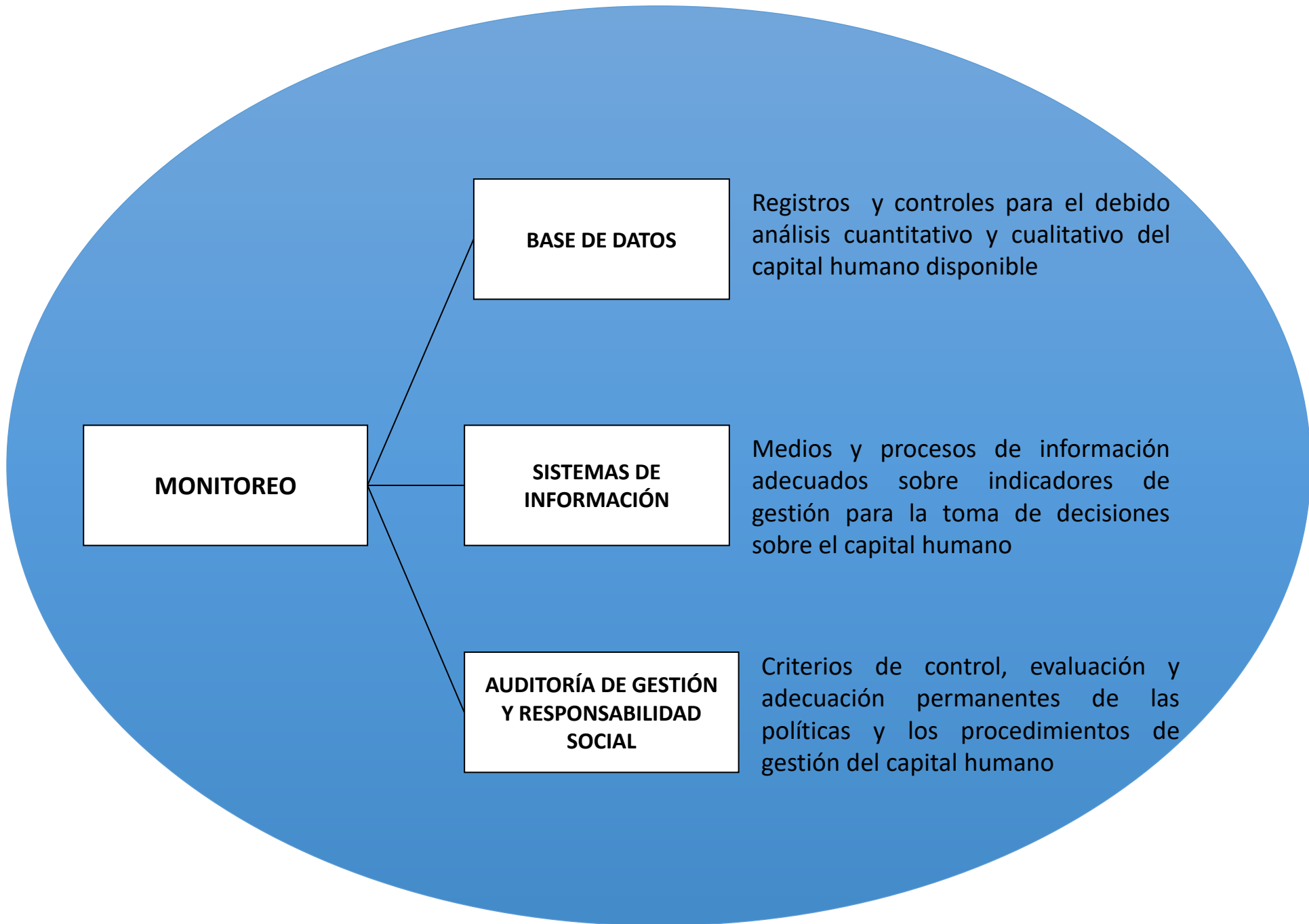




UNIVERSIDAD
DE LIMA

GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

*AUDITORÍA E INDICADORES
EN LA
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO*

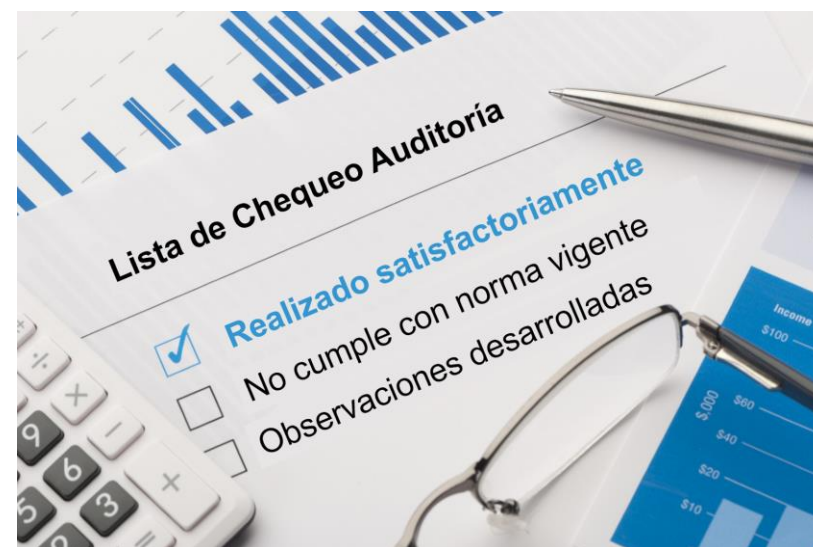


Inquietudes de los Ejecutivos de Gestión del Capital Humano (GCH)

- *"Necesitamos demostrar que el presupuesto de GCH representa una inversión con retorno".*
- *"¿Cómo demostramos el valor del Capital Humano a través de números?"*
- *"¿Cómo focalizamos la inversión en Capital Humano, en aquellos temas que generan mayor retorno económico?"*
- *"Invertimos grandes cantidades de dinero en nuestra gente. ¿Cómo hacemos para medir el retorno en esta inversión?"*
- *"Queremos posicionarnos para nuestro crecimiento futuro, ¿Qué tenemos que tener en cuenta para atraer a los mejores talentos?"*

Auditoría de la Gestión del Capital Humano

Diagnóstico exhaustivo de las prácticas, métodos y políticas de administración del capital humano en un período de tiempo determinado.



Auditoría de la Gestión del Capital Humano

¿Para qué?

Permite establecer y proyectar políticas dirigidas a la búsqueda de la calidad, y desarrollo de la gestión de capital humano dentro de la organización

Establecer un proceso de comparación con organizaciones que desarrollan la misma actividad económica y social.

..../

Auditoría de la Gestión del Capital Humano

¿Para qué?

Evaluar la efectividad y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión del capital humano.

Proponer soluciones y sugerencias de mejora de los procesos de gestión de capital humano.

Contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.



PROCESO DE LA AUDITORÍA

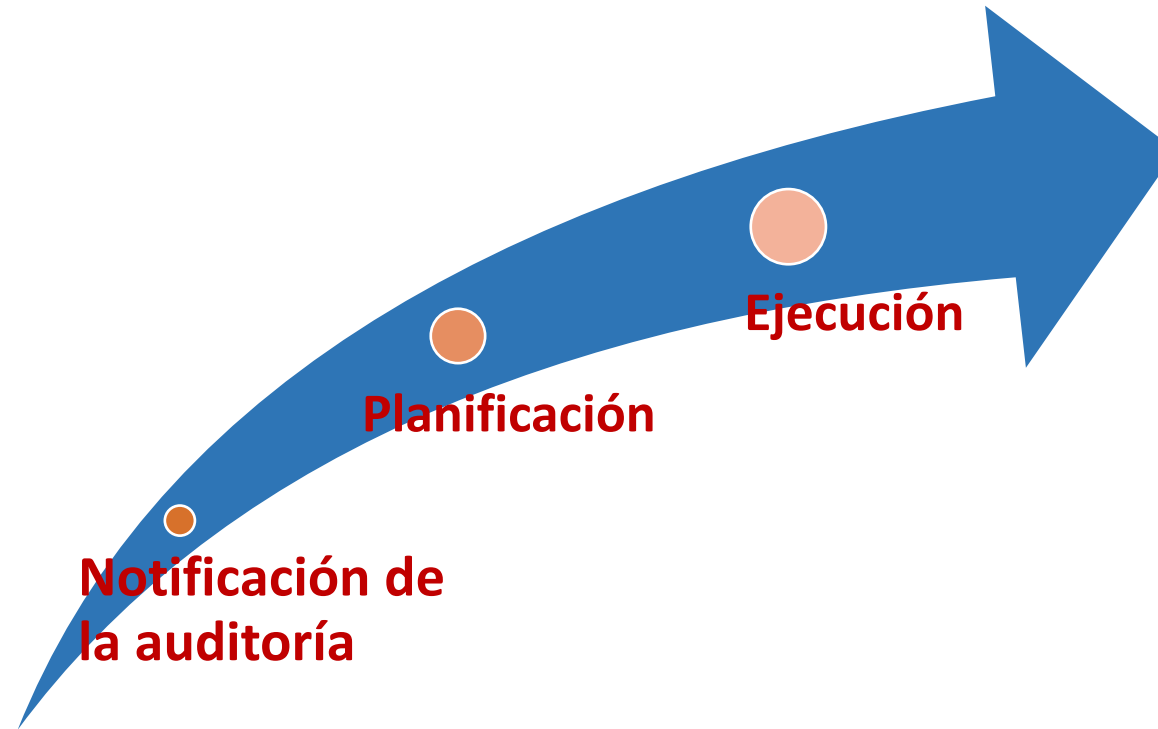
Proceso de Auditoría de GCH



PASOS A SEGUIR PARA LA AUDITORÍA DE GCH

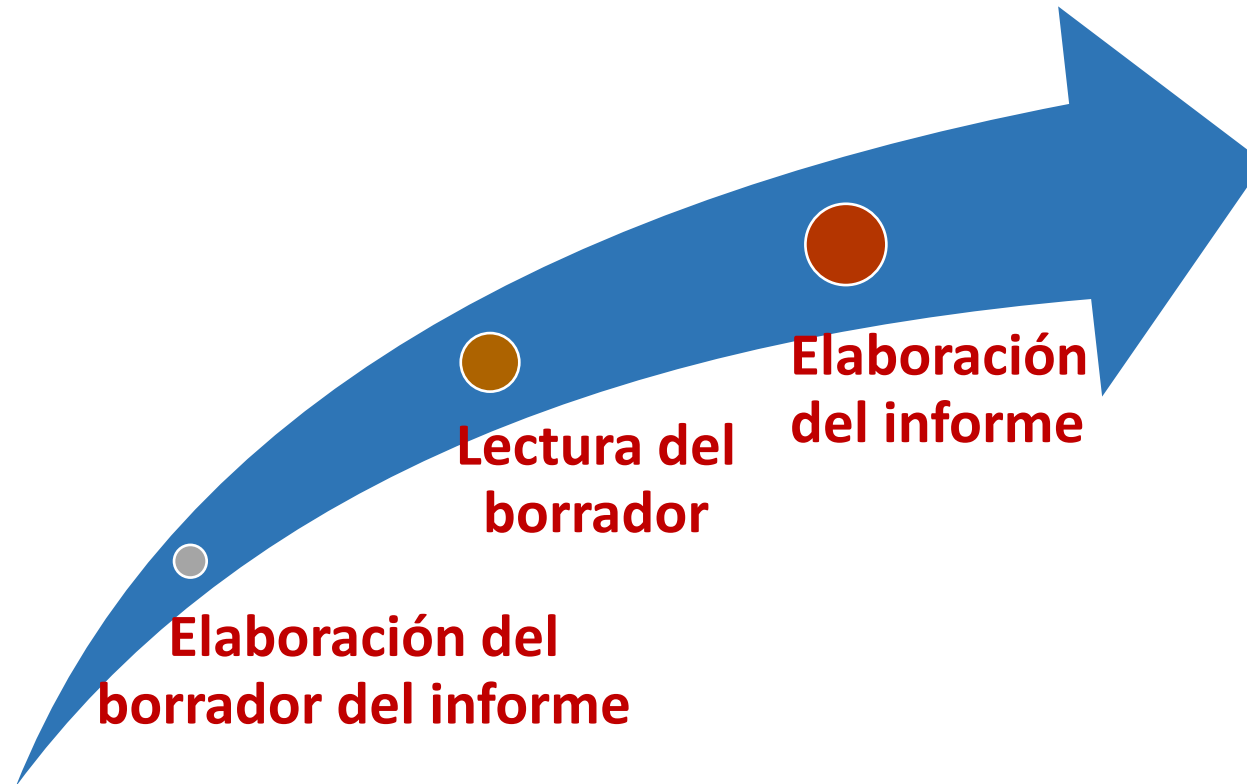


Pasos



..../

Pasos



Presentación del informe

- Identificación de fallas o no conformidades
- Adecuación de programas
- Recomendaciones
- Información de que no pudo auditarse



Proceso de la Auditoría de la Gestión del Capital Humano

Se utilizan algunas técnicas o métodos de investigación y pruebas para comprobar la conformidad de la información.

Muchos aspectos se deben registrar y sustentar de una manera objetiva y cuantificable.

Una adecuada BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN sobre las prácticas de gestión de capital humano, ayuda en el proceso de auditoría.

Bases de Datos para la Gestión de Capital Humano

Las bases de datos que generalmente se utilizan contienen registros de:

- . Datos personales
- . Cargos u ocupaciones
- . Conceptos remunerativos
- . Áreas, Departamentos y Secciones organizacionales
- . Beneficios laborales
- . Entrenamiento y Capacitación
- . Selección de Personal - Reclutamiento Externo



..../

Bases de Datos para la Gestión de Capital Humano

- . Desarrollo de Personal - Reclutamiento Interno
- . Administración, Estructura y Categorías Salariales
- . Productividad y Costos
- . Evaluaciones de Desempeño
- . Ficha Social
- . Vacaciones
- . Asistencia
- . Méritos y Deméritos
- . Planilla de pago



Bases de Datos para la Gestión de Capital Humano

- Movimiento y rotación de personal
- Seguridad e Higiene Industrial
- Bienestar Social Familiar
- Procesos de CH de proveedores:
 - Empresas proveedoras de personal
 - Empresas proveedoras de servicios de personal
 - Empresas proveedoras de servicios de consultoría y capacitación.



Beneficios de la Auditoría de la Gestión de CH

Se identifican las contribuciones que hace el departamento de gestión del capital humano a la organización.

Se mejora la imagen profesional del departamento de gestión del capital humano .

Se alienta al gestor del capital humano a asumir mayor responsabilidad y a actuar en un nivel más alto de profesionalismo.

Se clarifican las responsabilidades del departamento de gestión del capital humano

..../

Beneficios de la Auditoría de la Gestión de CH

Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.

Se detectan problemas latentes potenciales explosivos.

Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.

Se reducen los costos en la gestión del capital humano mediante prácticas mejoradas.

Los Indicadores en la GCH

Evaluación del sistema de gestión de CH utilizando un conjunto de medidas cuantitativas.



Aspectos clave para el uso de Indicadores de GCH

Identificar los indicadores clave de la eficacia del sistema de GCH, más relevantes y significativos para la organización.

Crear fórmulas para medir cada uno de estos indicadores

Formar al personal para que recabe la información necesaria y la transforme a estos indicadores

Presentar con claridad los indicadores con gráficos comparativos en el tiempo y con una breve explicación

LOS INDICADORES O RATIOS DE GESTIÓN

Son índices determinados por cada empresa.

Sirven como parámetros para comparar los resultados de la gestión.

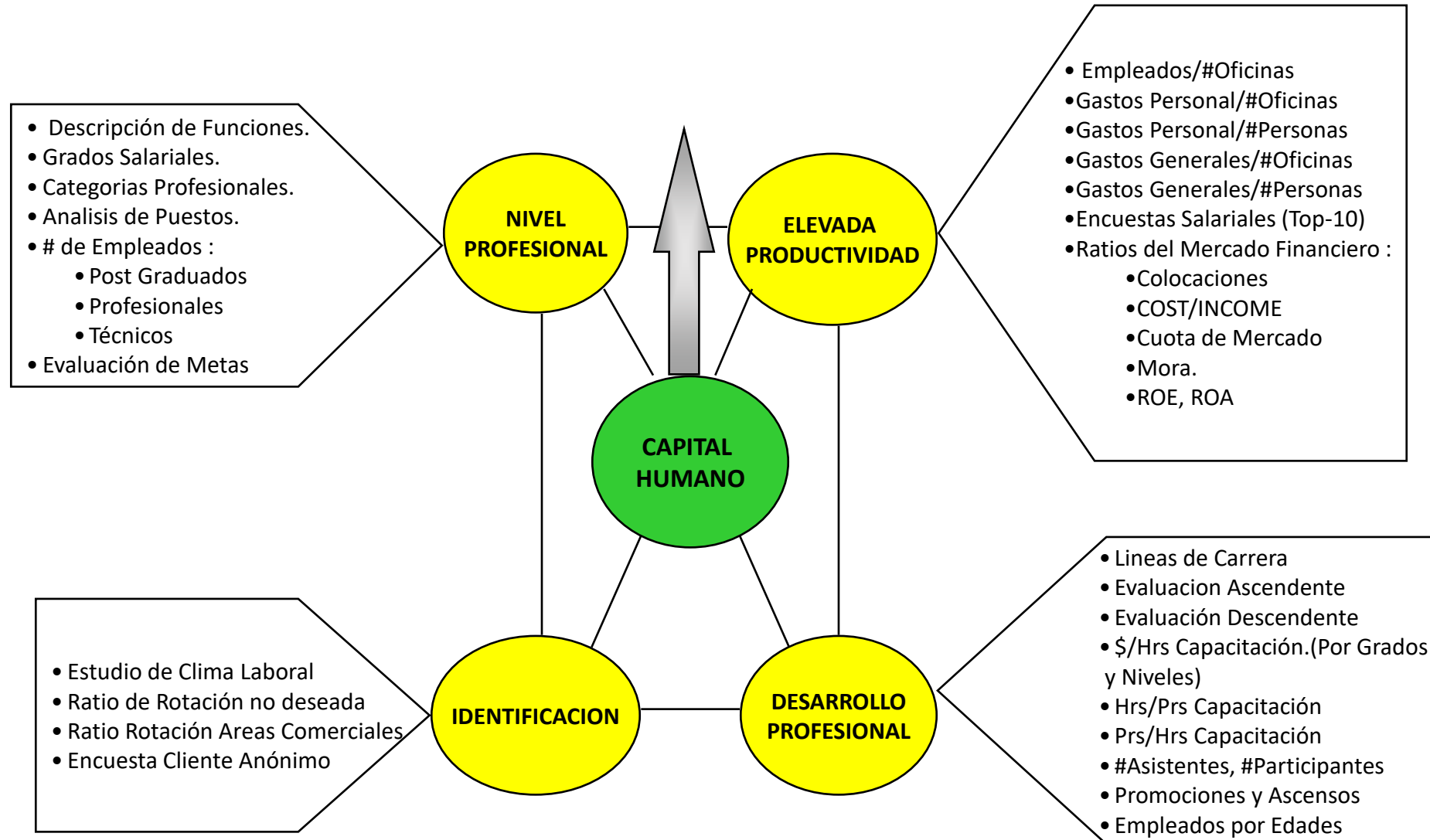
Determinan en que medida se están cumpliendo las metas trazadas.

¿Por qué establecer ratios en la Gestión de Capital Humano?

Tener un punto de inicio o base, de control y de comparación para alcanzar el objetivo.

Para comparar resultados de gestión con el mercado y a la competencia.

Modelo de GCH basado en Indicadores



RATIOS DE SELECCIÓN						
RECOPIACION DE DATOS						
			AÑO XXXX			
	CONCEPTO		1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
A	PERSONAS ENTREVISTADAS		80	27	14	45
B	PERSONAS QUE PASAN LA SELECCIÓN		40	13	7	20
C	PERSONAS QUE PASAN LA SELECCIÓN Y ACEPTAN		35	12	5	18
D	PERSONAS SELECCIONADAS QUE PERMANECEN		30	10	5	15
E	COSTOS DE SELECCIÓN		80,000	20,000	5,000	30,000
CÁLCULO DE RATIOS						
			AÑO XXXX			
			1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
X2	COSTO DE SELECCIÓN / PERSONAS RETENIDAS	E/D	2,666.67	2,000.00	1,000.00	2,000.00
X5	COSTO DE SELECCIÓN / PERSONAS ENTREVISTADAS	E/A	1,000.00	740.74	357.14	666.67
X6	PERSONAS QUE PASAN SELECCIÓN / ENTREVISTADAS	B*100/A	50%	48%	50%	44%
X7	PERSONAS QUE PASAN SELECCIÓN Y ACEPTAN / PASAN SELECCIÓN	C*100/B	88%	92%	71%	90%
X8	PERSONAS SELECCIONADAS QUE PERMANECEN / PASAN LA SELECCIÓN Y ACEPTAN	D*100/C	86%	83%	100%	83%

RATIOS DE FORMACION						
RECOPIACION DE DATOS						
			AÑO XXXX			
	CONCEPTO		1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
A	COSTOS DE FORMACION		350,000	300,000	250,000	400,000
B	ALUMNOS		90	150	50	10
C	DIAS ALUMNOS		270	300	1,000	20
D	TOTAL DE EMPLEADOS EN LA ACTUALIDAD		450	470	455	460
E	NUMERO DE DIAS NATURALES DEL PERIODO		90	91	92	92
CÁLCULO DE RATIOS						
			AÑO XXXX			
			1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
X3	COSTO DE FORMACIÓN / TOTAL EMPLEADOS	A/D*365/ E	3,154.32	2,560.21	2,179.89	3,449.91
X9	COSTO DE FORMACIÓN / DIAS ALUMNOS	A/C	1,296.30	1,000.00	250.00	20,000.00
X10	DIAS ALUMNOS / ALUMNOS	C/B	3.00	2.00	20.00	2.00
X11	ALUMNOS / TOTAL EMPLEADOS	B*100/D	20%	32%	11%	2%

RATIOS DE RELACIONES LABORALES						
RECOPIACION DE DATOS						
			AÑO XXXX			
	CONCEPTO		1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
A	COSTO DE AUMENTOS SALARIALES SUPERIORES AL MERCADO		20,000	20,000	26,000	15,000
B	COSTO POR RRLL DEFICIENTES		150,000	0	0	0
C	N° DE DIAS HOMBRE PERDIDOS POR HUELGAS		270	0	0	0
D	N° DE DIAS HOMBRE PERDIDOS POR AUSENTISMO		440	300	250	550
E	N° DE DIAS HOMBRE TRABAJADOS		34,200	35,250	35,035	35,420
F	N° DE TRABAJADORES QUE ABANDONAN LA EMPRESA		20	15	12	25
G	N° DE EMPLEADOS CON 12 MESES DE SERVICIO A LA FECHA		23	24	23	23
H	N° DE EMPLEADOS CON MAS DE 12 MESES DE SERVICIO A LA FECHA		315	329	319	322
K	TOTAL DE EMPLEADOS HACE UN AÑO		440	450	440	455
L	TOTAL DE EMPLEADOS EN LA ACTUALIDAD		450	470	455	460
M	MEDIA DE EMPLEADOS		450	470	455	460
N	NUMERO DE DIAS LABORABLES DEL PERIODO		76	75	77	77
P	NUMERO DE DIAS LABORABLES DEL AÑO		305	305	305	305
CÁLCULO DE RATIOS						
			AÑO XXXX			
			1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
X12	COSTO DE INCREMENTOS SALARIALES SUPERIORES / MEDIA DE EMPLEADOS	A/M*P/N	178.36	173.05	226.35	129.16
X13	COSTO DE PRODUCCION PERDIDA POR RRLL DEFICIENTES / MEDIA DE EMPLEADOS	B/M	333.33	0.00	0.00	0.00
X14	INDICE DE AUSENTISMO POR HUELGAS	C*100/E	1%	0%	0%	0%
X15	INDICE DE AUSENTISMO GENERAL	D*100/E	1%	1%	1%	2%
X16	ROTACION DE PERSONAL	F*100/M*P/N	18%	13%	10%	22%
X17	INDICE DE ESTABILIDAD EN LA PLANILLA	G*100/K	5%	5%	5%	5%
X18	INDICE DE CONSERVACION DEL PERSONAL FORMADO	H*100/L	70%	70%	70%	70%

RATIOS COMPLEMENTARIOS DE PERSONAL						
RECOPIACION DE DATOS						
			AÑO XXXX			
	CONCEPTO		1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
A	COSTOS DE SELECCIÓN		80,000	20,000	5,000	30,000
B	COSTOS DE FORMACION		350,000	300,000	250,000	400,000
C	COSTO POR RRLL DEFICIENTES		150,000	0	0	0
D	OTROS COSTOS DE PERSONAL		450,000	470,000	455,000	460,000
E	COSTOS DE PERSONAL		1,030,000	790,000	710,000	890,000
F	PERSONAS SELECCIONADAS QUE PERMANECEN		30	10	5	15
G	MEDIA DE EMPLEADOS		450	470	455	460
H	NUMERO DE DIAS LABORABLES DEL PERIODO		76	75	77	77
K	NUMERO DE DIAS LABORABLES DEL AÑO		305	305	305	305
CÁLCULO DE RATIOS						
			AÑO XXXX			
			1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
X1	COSTO DE PERSONAL / MEDIA DE EMPLEADOS	$E/G * K/H$	9,185.67	6,835.46	6,180.96	7,663.75
X2	COSTO DE SELECCIÓN / PERSONAS RETENIDAS	$A/F * K/H$	10,701.75	8,133.33	3,961.04	7,922.08
X3	COSTO DE FORMACION / MEDIA DE EMPLEADOS	$B/G * K/H$	3,121.35	2,595.74	2,176.40	3,444.38
X4	COSTO DE RRLL DEFICIENTES / MEDIA DE EMPLEADOS	$C/G * K/H$	1,337.72	0.00	0.00	0.00

Rotación de Personal

Rotación Inducida

- Despidos, no renovación de contratos

Rotación no deseada

- Renuncias

Índice de Rotación de Personal

$$\text{Índice de Rotación No deseada (\%)} = \frac{\text{N° de trabajadores que renuncian en el periodo}}{\text{No. promedio de trabajadores del periodo}} \times 100$$

$$\text{Índice de Rotación Inducida (\%)} = \frac{\text{N° de trabajadores desvinculados en el periodo}}{\text{No. promedio de trabajadores del periodo}} \times 100$$

Índice de Ausentismo

$$\text{Índice de Ausentismo (\%)} = \frac{\text{N° de días hombre de ausencias en el mes}}{\left[\frac{\text{No. promedio de trabajadores del mes}}{\text{No. de días de trabajo en el mes}} \right]} \times 100$$

Indicadores de Gestión de Capacitación

- Necesidades de Capacitación

$$\% \text{ TcNC} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores con necesidades de capacitación}}{\text{N}^\circ \text{ de total de trabajadores}} \times 100$$

- Inversión en Capacitación

$$\% \text{ Inv. Capac} = \frac{\text{Inversión en Capacitación (INC)}}{\text{Ventas anuales}} \times 100$$

- Cumplimiento de la Capacitación

$$\% \text{ Cump Capac} = \frac{\text{N}^\circ \text{ programas ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ programas programados}} \times 100$$

Indicadores de Gestión de Capacitación

- Horas de capacitación por persona

$$\text{HRS/Persona} = \frac{\text{N° de horas de capacitación realizadas en el periodo}}{\text{N° de total de trabajadores del periodo}}$$

- Costo Hora de capacitación

$$\text{Costo de hora de capacitación} = \frac{\text{Total de presupuesto ejecutado en el periodo}}{\text{N° de horas de capacitación realizadas en el periodo}}$$

Ejercicio de Indicadores

Mes	Número de				
	Trabajadores	Despidos	Renuncias	Días de ausencia	Días de trabajo
Enero	169			16	27
Febrero	172		1	15	24
Marzo	171			11	25
Abril	170			12	26
Mayo	175		3	10	26
Junio	172	1		20	25
Julio	173		2	18	25
Agosto	171			24	26
Setiembre	170	1	1	15	27
Octubre	173			18	25
Noviembre	175		3	15	25
Diciembre	172			12	25

Calcular:

- Índice de Rotación No deseada anual
- Índice de Rotación Inducida anual
- Índice de Ausentismo anual

Índice de Rotación de Personal

$$\text{Índice de Rotación No deseada} = \frac{10}{172} \times 100 = 5.81\%$$

$$\text{Índice de Rotación Inducida} = \frac{2}{172} \times 100 = 1.16\%$$

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{186}{172 \times 306} \times 100 = 0.35\%$$

El Balanced Score Card en Capital Humano

El BSC es un proceso estratégico utilizado por las empresas.

Se incluyen los procesos de Capital Humano en la estrategia de la empresa

Gestionar el CH como un activo estratégico que contribuya con la ventaja competitiva de la organización.

Si puedes visualizar el capital intelectual y emocional de tu empresa, podrás medirlo; y si lo puedes medir, podrás establecer un proceso de mejora continua.



Muchas gracias...!!!

