combina?
- Los métodos que se han combinado ¿proporcionan toda la información que se requiere?
- Si no la proporciona, ¿se incorpora el uso del método que se ha excluido previamente?
- De acuerdo a los métodos utilizados, aplicar las preguntas que se han formulado para cada método.

7) Verificar si en alguno de los métodos se permite o se solicita a los trabajadores hacer sugerencias para mejorar el cargo

8) Consultar quién lleva a cabo el análisis.

9) Si es realizado por especialistas ajenos a la empresa, verificar que tengan un conocimiento cabal de ella.

10) Si la realiza personal de la empresa, verificar que tengan un conocimiento cabal de ella.

11) Verificar si se han analizado la totalidad de cargos de la empresa.

12) Comprobar si cualesquiera de los métodos proporciona información respecto de:

- Identificación del cargo.
- Número de trabajadores que lo ocupan.
- Actividades que ejecutan los trabajadores.
- Problemas que enfrentan habitualmente el titular del cargo.
- Supervisión recibida.
- Supervisión ejercida.
- Responsabilidad del cargo sobre bienes, fondos, decisiones, información, exactitud en la comisión de tareas.
- Condiciones del trabajo
- Relaciones y contactos del cargo
- Requerimientos del cargo referidos a capacidades y habilidades.

13) Comprobar si existe una correspondencia entre los datos obtenidos y la realidad.

14) Comprobar si el análisis de cargos se utiliza para fines de obtención de personal.

15) Verificar que la información obtenida permita la formulación de una descripción de cargos.

El análisis de cargos es un proceso de recursos humanos que requiere levantar toda la información necesaria sobre los mismos mediante los cuestionarios, entrevistas personales y a través de la observación, pero estos por si solos no son excluyentes. Es importante considerar que muchas de las preguntas propuestas por este modelo en relación a la entrevista personal, requiere de la observación por parte del auditor,

ya que no se puede obtener una información objetiva sin este proceso. Si bien es necesario que el analista conozca el o los cargos que están siendo analizados, sería importante conocer en primer lugar si existe un análisis de cargos anterior o un manual de cargos propio de la empresa en el cual el analista pueda apoyarse. En caso de no existir, el analista deberá realizar todos los procesos necesarios para conocer y levantar la información del cargo, dado que continuamente pueden estar apareciendo cargos nuevos de los cuales el analista no tiene conocimiento. Por lo tanto más que conocer el cargo, se debe verificar que el analista realice los procesos necesarios para conocer y analizar objetivamente el cargo.

Dentro de las preguntas, también se consulta por un ambiente propicio. En este caso es necesario acotar que se considera un ambiente propicio. Se debe consultar por la colaboración de los supervisores y trabajadores, disponibilidad del material necesario y poder observar sin problemas la realización de los procesos para realizar el análisis. Averiguar de la disponibilidad y colaboraciones de los participantes es importante para la realización de un buen trabajo en equipo.

Los programas de auditoría deben seguir un orden lógico, consultar en la pregunta 8) quien lleva a cabo el análisis de cargo y en la 9) consultar si es una persona ajena a la empresa, deberían enmarcarse en una sección independiente, en donde se realicen todas las consultas necesarias sobre las personas que realicen el análisis. En estas secciones se deben realizar preguntas y averiguaciones distintas para los que son parte de la empresa y para los que son de servicios outsourcing.

En la pregunta número 12) es necesario agregar la consulta de la posición del cargo dentro del organigrama. Para realizar un correcto análisis de cargo, se debe tener claramente estipulado a quien debe reportar la persona que ocupe ese trabajo y cuales son sus canales jerárquicos y de comunicación.

El análisis de cargos es fundamental para distintas funciones de la Unidad de Recursos Humanos. Su correcta aplicación permitirá un mejor proceso de selección o de remuneración, por ejemplo. Las personas que participen del análisis, sean estas las entrevistadas y los analistas, deben ser capaces de comprender que su trabajo en equipo permitirá mejorar la gestión de recursos humanos y de la empresa en general. La auditoría permitirá evaluar si este trabajo se esta realizando de acuerdo a lo que la empresa realmente necesita, es importante por consiguiente que el auditor sea un ente observador y evaluador lo más independiente posible, sin necesidad de pertenecer a una empresa externa a la organización.

C. Preguntas para Descripción de Cargos.

- 1) ¿Existe descripción de cargos?
- 2) ¿Se encuentran actualizadas?
- 3) ¿Con que frecuencia se revisan las actualizaciones?
- 4) Si no se revisan en forma periódica, ¿qué otros elementos dan origen a una actualización?
- 5) ¿Se prepara una descripción para cada nuevo cargo?
- 6) ¿Quiénes las preparan y cuales son sus fuentes de información?

- 7) ¿Se delimitan las responsabilidades y deberes de cada cargo?
- 8) Las descripciones del cargo, ¿incluyen el título del mismo?
- 9) ¿Indican el departamento en que se encuentra ubicado?
- 10) ¿Especifican las relaciones jerárquicos-funcionales del cargo?
- 11) ¿Indican el grado dentro de la escala de remuneraciones de la empresa?
- 12) ¿Incluyen una descripción de las tareas principales?
- 13) ¿Se identifican las máquinas, herramientas y equipo utilizado?
- 14) ¿Se describen las condiciones físicas en que se desempeña el cargo?
- 15) ¿Se identifican las tareas fundamentales de aquellas menores y esporádicas?

La descripción de cargos, nace directamente del análisis de cargos. Lo importante es que la descripción refleje claramente lo que la función del cargo realiza y las condiciones que requieren. Es fundamental que esta descripción quede por escrita en algún manual de cargos y que continuamente se vaya actualizando, dado que muchos de estos son dinámicos y están en continuos ajustes. El programa de auditoría para la descripción del cargo debe incluir además las preguntas de las características profesionales que debe poseer el ocupante del cargo y las condiciones físicas si son necesarias (competencias).

D. Preguntas para especificación del cargo o perfiles.

- 1) ¿Cada cargo tiene requisitos establecidos?
- 2) ¿Están estos requisitos establecidos en forma clara y precisa?

- 3) ¿Se incluyen las características físicas requeridas y aquellas deficiencias físicas que deben evitarse?
- 4) ¿Se explicitan las habilidades mentales que se requieren en cada caso?
- 5) ¿La experiencia anterior se encuentra enumerada entre los requisitos?
- 6) El nivel de instrucción o grado académico cuando corresponda, ¿se encuentra definido?
- 7) ¿Existe alguna de medición para los requisitos mencionados anteriormente?
- 8) Si se miden, ¿se han establecido puntajes mínimos?

Una especificación del cargo es una declaración de los conocimientos, habilidades, competencias, aptitudes y actitudes que necesitan una persona para desempeñar el trabajo. Debido a que las especificaciones del cargo establecen las aptitudes y actitudes generales requeridas para un puesto vacante, cumplen una función decisiva en la función de obtención. Por lo tanto la auditoría debe verificar que estas especificaciones se encuentren consideradas en el análisis y descripción de cargos. Si bien en el apartado anterior se recomienda incluir las características profesionales y las condiciones físicas si son necesarias, la especificación del cargo por obligación las debe llevar, ya que serán útiles en la obtención y selección de las personas.

E. Observación práctica del proceso técnico.

Una vez evaluados los procedimientos utilizados en el análisis de cargo y la descripción de él, el auditor debe seleccionar una muestra representativa de cargos de la

empresa y verificar que para ellos exista un análisis y una descripción apropiados. Dicho trabajo podrá ser realizado a través de la aplicación del siguiente programa de auditoría:

1. Seleccione una muestra representativa de cargos de la empresa.
2. Solicite los análisis de cargos respectivos y la muestra seleccionada a través del procedimiento anterior.
3. Verifique que el análisis de cargo esté actualizado.
4. Mediante observación directa verifique que la labor que desarrolla el trabajador sea aquella que está estipulada en el análisis de cargos y compárela con los últimos cuestionarios y registros de entrevistas utilizados con el fin de efectuar dicho análisis.
5. Solicite la descripción del cargo respectivo de la muestra seleccionada a través del procedimiento N°1.
6. Verifique que la descripción del cargo este actualizada.
7. Examine que los requisitos del cargo estipulados en su descripción sean cumplidos por el trabajador que esté desarrollando dicha tarea, para ello:
 - Solicite la carpeta personal del trabajador que efectúa la labor.
 - Verifique los antecedentes de dicho trabajador entorno a:
 - Edad
 - Sexo
 - Nivel educacional
 - Experiencia requerida
 - Conocimiento y habilidades

- Requisitos personales

Sean los estipulados por la descripción del cargo.

8. Verificar si las relaciones funcionales y de dependencias del trabajador en la realidad sean las mismas que las establecidas en el análisis de cargo y en la descripción del mismo.

Dentro de este programa de auditoría se pide seleccionar una muestra representativa de cargos. Es importante que esta muestra sea escogida entre el auditor y algún supervisor u otro miembro de la empresa. Al mismo tiempo esta muestra al ser observada por el auditor permitirá y ayudará a la actualización del cargo. Lo importante es que esta muestra escogida no sea la misma que se haya escogida en un análisis anterior. El auditor debe corroborar este punto, como también corroborar la actualización.

Dentro de este programa de auditoría se recomienda en el paso 7) examinar que los requisitos del cargo estipulados en su descripción sean cumplidos por el trabajador que esté desarrollando dicha tarea. En caso de que la persona no cumpla con la descripción del cargo es importante que el auditor consulte si la descripción fue hecha antes o después que la persona ocupara dicho cargo. Si la persona ocupa el cargo con fecha posterior a la descripción, se debe consultar si llegó al puesto por un proceso de selección o reubicación dentro de la empresa, ya que no se puede obviar que existen personas que hacen carrera en la organización.

F. Relación de Análisis de Cargos con otros aspectos de Administración de Personal.

La eficiencia del proceso técnico del análisis de cargos, así como su aplicación en la empresa, pueden ser medidos a través de indicadores que incluyen elementos cuantificables entre los cuales se proponen los siguientes:

- I. Razón de aplicación del análisis = $\frac{\text{N}^\circ \text{ total de cargos analizados}}{\text{N}^\circ \text{ total de cargos}}$.
- II. Relación descripción / análisis de cargos = $\frac{\text{N}^\circ \text{ total de desc. de cargo}}{\text{N}^\circ \text{ total de análisis de cargo}}$
- III. Razón de descripción de cargos = $\frac{\text{N}^\circ \text{ total de descrip. de cargos}}{\text{N}^\circ \text{ total de cargos}}$
- IV. Proporción de vigencia del análisis de cargos = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de análisis de cargos vigentes}}{\text{N}^\circ \text{ total de cargos}}$

Sin lugar a dudas que la propuesta de estos índices ayuda a que el auditor posea una visión cuantificada de las proporciones de cargos analizados y descrito versus los no analizados y no descritos. De esta manera se podrá saber en que grado el área mantiene información actualizada y real de los cargos que existen en la organización.

4.1.4 Auditoría de selección de personal.

Se ha dicho que se hace necesario desarrollar una metodología que permita evaluar crítica y sistemáticamente el proceso de selección para corregir a tiempo todas aquellas desviaciones que se presentan en su aplicación debido a lo inadecuado de ciertas políticas y procedimientos o bien debido a la inexistencia de los mismos.

A. Objetivos de la Auditoría de Selección de Personal

- Evaluar el marco de referencia constituido por los objetivos, políticas y procedimientos de la selección de personal y su coordinación con el programa global de recursos humanos. Ver si éstas se adecuan a las necesidades internas y condiciones externas de la empresa. Este marco de referencia da origen a los procedimientos y métodos más concretos mediante los cuales se lleva a cabo la selección.
- Evaluar la eficiencia integral del sistema que se está usando, es decir, establecer si mediante su aplicación se llega eficientemente a las metas prefijadas. Para ello es necesario confrontar los resultados obtenidos con lo programado previamente. De esta comparación se deducen las desviaciones y buscando sus causas podría requerirse una reformulación de los métodos y procedimientos, como asimismo de las políticas y normas generales de selección.
- Verificar si el sistema de selección es consistente y si los procedimientos se aplican uniformemente. Un cambio indiscriminado en los procedimientos creará inquietud e insatisfacción entre los empleados que hayan pasado por procesos con diferentes grados de dificultad. Es necesario dejar establecido que en la selección de candidatos para un cargo estratégico, es decir, a nivel de altos ejecutivos de la empresa, el proceso de selección será diferente del que se aplica a otros cargos.
- Observar la realidad tal cual es y analizarla con el fin de descubrir hechos y tendencias. Estos elementos, junto con el análisis de datos estadísticos, deben ser informados a los ejecutivos para que éstos puedan controlar y replantear el proceso, apoyados en la realidad de la empresa.

- Obtener el personal más idóneo para satisfacer los requerimientos de la empresa al menor costo posible de manera tal que no excede los beneficios que se espera que los nuevos ingresados reporten al ente.

B. Programa de Auditoría de Procedimientos.

- 1) Verificar si las fuentes de reclutamiento usadas están de acuerdo con las políticas de la compañía.
- 2) Establecer una correlación entre las fuentes usadas y los resultados en la práctica de los candidatos que de ellas provienen.
- 3) Investigar si existen en la empresa programas o planes específicos para desarrollar estas fuentes.
- 4) Averiguar si se incentiva a los empleados para que atraigan gente nueva a la empresa.
- 5) Comprobar si cuando se produce una vacante, existe realmente la necesidad de contratar a un nuevo empleado.
- 6) Verificar cuidadosamente si existe en la empresa una descripción y especificación actualizada de cargos.
- 7) Averiguar si este análisis de cargos permite la óptima adecuación entre el cargo y la persona.
- 8) Investigar si existen disponibilidades internas de personal en la empresa en el momento en que se produce una vacante.
- 9) Chequear que haya un mínimo de candidatos a elegir para cada cargo.
- 10) Averiguar si se realiza un chequeo de antecedentes de los candidatos.

- 11) Asegurarse de que no se contrate a quien no reúna los requisitos exigidos para ocupar el cargo.
- 12) Verificar si la solicitud de empleo se encuentra actualizada y si proporciona información útil.
- 13) Asegurarse de que los tests sean válidos y confiables y cubran las especificaciones del cargo.
- 14) Verificar que las pruebas sean confeccionadas por un grupo idóneo de personas.
- 15) Investigar el procedimiento que sigue el entrevistador y si el tipo de entrevista utilizado es el adecuado.
- 16) Averiguar si las entrevistas son utilizadas como pauta para la futura ubicación del empleado
- 17) Chequear cualitativamente la calidad de los entrevistadores y verificar si han sido preparados para su función.
- 18) Verificar si existen algún tipo de control sobre las entrevistas (deberán realizarse por más de una persona).
- 19) Comprobar si se somete a los candidatos a un examen médico antes de proceder a contratarlos.
- 20) Investigar si el jefe de línea respectivo tiene la prerrogativa de aceptar o rechazar un candidato enviado por el departamento de personal.
- 21) Verificar cuán adecuadas son las ponderaciones del sistema de selección, en caso de que éstas existan.
- 22) Comparar las tareas que efectivamente se realizan en un cargo con las descripciones de los mismos.
- 23) Asegurarse de que la ubicación del nuevo empleado sea la más conveniente.

- 24) Analizar si la empresa se preocupa de ambientar en forma adecuada al nuevo empleado.
- 25) Averiguar si la empresa se preocupa de que exista una persona responsable de seguir el rendimiento del nuevo empleado.
- 26) Investigar si existe compatibilidad entre la personalidad del nuevo empleado y las características del cargo que ocupa.
- 27) Verificar si se explican las políticas de la empresa a los nuevos empleados.
- 28) Averiguar si la empresa proporciona a sus empleados permanentemente la oportunidad de ascender y si se les hace conocer ese aspecto a los postulantes.
- 29) Chequear si los nuevos empleados reciben información de la empresa.
- 30) Comprobar si los empleados son informados tanto de los aspectos agradables como desagradables de su trabajo.
- 31) Investigar si se hace una entrevista de retiro a los empleados que dejan la empresa.
- 32) Estudiar si la entidad se preocupa en forma especial de mantener a los buenos empleados.
- 33) Investigar si la última selección tiene un informe con etapas, post-etapas y resultados.

En un proceso de selección de personal se debe tener claro que el análisis y descripción de cargos son de gran importancia, dado que ellos serán la base para buscar al futuro nuevo empleado en la organización. Pero puede darse el caso que el cargo sea ocupado por una persona que trabaje dentro de la organización y reúna los requisitos exigidos para ocupar la vacante. Las empresas deben comenzar por ver si existen dentro de la organización personas bien capacitadas para ocupar la vacante (programas de ascensos) y

si no buscar fuera de ella. Verificar que si esto se cumple, ayuda a implementar las políticas de ascensos, flexibilidad de traslados, rotación de puestos, etc.

Un programa de auditoría debe evaluar los controles establecidos para que los procesos se lleven a cabo de la manera en que fueron definidos. Por lo tanto, en el paso 11) de este programa, debería ser más específico. Deberían existir preguntas referentes a los controles que ayudan a que el proceso de selección sea exitoso. También preguntas referentes a los entrevistadores, como por ejemplo si son de la Unidad de Recursos Humanos, del Área que tiene la vacante o si son de entes externos, o una combinación de ellos.

Un programa de auditoría de recursos humanos debe mantener una consistencia lógica entre las distintas funciones, técnicas y políticas de la Unidad de Recursos Humanos. Por lo tanto el paso número 16) en el cual se pide averiguar si las entrevistas son usadas como pauta para la futura ubicación del empleado, no tiene ninguna importancia. Sin lugar a dudas que si una empresa abre una vacante, se buscará los postulantes y se los entrevistara para esa vacante o para las que existan, puede darse el caso que se descubra que el entrevistado sirva para otro cargo que tenemos dentro de la empresa y para el cual no fue llamado, sino que durante el proceso el entrevistador lo notó. Lo que sí fuese más valioso consultar es si las entrevistas son lo suficientemente contundentes como para poder discriminar entre habilidades, aptitudes y actitudes entre los diferentes cargos. También se puede consultar sobre la participación del jefe del área del cargo que esta vacante en la entrevista a los candidatos.

Dentro de este programa también se realizan consultas que pertenecen a otras funciones de la unidad de recursos humanos, que poco pueden aportar a la auditoría del proceso de selección de personal. Este es el caso del paso 22) en donde este es propio del análisis y descripción de cargos. Lo mismo ocurre con el paso 33) que pertenece más bien a la función de mantenimiento.

El proceso de selección debe ser uno de los más importantes que debe realizar la Unidad de Recursos Humanos. Una buena selección de empleados nos puede llevar a tener en la organización aquel recurso que nos diferencie con nuestra competencia. Por lo tanto un buen proceso de selección debe contar también con un elaborado sistema de control que vele porque este proceso se realice de la mejor forma posible. Es importante hacer hincapié en que la auditoría debe chequear el correcto funcionamiento de estos controles y darles la importancia necesaria. Una buena elección de nuestros empleados se puede traducir a la larga en disminuir nuestros costos en capacitación, integración, etc., costos que se ven elevados cada vez que se realiza una mala selección.

C. Preguntas sobre Reclutamiento.

- 1) ¿Está utilizando la empresa las mejores fuentes de reclutamiento?
- 2) ¿Han desarrollado nuevas fuentes de reclutamiento?
- 3) ¿Son usadas en forma exhaustivas fuentes como: escuelas, universidades, escuelas técnicas, centros de capacitación, amigos o parientes de los empleados?
- 4) ¿Se les ha ofrecido a estudiantes de escuelas técnicas, institutos o universidades un plan acerca de las ventajas de trabajar en la empresa?

- 5) ¿ Se han ofrecido incentivos a los empleados para traer nuevos trabajadores?
- 6) El programa de reclutamiento de la empresa, ¿incluye el reclutamiento de ejecutivos?
- 7) ¿Están todos los candidatos en igualdad de condiciones durante el proceso?

Sin lugar a dudas que el proceso de selección y reclutamiento debe ser lo más justo posible, pero para nadie es un misterio que no todos están en igualdad de condiciones. Lo que a la empresa realmente le interesa, es lograr contratar a la persona mejor capacitada posible. Verificar igualdad de condiciones de los postulantes, da una real posibilidad de encontrar al mejor postulante posible. El auditor se debe preocupar de verificar que la persona contratada sea la correcta, que cumpla con los requerimientos del cargo y que haya pasado por todo el proceso de selección y reclutamiento que la empresa exige.

D. Preguntas de Selección.

- 1) ¿Son los postulantes recibidos adecuadamente para que se formen una buena impresión de la empresa?
- 2) ¿Se realiza la selección de personal basándose en principios científicos?
- 3) ¿Son usados test de aptitud, inteligencia, personalidad y destreza?
- 4) Las personas que evalúan los tests, ¿son de idoneidad aceptada?
- 5) ¿Existe algún tipo de control sobre quién corrige los tests?
- 6) ¿Obtiene el entrevistador información útil y predispone favorablemente al postulante hacia la empresa?

- 7) ¿Hay un programa continuo y actualizado para entrenar al personal encargado de la selección e informarle sobre los cambios respectivos?
- 8) ¿Se adecuan los entrevistadores las necesidades de los cargos a llenar?
- 9) Si existen pautas estandarizadas de entrevistas, ¿útiles los registros de entrevistas y se mantienen al día?
- 10) ¿Hay datos en las entrevistas que ayuden a la ubicación del empleado?
- 11) ¿Proporciona la entrevista suficiente información para hacer una tentativa de evaluación de los entrevistados?
- 12) ¿Se mantienen en privado las entrevistas a los candidatos?
- 13) ¿Se mantienen al día los registros de contratación y se adecuan de tal modo que muestren información acerca de los empleos anteriores?
- 14) ¿Contienen los registros de personal los distintos tipos de trabajo que el nuevo empleado puede desempeñar, aparte de aquel para el cual fue contratado?

Un programa de auditoría debe ser lo más claro posible, las preguntas deben apuntar específicamente lo que se desea saber. En la pregunta 13) debería separarse la pregunta. El auditor debe verificar que los contratos se mantengan actualizados y con los requerimientos que exige la empresa y las leyes sociales y laborales al día. Esto es de gran importancia dado que ante cualquier eventualidad una omisión en los contratos puede acarrear costos no contemplados o problemas legales. Por otro lado, mantener la información de los empleos anteriores debe ser consultado en una pregunta aparte, de tal manera que se pueda verificar correctamente que esta información exista. Son dos cosas distintas que un auditor debe consultar y la primera requiere una mayor atención.

E. Preguntas sobre ubicación y orientación.

- 1) ¿Es la ubicación futura de los empleados elemento de juicio adicional al seleccionar?
- 2) En términos generales, ¿es adecuada la ubicación del nuevo empleado en su trabajo?
- 3) ¿Se presenta el nuevo empleado a los supervisores y compañeros?
- 4) ¿Se efectúa un seguimiento del empleado con posterioridad a su ubicación?
- 5) ¿Se hace alguien responsable por el seguimiento de cada nuevo empleado?
- 6) ¿Es compatible la personalidad del nuevo empleado con las características del cargo?
- 7) ¿Se le da información sobre la empresa al nuevo empleado?
- 8) ¿Son contestadas las preguntas que formulan los nuevos empleados?
- 9) ¿Se les informa acerca de algunos aspectos desagradables de su trabajo?
- 10) ¿Trata la empresa de analizar si se ha discriminado contra un trabajador que se retira?
- 11) ¿Hace la empresa algún esfuerzo especial por retener a los buenos empleados?
- 12) Si el empleado que se retira es bueno, ¿se le ofrece la oportunidad de que ocupe otro cargo en la empresa?

El proceso de ubicación y orientación de los empleados, esta directamente relacionado con la evaluación, descripción y análisis de cargos. Una buena elaboración de las tres aspectos anteriores, debe llevar a una correcta ubicación del empleado dentro de la organización. Para ello el auditor debe verificar y analizar que para realizar este proceso se

utilizan estas técnicas. El programa debe contener más preguntas sobre este aspecto, de manera de controlar que los empleados no sean ubicados al antojo del entrevistador o de la persona a cargo de la selección. Si se realiza el proceso de ubicación con las descripciones de cargo, la pregunta 9) en la cual se consulta si el postulante es informado de los aspectos desagradables de su trabajo, debería ser enfocada a si los postulantes poseen una correcta información sobre la labor que deben cumplir y en las condiciones que se debe ejecutar. Todo trabajo tiene sus aspectos desagradables, pero también es cierto que son parte de la labor que debe cumplir cualquier empleado. Por lo tanto, el control debe ser más por el lado del conocimiento de la descripción del cargo que por la información de lo desagradable de un trabajo.

Este programa mezcla nuevamente preguntas que deben ser consultada en otra sección, particularmente en un programa para evaluar el mantenimiento. Este es el caso con las preguntas 11) y 12), las cuales apuntan directamente al esfuerzo que realiza la empresa por mantener a los empleados en su trabajo.

F. Observación práctica del proceso.

- 1) Seleccionar una muestra representativa de trabajadores de la empresa.
- 2) Establecer los medios adecuados para entrevistarse con dichos trabajadores y obtener de ellos la siguiente información:
 - Como llegaron a la empresa.
 - Que formalidades cumplieron para ingresar
 - En qué consistió el proceso de selección al que fueron sometidos.

- 3) Obtener la carpeta personal de los trabajadores seleccionados bajo el procedimiento del punto 1 y verificar si en ella se encuentran los siguientes antecedentes:
- Ficha de antecedentes personal
 - Contrato de trabajo debidamente actualizado
 - Solicitud de ingreso
 - Antecedentes sobre la selección:
 - a. Resultado del examen de conocimientos
 - b. Resultado del examen médico
 - c. Resultado del examen psicológico.
 - d. Informe de la entrevista personal.
 - Antecedentes sobre anteriores empleos
 - Recomendaciones
 - Calificaciones realizadas por el jefe directo
 - Antecedentes sobre formación académica y personal.
- 4) Extraer de la descripción de cargos aquella que corresponda al puesto de trabajo auditado.
- 5) Observar personalmente el trabajo efectivamente realizado.
- 6) Examinar los requisitos del cargo.
- 7) Verificar si la persona seleccionada los cumple.

El proceso de observación práctica es de gran importancia, dado que es el mecanismo por el cual el auditor logra corroborar que lo que han dicho los entrevistados y lo que la empresa dispone, realmente se están cumpliendo. El auditor deberá verificar por

medio de la observación que el trabajador cumpla con los requisitos que la descripción de cargos estipula. Sería importante agregar a este programa, la verificación en los documentos de selección de las personas que participaron de este proceso. Esto es importante dado que al encontrar grandes discrepancias entre el trabajador y la descripción de cargo, estas personas puedan explicar el motivo de dichas desviaciones y ser evaluada su real capacidad para llevar a cabo el proceso de selección de personal.

G. Auditoría basada en la relación de la selección con otros aspectos de la Administración de Recursos Humanos.

- I. Razón de ausentismo = $\frac{\text{Total de días ausentes anuales de ingresados en el año}}{\text{Total de días laborales de los ingresados en el año}}$
- II. Razón de traslados = $\frac{\text{N° de solicitudes de traslados en el año}}{\text{N° de ingresados por año}}$
- III. Razón de despidos = $\frac{\text{N° de despidos por año}}{\text{N° de ingresados por año}}$
- IV. Razón de promociones = $\frac{\text{N° de promociones en un periodo}}{\text{N° de ingresados en un periodo}}$
- V. Razón de evaluación de desempeño
- a) $\frac{\text{N° evaluaciones satisfactorias de ingresados en un periodo}}{\text{N° de ingresados en un periodo.}}$
- b) $\frac{\text{N° de evaluaciones insatisfactorias de ingresados en un periodo}}{\text{N° de ingresados en un periodo.}}$
- VI. Rotación de personal = $\frac{\text{Ingresos} + \text{egresos}}{2} \times \frac{100}{\text{total planta}}$

- El “ingreso” considera exclusivamente la reposición de la dotación normal de la planta y no las adiciones a la planta.
- En el “egreso” separe las salidas voluntarias de los despidos.

$$a) \frac{\text{Ingresos} + \text{despidos}}{2} \times 100$$

Total planta

Un resultado elevado de este índice reflejará una deficiente selección ya que el personal ingresado no habrá satisfecho las necesidades de la empresa.

$$b) \frac{\text{Ingresos} + \text{salidas voluntarias}}{2} \times 100$$

Total planta

En condiciones normales y en una empresa competitiva en el mercado, un resultado alto significará así mismo, una deficiencia en la selección, desde el punto de vista de los nuevos ingresados, quienes no vieron satisfechas sus aspiraciones y no desearon permanecer en la empresa.

4.1.5 Auditoría de procedimientos de Evaluación de Cargos.

A. Objetivos de la Auditoría de Evaluación de Cargos.

- Verificar que se aplique en la empresa la técnica de evaluación de cargos.

- Determinar el valor relativo de cada cargo en la empresa y su retribución monetaria son justo, equitativos y lo más objetivo posible.
- Contribuir a eliminar las desigualdades de los sistemas de remuneraciones básica, debido a:
 - Favoritismo, ya que muchas veces se remunera mejor a quienes tienen mejores “padrinos”, o influencia de cualquier tipo.
 - Prejuicios de raza, sexo, religión, ideología, etc. Insistencia o presión de algunos trabajadores para obtener mejores remuneraciones.
 - Costumbre o rutinas establecidas y que siguen manteniéndose sin justificación alguna.

B. Programa de Auditoría al nivel de procedimientos.

- 1) Ver si existen procedimientos preestablecidos para aplicar la técnica de evaluación de cargos.
- 2) Si es así, verificar que estén dichos procedimientos establecidos en forma escrita, en un manual.
- 3) Determinar si dicho manual de procedimientos está al alcance de todas las personas que trabajan en el área de recursos humanos.
- 4) Verificar si existe siempre una evaluación de cargos previa a la determinación de un nivel de remuneraciones.

- 5) Determinar si está la evaluación de cargos programada de manera tal que los cargos sean evaluados periódicamente.
- 6) Establecer si el personal que realiza dicha evaluación tiene los conocimientos necesarios para ello.
- 7) Determinar si ese profesional es independiente a la empresa.
- 8) Si la verificación es negativa, establecer si la persona que realiza dicha labor da seguridad de su independencia respecto al trabajo que esta realizando.
- 9) Verificar si para realizar la evaluación se utiliza algún método preestablecido previamente.
- 10) Determinar si dicho método fue autorizado en última instancia por el encargado del área.
- 11) Indicar cual de los métodos señalados a continuación es utilizado por la empresa:
 - Clasificación u ordenamiento.
 - Comparación de factores.
 - Sistema de puntajes.
 - Sistema de grados predeterminados.
- 12) Establecer si se utiliza el mismo método para evaluar todos los cargos de la empresa.
- 13) Determinar si se ha efectuado un estudio preliminar de la descripción y especificación de cada cargo.
- 14) Verificar si la evaluación se guía por un programa preestablecido.
- 15) Determinar si cualesquiera de los métodos utilizados por la empresa entrega los resultados deseados.
- 16) Establecer si el resultado de la evaluación de cargos es utilizado posteriormente.

17) Verificar si antes de seleccionar el método para la evaluación de cargos se analizaron las ventajas y desventajas de cada uno de ellos en cuanto a los siguientes aspectos:

- Objetividad.
- Costos.
- Simplicidad.
- Flexibilidad.
- Adecuación a los requerimientos de la empresa.
- Buena acogida del personal.

18) Verificar si existen mecanismos para informar los resultados del proceso.

19) Los resultados de la evaluación son empleados para efectos de capacitación, ascensos, etc.

Como ya se ha dicho en reiteradas ocasiones, un programa de auditoría debe mantener un orden que permita guiar correctamente el trabajo del auditor. Si bien es cierto que este programa cumple el objetivo de analizar el proceso de evaluación de cargos, éste debería estar mejor estructurado. La propuesta podría ser, en un primer apartado consultar sobre la existencia de métodos de evaluación de cargos, en donde se consulte su existencia, definición, manuales de cada método, periodicidad, la existencia de métodos distintos de acuerdo al nivel del cargo, los ítemes que debe contener cada método, etc. Un segundo apartado, en donde se consulte todo lo referente a quien o quienes realizan la evaluación de los cargos. En el se puede consultar sobre la independencia del evaluador con respecto a los cargos evaluados, si es externo o interno, en caso de ser externo, realizar todas las averiguaciones sobre la empresa y su conocimiento de la empresa y la experiencia en

evaluación de cargos, como también los requisitos profesionales que debe tener el evaluador. Si el evaluador es interno, averiguar su posición dentro del organigrama, su participación en la elaboración de los métodos y los manuales, tiempo que lleva realizando esta labor, periodicidad en que realiza las evaluaciones y actualizaciones, como también sus competencias profesionales que lo capacitan para realizar dicha labor. En tercer lugar se puede consultar todo lo que tenga que ver con la evaluación propiamente tal y los resultados de esta. Como por ejemplo si sus resultados influyen en algún otro proceso (como el de establecer nivel de remuneraciones), como son informados los resultados, etc.

C. Programa aplicado al examen del nivel de remuneraciones

- 1) Para determinar la remuneración de los postulantes a un cargo, ¿se examina la evaluación de cargos pertinente?
- 2) De ser así, se investiga se investiga por qué se produjo la vacante, la que puede ser por una de las siguientes razones:
 - Retiro
 - Despido
 - Ubicación en otro cargo
 - Nueva vacante producto del aumento de las operaciones de la empresa
- 3) En el caso de ser retiro, se examine que éste no se haya producido por el nivel de remuneración del cargo.
- 4) Si ese fue el motivo del retiro, revisar en que niveles se produce un mayor número de retiros.

- 5) De haberse producido por el nivel de remuneración, se actualiza previamente la evaluación del cargo que estaba vigente a esa fecha, antes de informar a los nuevos postulantes del nivel de remuneración.
- 6) Una vez determinado el nivel de remuneraciones se avisa a través de un memorándum a personal para que sea incluido en la próxima nómina.
- 7) Los niveles de remuneración que ofrece la empresa, son similares a los de la empresa.
- 8) De no ser así, se investiga que proporción de retiros es por el nivel de remuneración.
- 9) Si se ha determinado que el motivo de los retiros es por nivel de remuneraciones asignados:
 - Se efectúa una nueva evaluación de cargos
 - Se evalúa el costo de aumentar las remuneraciones versus la pérdida de trabajadores con varios años de experiencia en la empresa.
 - Se considera además que dichos trabajadores han pasado por un proceso de reclutamiento, selección, ubicación, adaptación, adiestramiento, etc., lo cual significa un costo para la empresa.
- 10) Se examina que el nivel de remuneraciones, para cargos similares sea semejante
- 11) De haber diferencias notorias, determinar si éstas están explicadas satisfactoriamente por una de estas razones:
 - Capacidad del empleado
 - Antigüedad
 - Responsabilidad

12) Se examina una muestra representativa de trabajadores de la nómina de manera de chequear:

- Contrato de trabajo debidamente actualizado
- Monto de remuneración
- Determinación de la base imponible
- Pago del impuesto
- Determinación de leyes sociales
- Pago de leyes sociales
- Autorización por parte del trabajador de los descuentos que se le están realizando
- Determinación de horas extras, si corresponde, chequeando la debida autorización
- Atrasos registrados durante el mes
- Ausencias a jornadas de trabajo sin la debida autorización
- Cancelación de cargas familiares a través de la debida autorización, que debería estar en la carpeta personal
- Liquidación de remuneraciones debidamente firmada por los trabajadores
- Cualquier otro emolumento que esté identificado en la liquidación
- Otros beneficios pactados por contrato colectivo que deberían ser liquidados mensualmente con su sueldo

13) Determinar si existe una persona o sección dedicada solo a la planilla de remuneración

- 14) Se examina en forma adicional la liquidación del encargado de preparar mensualmente las planillas de remuneración.
- 15) Examinar si las personas que preparan las planillas son ajenas a la contratación del personal
- 16) El pago es efectuado por el personal ajeno a la preparación y control de las planillas de remuneraciones.
- Si se paga con cheque:
 - a. ¿Existe una cuenta bancaria especial?
 - b. ¿Es reconciliado dicho saldo periódicamente por personas ajenas a la preparación y pago de las remuneraciones?
 - Si se paga en efectivo:
 - a. ¿Se retira del banco el monto exacto a pagar según las planillas?
 - b. ¿Existe un control adecuado sobre el llenado y custodia de los sobres de pago antes de su entrega?

Como se puede apreciar en este programa, la evaluación de cargos tiene directa implicancia en las políticas de remuneración de la empresa. De ahí la importancia que la auditoría de recursos humanos verifique detalladamente la correcta y objetiva valorización de cada uno de los cargos que existen en el interior de la empresa. Este modelo permite conocer al auditor de manera clara si la función de evaluación de cargos se está llevando a cabo bajo los requerimientos exigidos por la empresa y la naturaleza que la función establece.

D. Observación práctica del sistema.

- 1) Seleccionar una muestra de cargos representativos para los cuales se desee examinar si existe la evaluación de cargos correspondientes.
- 2) Aplicar los procedimientos que correspondan y que estén determinados en la observación práctica del proceso de auditoría de análisis de cargos
- 3) Examinar si dicho cargo ha sido evaluado
- 4) Examinar si dicha evaluación ha sido actualizada durante el último año
- 5) Verificar que el nivel de renta determinada por dicha evaluación sea el que esté percibiendo el empleado en cuestión:
 - Aplicar los procedimientos establecidos en la pregunta número 12) del programa para el nivel de remuneraciones

E. Relación de Evaluación de Cargos con otros aspectos de administración de recursos humanos.

I. Razón de rotación referida a un estrato o función.

$$\frac{\frac{\text{N}^\circ \text{ ingresos} + \text{N}^\circ \text{ egresos voluntarios}}{2}}{\text{Dotación del estrato o función}}$$

II. Relación evaluación /análisis de cargo

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cargos evaluados}}{\text{N}^\circ \text{ de cargos analizados}}$$

III. Relación evaluación /descripción de cargos

$$\frac{\text{N}^\circ \text{de cargos evaluados}}{\text{N}^\circ \text{de cargos descritos}}$$

IV. Razón de solicitudes de prestamo

$$\frac{\text{N}^\circ \text{de solicitudes de prestamos}}{\text{Dotación total de estrato}} \times \text{periodo}$$

4.1.6 Auditoría de procedimientos de Evaluación de Desempeño

A. Objetivos de la auditoría de Evaluación del Desempeño

- Verificar si se aplica en la empresa la evaluación del desempeño de acuerdo a los procedimientos establecidos para ello.
- Examinar las finalidades para las cuales se lleva a cabo la evaluación del desempeño, ya sea calificar o desarrollar al personal, con el propósito de usarla como base a decisiones sobre el empleo o retribución de recursos humanos.
- Determinar si los aspectos que se evalúan son aquellos para los cuales la empresa requiere medición, de acuerdo con sus necesidades, objetivos y políticas.

B. Programa de Auditoría de procedimientos de Evaluación del Desempeño

- 1) Entrevistarse con los directivos de personal para consultar si la empresa a adoptado la evaluación del desempeño y solicitar información sobre sus procedimientos.

- 2) Determinar si existe un reglamento de evaluación del desempeño en forma escrita.
- 3) Establecer si las personas directamente relacionadas con la evaluación del desempeño, de la Unidad de Recursos Humanos y los supervisores, conocen el reglamento
- 4) Verificar si además, a los supervisores se les ha informado acerca de la forma de evaluar.
- 5) Verificar si los trabajadores han sido informados acerca de los procedimientos de evaluación.
- 6) Establecer si existe una forma de evaluación de desempeño uniforme para todos los trabajadores

- 7) Si no lo hay, verificar si las siguientes categorías de trabajadores son evaluados en forma diferenciada:
 - Personal sin mando
 - Personal con mando
 - Personal directivo
 - Personal operativo

- 8) Establecer si existen formas diferentes en la forma de evaluación de desempeño para las categorías anteriores en cuanto a:
 - Objetivos de evaluación del desempeño.
 - Elementos evaluados
 - Periodos de evaluación
 - Consecuencias de evaluación

- 9) Determinar si existen formas diferentes de evaluación para trabajadores con situaciones contractuales distintas.
- 10) Si las hay, establecer los periodos de evaluación para trabajadores temporales o con contratos a prueba.
- 11) Verificar si en este último caso se evalúan:
- Si el trabajador esta capacitado para realizar otra función
 - Si se le considera habilitado para funciones de supervisión
 - Si al termino de su contratación temporal o de prueba se recomienda su recontractación.
 - Si se le recontractaría a un nivel diferente al actual.
- 12) Determinar que se evalúa: la personalidad, la conducta o los resultados.
- 13) Determinar cuales son los objetivos de la evaluación del desempeño: calificar o desarrollar al personal.
- 14) Establecer si existen evaluaciones diferentes para cada objetivo.
- 15) Si existen periodos determinados sujetos a evaluación, establecer si existen excepciones.
- 16) Examinar las razones que dan origen a las excepciones en los plazos.
- 17) Determinar uniformemente para la empresa, o para cada categoría de personal, si la evaluación se efectúa mediante el uso de:
- Puntajes
 - Conceptos
 - Comentarios
 - Comparaciones
 - Respuesta verdadero-falso

- Dirección por objetivos

- 18) Determinar cuantas personas, además del calificador intervienen en la evaluación del desempeño, y cual es su desempeño.
- 19) Establecer si la participación de más de una persona en la evaluación de desempeño, atenta contra la confidencialidad.
- 20) Verificar si se contempla una reunión previa al informe de evaluación entre el trabajador y el calificador con el propósito de conversar aspectos relativos al desempeño.
- 21) Determinar si se requiere la participación del trabajador en alguna de las etapas de evaluación del desempeño.
- 22) Examinar la forma como se comunican las calificaciones a los trabajadores
- 23) Determinar si se considera algún procedimiento de apelación en los casos en que los trabajadores estén en desacuerdo con la evaluación
- 24) Investigar si todos los trabajadores y funcionarios del Departamento de Recursos Humanos están informados acerca de su derecho a apelar.
- 25) Establecer cuales son las instancias de apelación.
- 26) Verificar que para estos casos haya acceso a niveles superiores a aquellos que realizaron la evaluación.
- 27) Establecer que el resultado de la apelación se le comunica al evaluado y al evaluador y se registran las correcciones.
- 28) Determinar si con posterioridad a la evaluación se preparan listas de méritos y deméritos.
- 29) Determinar si existen algunas formas parciales de evaluación tales como:

- Registro de actividades especiales realizadas

- Reconocimiento por dichas responsabilidades
- Anotación de conductas positivas o negativas en la hoja de vida

30) Verificar si estas evaluaciones parciales se comunican al trabajador y se registra su toma de razón

31) Establecer si la evaluación del desempeño puede dar origen a cambios en la situación de los trabajadores.

32) Si la respuesta es afirmativa, determinar si el resultado de la evaluación puede traer como consecuencia:

- Ascensos
- Traslados
- Cambio de funciones
- Aumento de responsabilidad
- Incentivo monetario
- Incentivo no monetario
- Censura
- Democión
- Castigo monetario
- Despido capacitación

La evaluación del desempeño es una de las funciones de la Unidad de Recursos Humanos que requiere más objetividad que las otras, dado que de ella depende la positiva o negativa evaluación de un trabajador. Por lo tanto las personas que deben evaluar a los trabajadores en la realización de su trabajo, deben poseer los conocimientos necesarios de evaluación y de los objetivos que persigue la organización. Si bien, este programa

consulta por las personas que llevan a cabo la evaluación no se pide verificar su rol en la Unidad de Recursos Humanos o si pertenecen a otra unidad, tampoco se consulta si el evaluador es externo y cuales son sus competencias profesionales para llevar a cabo esta evaluación.

En este modelo se puede apreciar claramente que es necesaria una política de evaluación del desempeño. Es por esto, que es muy importante que se encuentre por escrito la necesidad y objetivos de llevar a cabo esta evaluación. También se debe verificar que en esta política debe quedar explicitado quién o quienes deben dar la orden de llevar a cabo la evaluación de desempeño, o si existen periodos establecidos en los que se debe realizar esta función. Es importante también verificar si existe una reunión anterior a la evaluación de desempeño, donde participen la Unidad de Recursos Humanos y los directivos o supervisores, para establecer cuales son los objetivos de la evaluación y que elementos serán evaluados. Si esto esta establecido en las políticas y técnicas de Recursos Humanos, será necesario verificar que estas se mantienen o son apropiadas para evaluar a los trabajadores en el momento que se encuentra actualmente la empresa.

Otro punto que un auditor debe verificar, es como se le comunica al trabajador que será evaluado. En el paso número 5) del programa se pide verificar si los trabajadores han sido informados acerca de los procedimientos de evaluación. Pero sería importante también consultar cuales son los medios por el cual se les informa y si estos son los más adecuados. Los trabajadores deben ser informados que serán evaluados, para que así no se muestren ajenos a procesos que les puede traer algunos beneficios y no verlo como algo perjudicial.

Dentro de este programa también se consulta por la evaluación de las personas contratadas temporalmente o a prueba. Es importante incluir en este programa la especificación de verificar que a las personas que se encuentran a prueba sean evaluadas al término de esta, con la finalidad de establecer si sigue trabajando en la empresa o bien no está apto para la organización.

Por último, este programa podría incluir la verificación de la existencia de reuniones entre los evaluadores con los directivos y supervisores, una vez terminada la evaluación del desempeño. También verificar la existencia de estadísticas elaboradas por los evaluadores que reflejen los resultados obtenidos y permitir un análisis global de la evaluación.

C. Observación práctica del proceso técnico.

- 1) Seleccionar una muestra representativa de los trabajadores de la empresa.
- 2) Separar de la muestra aquellos que han cumplido los plazos mínimos que se contemplan para cada una de las formas de evaluación.
- 3) Seleccionar la carpeta personal de cada uno de los trabajadores que se han aislado según el procedimiento anterior.
- 4) Examinar los tipos de contrato que han sustentado estos trabajadores desde su ingreso a la empresa
- 5) Verificar si se han efectuado las evaluaciones en todos aquellos casos en que existieron contratos temporarios o a prueba.

- 6) Examinar el contenido de la evaluaciones del punto anterior y determinar si en todos los casos fue satisfactorios.
- 7) Para los casos de trabajadores con contratos indefinidos o de planta, determinar si se efectuaron evaluaciones con posterioridad a la conversión del contrato
- 8) Examinar si los periodos de la evaluación corresponden a aquellos establecidos por la empresa
- 9) Si los periodos no se ajustan a los preestablecidos, analizar los motivos de las excepciones.
- 10) Analizar el contenido de las evaluaciones y hojas de vida con registros parciales.
- 11) Verificar que estén firmadas por los supervisores que corresponden, así como de los trabajadores.
- 12) Examinar las cosas en que el trabajador expresó desacuerdo escrito.
- 13) Verificar si las autoridades que correspondían conocían de la apelación.
- 14) Establecer si se dejo constancia escrita de posibles correcciones.
- 15) Examinar los casos de los trabajadores de la muestra, que experimentaron algún cambio en su situación funcionaria o contractual en el último periodo.
- 16) Analizar el cambio con relación a las últimas evaluaciones del desempeño.

En este proceso práctico, es importante mantener la atención en el tiempo de dedicado a la evaluación, a los controles de la evaluación de desempeño, a la disponibilidad de la información y a la existencia escrita de las apelaciones y sus correcciones. Todo esto hará el proceso más transparente y objetiva.

D. Relación de la Evaluación de Desempeño con otros aspectos.

- I. Razón de cumplimiento de plazos = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de evaluación por periodo}}{\text{Dotación del personal}}$
- II. Razón de ascensos = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de ascensos por periodo}}{\text{N}^\circ \text{ de evaluaciones satisfactorias por periodo}}$
- III. Razón de apelaciones = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de apelaciones por periodo}}{\text{N}^\circ \text{ de evaluaciones por periodo}}$
- IV. Razón de despidos = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de despidos por periodos}}{\text{N}^\circ \text{ de evaluaciones insatisfactorias.}}$

4.1.7 Auditoría de procedimientos de Adiestramiento.

A. Objetivos de la auditoría de Adiestramiento.

- Examinar los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa orientados a la búsqueda de conocimientos y el desarrollo de habilidades de sus trabajadores
- Determinar si la obtención de conocimientos y desarrollo de habilidades tienen una relación directa con las actividades y propósitos de la empresa y si satisface sus necesidades.
- Determinar que el adiestramiento se obtenga de las mejores fuentes disponibles y al menor costo posible en relación con el beneficio que reporte.
- Determinar la medida en que el adiestramiento ha sido adecuado y si ha dado como resultado cambios favorables en la empresa.

B. Programa de auditoría de Procedimientos de Adiestramiento.

- 1) Entrevistarse con los ejecutivos del personal y preguntar si en la empresa existe un programa de adiestramiento.
- 2) Si existe, informarse a que nivel de trabajadores está dirigido
- 3) Verificar si los programas de adiestramiento se encuentran en forma escrita
- 4) Establecer si hay presupuesto definido para adiestramiento
- 5) Verificar si la empresa cumple con las disposiciones legales o nacionales acerca de adiestramiento y si aprovecha los beneficios o subsidios adicionales que la autoridad otorga.
- 6) Si el programa de adiestramiento es general, investigar en que forma se determinan las necesidades
- 7) Verificar que existan distintas posibilidades de adiestramiento para diferentes estratos de trabajadores
- 8) Determinar si se capacita a los trabajadores que ingresan a la empresa.
- 9) Si los requerimientos de adiestramiento son determinados por el Departamento de Recursos Humanos, averiguar quien lo hace y si posee toda la información que se necesita para tomar esa decisión.
- 10) Verificar si existen objetivos de adiestramiento y establecer cuales son.
- 11) Consultar si existe un comité que analice las solicitudes de adiestramiento. Si lo hay, informarse de:
 - Quienes lo componen.
 - Sus conocimientos técnicos y administrativos.

- Si la composición del comité es heterogénea y permite la evaluación de solicitudes en forma imparcial.

12) Determinar si el adiestramiento es periódico o continuo, y su duración promedio.

13) Verificar si uno de los puntos de referencia para el establecimiento de las necesidades de adiestramiento, es el análisis de cargo.

14) Establecer si el adiestramiento se realiza dentro o fuera de la empresa.

15) Si se realiza dentro de la empresa:

- ¿Contratan instructores o profesores especializados?
- ¿Se lleva a cabo durante horas de trabajo?
- ¿Los realizan los trabajadores?
- ¿Incluyen perfeccionamiento práctico?
- ¿Está estructurado y se ciñe a una disciplina?

16) Si se realiza fuera de la empresa:

- ¿Se permite la asistencia en horario de trabajo?
- ¿Incluye cursos técnicos para reforzar conocimientos?
- ¿Hay convenios con algunos institutos?
- ¿Qué proporción del costo absorbe la empresa?

17) Verificar si ante la presencia de alguno de los siguientes elementos se detecta la necesidad de adiestramiento:

- Disminución en la producción.
- Disminución en la productividad.
- Baja en el rendimiento individual.
- Introducción de cambios tecnológicos (nuevos equipos o procesos).
- Cambios legales.

- Cambios en las políticas de la empresa y en proyecciones del ente.
- 18) Determinar si los trabajadores son evaluados al término de su adiestramiento.
- 19) Verificar si existe una forma estructurada para evaluación del adiestramiento.
- 20) Verificar si con posterioridad al adiestramiento y a la evaluación de la misma se realiza una evaluación del desempeño del trabajador con el propósito de determinar el provecho del adiestramiento.
- 21) Verificar si con posterioridad al adiestramiento constituye un antecedente para la movilidad de los trabajadores dentro de la empresa (traslados, nuevas responsabilidades, ascensos)
- 22) Solicitar estadísticas por lo menos de dos periodos anteriores, si las hay, respecto a:
- Número de unidades de producción.
 - Utilidades de la empresa.
 - Perdidas de equipos.
 - Perdidas de materiales.
 - Accidentes del trabajo.
 - Rotación del personal.

Y examinar las variaciones en éstas con respecto a cualquier variación en los programas de adiestramiento.

Dado el nivel de desarrollo del mercado actual, las empresas deben contar cada día más con personal calificado para hacer frente a la competencia. Por lo tanto, auditar la función de adiestramiento o capacitación requiere que los auditores fijen su atención en evaluar el real aporte a la empresa y a los trabajadores el participar de mayor instrucción para realizar mejor su trabajo. El auditor debe procurar verificar que la función

de adiestramiento se lleve a cabo con el ánimo de preparar a los trabajadores y que estos permanezcan en la empresa. Por lo tanto, debe analizar la cantidad de personas que han sido capacitadas y permanecen aún en la organización al cabo de un tiempo determinado. Esto es importante dado que las empresas destinan una cantidad de dinero y tiempo importante en capacitar a sus empleados y no tendría razón de ser que al poco tiempo se cambien a otra organización. De hay la necesidad de procurar mantener dentro de la empresa a los empleados capacitados o adiestrados para que la inversión en ellos entregue los resultados esperados.

C. Observación práctica del proceso técnico.

- 1) Seleccionar una muestra representativa de trabajadores de la empresa que hayan sido adiestrados.
- 2) Solicitar la descripción de sus cargos, que incluye la descripción de la especificación de los mismos.
- 3) Examinar en las carpetas personales los antecedentes acerca del nivel de instrucción y conocimientos técnicos de los trabajadores de la muestra.
- 4) Examinar los antecedentes acerca del adiestramiento a que fueron sometidos.
- 5) Verificar que las autorizaciones obtenidas para el adiestramiento sean validas.
- 6) Comparar las especificaciones de los cargos que sustentaban los trabajadores adiestrados con la materia del adiestramiento.

- 7) Verificar si los trabajadores asumieron nuevas funciones con posterioridad al adiestramiento, y en caso afirmativo, comparar la especificación de los nuevos cargos con la materia del adiestramiento.
- 8) Examinar si existe en las carpetas personales de los trabajadores evaluación correspondiente al adiestramiento y estudiar el contenido de dicha calificación.
- 9) Analizar evaluaciones de desempeño posteriores al adiestramiento y compararlas con evaluaciones de desempeño anteriores.
- 10) Establecer si hubo promociones o traslados de los trabajadores con posterioridad al adiestramiento y analizar este aspecto especialmente con relación a:
 - Evaluación de desempeño.
 - Evaluación de adiestramiento.
 - Especificación del nuevo cargo.
 - Contenido del adiestramiento.
- 11) Solicitar autorización para entrevistarse con los trabajadores seleccionadas en la muestra mencionada en el punto 1) y preguntarles
 - Su opinión general acerca del adiestramiento recibido.
 - A su juicio, el adiestramiento satisface las necesidades de la empresa.
 - Si se acogen sus solicitudes para el adiestramiento.
 - Si sus inquietudes fueron satisfechas.
 - Si han notado un cambio favorable en su rendimiento, actitudes y habilidades.
 - Si aumentaron sus conocimientos.
 - Si se recibieron algún estímulo monetario al haber concluido el adiestramiento.

- Si estiman que el adiestramiento les abre perspectivas de desarrollo en su trabajo.
- Si aumentaron sus responsabilidades o ascendieron después de adiestrados.
- Como se sienten con respecto a trabajadores de otras empresas que desarrollan trabajos similares.

Un punto importante a considerar a la hora de llevar a cabo la auditoría, es evaluar la percepción del empleado sobre los cursos a los que fue enviado para realizar la capacitación. Es importante que las personas capacitadas vean que con este proceso de capacitación sus expectativas laborales pueden variar satisfactoriamente. Por esto, el auditor debe realizar todas las preguntas necesarias al empleado capacitado para analizar el grado de satisfacción y también evaluar cuanto aprendió en dichos cursos. Es importante realizar una evaluación de lo aprendido en la capacitación.

D. Auditoría de Gestión del adiestramiento en relación con otros procesos.

I. Razones de productividad.

$$\frac{\frac{\text{Unidades producidas año 2} - \text{Unidades producidas año 1}}{\text{Producción año 1}}}{\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas adiestradas año 2} - \text{N}^\circ \text{ personas adiestradas año 1}}{\text{N}^\circ \text{ personas adiestradas año 1}}}$$

$$\frac{\frac{\text{Utilidad año 2} - \text{Utilidad año 1}}{\text{Utilidad año 1}}}{\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas adiestradas año 2} - \text{N}^\circ \text{ personas adiestradas año 1}}{\text{N}^\circ \text{ personas adiestradas año 1}}}$$

II. Razón de evaluación de adiestramiento.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ evaluación satisfactoria por año} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ adiestrados por año}}$$

III. Razón de tiempos

$$\frac{\text{Tiempo empleado actividad alta}}{\text{N}^\circ \text{ de personas adiestradas}}$$

IV. Razón de ascensos

$$\frac{\text{Total adiestrados} \times 100}{\text{Total ascendidos}}$$

V. Razón de rotación relativa al adiestramiento.

$$\frac{\frac{\text{Ingreso trabajadores} - \text{Egreso trabajadores}}{2}}{\text{Planta}}$$

Al finalizar este capítulo, se debe mencionar que la función de integración de la Unidad de Recursos Humanos, es evaluada por los autores del Modelo a través del Balance social, tema que no es del interés de este seminario. Por otro lado, también incluye un programa de Auditoría de los Costos incurridos en la Unidad de Recursos humanos, cosa que tampoco es analizada en este trabajo, ya que el seminario busca evaluar el Modelo para las funciones de la Unidad y no las especificaciones del departamento en cuestión.

Más allá de algunas discrepancias con el orden lógico de los programas y la falta de análisis en algunos controles, se puede concluir que utilizando este programa un

auditor podrá guiarse y situarse en los temas que realmente requieren análisis en cada una de las funciones. Pero, este modelo de auditoría no considera un análisis y verificación de los costos incurridos en cada una de las funciones. Es importante que junto con evaluar si se esta realizando el trabajo como lo estipula las políticas de la organización, analizar que tan suficientes son los costos entregados para ello y la eficiencia en la utilización de los mismos no se puede dejar pasar por alto. Si bien es cierto, que en las consideraciones sobre los costos que presenta este modelo se hace una mención, no existe la especificación explícita de análisis por cada una de las funciones. Cada una de estas debe ser evaluada en su realización, importancia, participación del personal y los costos incurridos en ella, de lo contrario no se puede saber si la labor se lleva eficientemente por sola capacidad de los encargados de llevar a cabo cada una de las funciones o excesos de recursos.

Conclusiones

Al finalizar la elaboración de este trabajo se puede concluir lo siguiente:

- La Unidad de Recursos humanos es una de las áreas que requiere una atención especial dentro de una organización. Es importante que los directivos de una empresa consideren que sus funciones son esenciales para conseguir los objetivos económicos que persiguen. Si no cuentan con este apoyo, poco es lo que realmente pueden aportar a mejorar las condiciones de trabajo y crecimiento personal que esta unidad debe gestionar y traducir en una mayor productividad de los empleados.
- Es necesario que la Unidad de Recursos Humanos cuenta con el personal idóneo para realizar un trabajo eficiente. Esta es un área que trabaja directamente con las personas, relaciones sociales, relaciones personales y expectativas de los trabajadores. Por lo tanto, el área debe contar con empleados que posean condiciones psicológicas y sociales aptas para trabajar con personas.
- Gestionar y evaluar el Recurso Humano se debe convertir poco a poco en una de las prioridades de las empresas actuales. Estas deben ser capaces de captar que una buena administración de este recurso, puede situar a la organización dentro de las más competitivas del mercado.
- Es importante que la Unidad de Recurso Humano este constantemente preocupada de la función de capacitación de sus trabajadores. Empleados mejor capacitados permitirá una organización más desarrollada. Para ello se hace relevante que esta unidad realice evaluaciones de desempeño para medir el grado de preparación de

sus trabajadores o bien si se están adaptando a los nuevos procedimientos y sistemas que se integran a la empresa. Para ello la unidad debe aprovechar todos los beneficios que las autoridades otorgan para este propósito.

- La utilización de un modelo de gestión para las personas, permite establecer en que medida el Recurso Humano esta aportando a los resultados económicos de la empresa. Es importante que las organizaciones revisen continuamente sus modelos de gestión o creen algunos nuevos. Medir y evaluar por medio de indicadores permite dar una respuesta más tangible sobre el real aporte de los trabajadores, y lo que es más, los resultados de su gestión.
- La auditoría de Recursos Humanos es un buen procedimiento para poder evaluar que la labor de la unidad respectiva se lleve a cabo como lo indican las políticas de cada organización. La metodología que proponen Sergio Burquez y otros autores, permite guiar el trabajado del auditor y así obtener la información necesaria para realizar el análisis respectivo.
- Es importante que una vez terminada la auditoría de Recursos Humanos, el auditor sea capaz de realizar las recomendaciones necesarias en aquellas áreas en que encuentre que existen desviaciones importantes. Por consiguiente, la empresa deberá tomar esas recomendaciones y realizar las debidas adecuaciones para corregir las desviaciones.
- Las empresas deben invertir tiempo y recursos en la Administración y Gestión de Recursos Humanos. Las personas son entes dinámicos que interactúan y reaccionan de acuerdo al medio ambiente en que se encuentre. Poseer trabajadores satisfechos y

comprometidos con la organización, llevara a las empresas a un mejor y más fácil ambiente laboral, lo cual también se traducirá en un mejor resultado operacional.

- El trabajo realizado permite ser una fuente de información y punto de referencia para quienes busquen en la gestión del recurso humano, una medida para concretar las metas. A través del modelo de gestión planteado en el este seminario, se puede comenzar a armar toda una estructura que permita guiar la labor de los encargados en recursos humanos y a dar un valor agregado a su función.
- Es importante considerar que los indicadores de gestión presentados, no son todos los que existen o se pueden crear para evaluar la gestión de los recursos humanos y su aporte a los resultados económicos en una organización. La elección de cuales indicadores le son más prácticos a cada organización, dependerá de la decisión de los encargados de llevar adelante esta tarea, como también la elaboración de nuevos índices sí se estime conveniente.
- Aún cuando existe muy poca información bibliográfica acerca de la gestión de recursos humanos y sus modelos, el contenido de este trabajo cuenta con información actualizada y específica, que le da un plano objetivo e imparcial sobre la real importancia de los recursos humanos y la administración y gestión de estos.
- Por último, investigar, conocer y analizar las diferentes funciones de la Unidad de Recursos Humanos, ha sido un tema que enriquece enormemente mis conocimientos académicos. A través de ellos he podido conocer nuevas herramientas para desarrollar de mejor manera mi labor en el mundo laboral y comprender la interacción de una unidad más dentro de un sistema global de una empresa. Antes de desarrollar este trabajo mis conocimientos eran bastante escasos

en relación ha este tema. Hoy mi aprendizaje me permite analizar de manera crítica los procedimientos y políticas que se implantan en esta unidad. Conocer como se gestiona y se pueden evaluar los recursos humanos, es un tema que se debe seguir investigando y desarrollando con la única finalidad de mejorar la relación empresa-personas, relación que no es fácil de llevar.

Bibliografía

Sergio Búrquez C, Luis Gómez C, Katya Hanuch V, Juan Lobos P, Fernando Lorca P., Seminario “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”, 1983.

Sergio Búrquez, Profesor de la Universidad de Chile, artículo en “Revista de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría”, noviembre 2004.

Charles Bettelheim ,“Problemas teóricos y prácticos de la planificación” , editorial Tecnos ,1965

George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, 2001.

Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, 2000.

Jac Fitz-enz, “Como medir la gestión de recursos humanos”, 1999.

Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Cuadro de Mando Integral”, 1997

John F.Mee (Org), “Personnel Handbook”,1958

Jorge Niño T. Profesor asistente de la Universidad de Chile, artículo en “Revista de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría”, 2004.

PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting y Fundipe, “Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de las personas”.

R.k kaplan y D.Norton. “The Balanced Scorecard: translating strategy into actino”, 1996.

Luis R. Gomez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy, “Dirección y Gestion de Recursos Humanos”, 3º edición 2001.