

SEGURIDAD E HIGIENE

Seguridad y Salud Ocupacional - SYSO

RAZONES PARA OCUPARSE DE LA SEGURIDAD E HIGIENE

- Éticas
- Económicas
- Legales
- Responsabilidad social
- Ventaja competitiva.

SEGURIDAD

Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente; e instruir y convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

ACCIDENTE

- Hecho no premeditado del que resulta un daño considerable (ej. Lesión laboral –a causa o en ocasión de trabajo-)
- Toda interrupción no planificada del trabajo

INCIDENTE

Hecho no premeditado del que potencialmente pudo resultar un daño considerable.

Causas de accidentes

1. Condiciones inseguras (subestandar o riesgosas)

- Condiciones materiales, mecánicas y ambientales que provocan accidentes por NO estar en condiciones para realizar el trabajo que se les requiere.
- Los accidentes por condiciones inseguras pueden ocurrir en cualquier lugar, pero hay ciertos lugares con alto peligro como: elevadores, carretillas, maquinarias, sierras, poleas, vehículos, energía eléctrica, combustibles, herramientas manuales.

Algunos factores que favorecen la ocurrencia de accidentes de trabajo en el marco de condiciones de inseguridad son:

- El tipo de Trabajo en sí mismo (ej. grúa / supervisor)
- El Horario de trabajo (extensión y turno)
- El Clima psicológico (clima laboral)
- La Conducta laboral individual o grupal

2) Actos inseguros (subestandar o riesgosos)

Tendencias de la conducta humana y actitudes no deseadas, que provocan accidentes

Los accidentes no se terminan sólo disminuyendo o eliminando las condiciones inseguras, hay que actuar para evitar los ACTOS INSEGUROS.

Ejemplos de actos inseguros:

- Violación de un procedimiento aceptado como seguro (no uso de EPP, no aplicación de preparación, etc.)
- Arrojar materiales
- Operar en velocidades o con cargas inseguras
- No usar los procedimientos o los equipos de protección
- Distraer, molestar, abusar, pelear o bromear
- Hacer inoperantes los implementos de seguridad

3) Acontecimientos inesperados o “fortuitos”

se encuentran por definición fuera del control de una administración laboral, en oportunidades se califican (mal) como fortuitos acontecimientos que podrían perfectamente prevenirse, en tal caso serían Condiciones o Actos inseguros y no “fortuitos”

Clasificación de causas

1. Causas inmediatas

Síntomas (identificados por los sentidos o instrumentos)

Las que generan el accidente directamente, lo desencadenan

- Actos subestándares (ej. no se hizo lo que estaba previsto en el protocolo)
- Condiciones subestándares (ej. el piso estaba húmedo)

2. Causas básicas (originarias o raíz)

Las subyacentes que explican los actos y condiciones inseguras. Implica mayor nivel de profundidad en su investigación –preguntar porqué-

- Actos subestándares
 - ¿Por qué la gente no hace lo que sabe que debe hacer?
 - Carece de equipos o capacidades para la tarea
 - Carece de conocimientos necesarios
 - Carece de los motivos adecuado que lo impulsen a hacer lo correcto
 - Continuo de respuestas >> No lo hace porque:
 - No puede (falta de recursos o aptitudes)
 - No Sabe (falta formación)
 - No quiere (actitudinal)
- Condiciones subestándares
 - ¿Por qué hay condiciones subestándares en los quipos o instalaciones?
 - Problemas de diseño
 - Malas especificaciones en las compras
 - Deficiencias en el mantenimiento

3. Falta de control

- Inexistencia de programas o sistemas
- Estándares inexistentes, anticuados o inadecuados

Como evitar los accidentes

- Utilización de elementos de protección (personal y grupal)
- Selección específica evitando la propensión situacional
- Capacitación específica
- Cartelería acorde a los peligros identificados
- Vigilancia de la sobrecarga y estrés
- Generar conciencia del cuidado propio y grupal

PELIGRO Y RIESGO

PELIGRO: Es la fuente potencial del daño.

Es una condición o característica intrínseca que puede causar el daño, lesión o enfermedad.

RIESGO: Surge al exponerse a dicho daño potencial.

Es la combinación de la probabilidad y la consecuencia o severidad de dicho daño.

➤ $Riesgo = f(p.s)$

(Riesgo es función de la probabilidad de ocurrencia y la severidad o daño)

Riesgo inherente: intrínseco a cada actividad sin contemplar controles

Riesgo residual: el que permanece luego de desarrollar estrategias de control

Consecuencias de los accidentes

Efectos

- | | | |
|----------------|--------------|--------------|
| - Físicos | - Sociales | - Legales |
| - Psicológicos | - Económicos | - Ecológicos |

→ Afectan la calidad de vida y socaban la capacidad competitiva

HIGIENE

Conjunto de normas y procedimientos tendiente a la protección de la integridad física y mental del trabajo, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecuta.

OBJETIVOS

- Eliminación de las causas enfermedades ocupacionales
- Reducción de los efectos perjudiciales por el trabajo en personas enfermas
- Prevención del empeoramiento de enfermedades
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad

Enfermedades profesionales que pueden derivar de:

- | | |
|----------------------------|------------------------------------|
| - Iluminación / Ruido | - Manipulación de químicos |
| - Condiciones atmosféricas | - Estrés / Violencia en el trabajo |

ERGONOMIA

Disciplina que se encarga del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas, de modo que coincidan con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador.

Busca la optimización de los tres elementos del sistema (humano-maquina-ambiente), para lo cual elabora métodos de estudio de la persona, de la técnica y de la organización.

SALUD OCUPACIONAL = HIGIENE Y ERGONOMIA

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

CONCEPTO: es el proceso de identificar, interesar y convocar a candidatos capacitados para cubrir vacantes existentes en una organización. Técnica que consiste en atraer personas interesadas en trabajar en la organización

Es un proceso en sí mismo, que se inicia cuando se plantea la necesidad de incorporar una nueva persona a un cargo y finaliza cuando se han obtenido las solicitudes de empleo de los aspirantes.

El pedido lo hace la línea y el departamento de personal se ocupa del procedimiento. Si no hay un departamento de personal o el mismo no es suficientemente amplio se contrata a una consultora.

ELEMENTOS QUE CONDICIONAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO:

- ❖ El mercado de trabajo.
- ❖ El prestigio de la empresa.
- ❖ La remuneración del cargo.
- ❖ El tipo de tarea.
- ❖ Especialidad.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO: son los lugares donde la empresa va a ir a buscar a los candidatos.

MEDIOS: mecanismos de comunicación que utilizaremos para atraer a los candidatos potenciales.

→ Fuentes internas: cuando se produce un requerimiento de personal, la primera fuente a la que una organización debe acudir es a su propio personal.

Son:

- empleados de la empresa
- empleados anteriores
- cv archivados de procesos de selección anteriores.

Ventajas: facilita el proceso de selección; elimina el proceso de inducción general; aumenta la motivación y lealtad de los empleados.

Desventajas: si no es objetiva genera desmotivación; se generan problemas cuando el compañero pasa a ser superior, por dificultades en el mando.

→ Fuentes externas: cuando no hay candidatos internos para un puesto, la atención se debe centrar en las fuentes externas de reclutamiento. Mediante diversas formas de reclutamiento, se convoca a interesados en general.

Son:

- agencias de empleo
- institutos de enseñanza
- prensa
- familiares y conocidos de los empleados.

Ventajas: no genera desmotivación; aparecen nuevas ideas; no se generan problemas cuando hay un nuevo jefe que es desconocido.

Desventajas: dificulta el proceso de selección; genera el proceso de inducción general; disminuye la motivación y lealtad de los empleados.

→ Reclutadores de ejecutivos o head hunters: los reclutadores de ejecutivos, también llamados cazadores de talento o “head hunter” son útiles en situaciones en las que se quiere contratar a ejecutivos de primera línea con salarios equivalentes a U\$50.000 al año o superiores.

Estas personas son especialistas en este tipo de reclutamiento y tienen múltiples vinculaciones en el ámbito empresarial, por lo que tienen acceso a candidatos muy calificados que tienen empleo en la actualidad y que no están buscando activamente cambiar de trabajo.

MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO: son los medios que tiene la empresa para llegar a la fuente y atraer a las personas que vengan como aspirantes a los puestos vacantes. Ej. Medios de difusión masivo (páginas web, diarios), agencias de empleo (suplencias, para personal tercerizado, en general cuando no se requiere mucha capacitación específica).

Aspectos a considerar en el aviso de prensa: el aviso debe contener una serie de elementos de publicidad que faciliten la elección por parte de los candidatos, esto se resume bajo la sigla **AIDA**.

Atención: la confección del anuncio debe llamar la atención de los candidatos potenciales. Los anuncios con letras apretadas son difíciles de leer, atraen más la atención los que tienen espacios en blanco y letras más destacadas.

Título más grande, en negrita, en otra letra.

Interés: el aviso debe generar interés en el puesto. Esto se puede lograr a través de la descripción del empleo en sí mismo o alguna característica de la compañía o el cargo.

Prestigiosa empresa nacional/internacional, importante empresa.

Deseo: el aviso debe lograr en quien lo lee el deseo de contestar la publicación. Esto se logra en general a través de lo que se dice que el empleo da en términos de satisfacción para el empleado, nivel de remuneración, beneficios, posibilidad de desarrollo de carrera, etc.

Acción: finalmente el aviso debe tener algún “gancho” que mueva a la acción, esto es una fecha límite, una invitación a buscar más información, etc.

Buena remuneración, buen ambiente laboral.

Como norma general en los avisos es importante descartar toda información ambigua y que no agrega nada al cargo, algunos ejemplos son las siguientes frases muy utilizadas: “persona de mediana edad”, “secretaria bilingüe”, “amplia experiencia en tareas administrativas”.

Contenido del aviso en el diario: nombre del cargo; nombre de la empresa; tareas; requisitos; horario de trabajo; remuneración (opcional); cómo postularse; dónde dirigirse; plazo de recepción de CVs.

Formulario de solicitud de empleo: es importante para asegurarse que el candidato no se olvidó de nada de lo que a la empresa le interesa. Se sabe toda la información y sirve para filtrar.

SELECCIÓN DE PERSONAL

CONCEPTO: es el proceso mediante el cual se elige a la persona más adecuada para cada cargo para la empresa, para el jefe y para el grupo, concretamente, elegir entre los candidatos reclutados a aquellos que potencialmente van a desarrollar con más eficiencia las tareas del cargo.

La necesidad de seleccionar personal es de la organización. La coordinación del proceso le compete al departamento de Recursos Humanos.

BENEFICIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL:

- Cumplir las etapas y requerimientos de la planificación estratégica de RRHH
- Asegurar el personal requerido en número y calificaciones, optimizando costos.
- Optimizar el ingreso, permanencia y desarrollo de los funcionarios.

ETAPAS:

1. **Entrevista preliminar:** su finalidad es eliminar a aquellas personas que no cumplen con los requisitos. Sirve también para aclarar dudas de los que se presentan.
2. **Formulario de inscripción:** puede tener un conjunto de preguntas que van a ser utilizadas en la preselección. Permite reunir toda la información que me interesa obtener. Resulta útil para comparar y sistematizar la misma.
3. **Preselección:** se elabora un ranking con aquellas personas que cumplen con los requisitos y seguirán en el proceso de selección. Se realiza en colaboración entre la línea y el staff
4. **Pruebas:** en esta etapa se realizan diferentes pruebas y test como ser de conocimientos, de idiomas, y se llevan a cabo las pruebas psicotécnicas o psicolaborales, referentes a aptitudes y habilidades, personalidad, inteligencia e intereses.
5. **Entrevista personal:** debe ser llevada a cabo por la línea. Sirve para ver cómo se desempeña la persona, cómo responde, cómo reacciona frente a lo que se dice.
Requisitos: entrevista con una sola persona; lugar cerrado y separado, sin interrupciones; se debe estar preparado; no se puede “atacar” a la persona que esté entrevistando; posibilidad de que la persona haga preguntas.

Lo que **NO** se puede hacer en las entrevistas son:

- preguntas cerradas
- respuestas sugeridas
- interrogatorio
- discusión.

SI a:

- escuchar activamente
 - contacto visual
 - que el candidato se exprese, se explique.
- Duración aproximada 30 min (más menos 10).

Etapas de la entrevista: planificación, entrevista y cierre.

La planificación tiene dos aspectos importantes: de fondo (qué voy a preguntar, enfocarse en la experiencia); formales (tener arreglado el lugar, sin interrupciones, avisarle con tiempo a la persona, coordinar con tiempo; tratar de hacer bien el espacio entre un entrevistado y otro). Entrevista: recibir cálidamente a la persona, hacerla sentir cómoda, intercambiar información (proceso de dos vías).

Cierre: para asegurarnos si la persona tiene alguna duda. Se debe dar una idea de que va a pasar.

6. **Verificación de antecedentes:** los antecedentes de trabajo se verifican a través de empleos anteriores, empleo actual (si la persona está trabajando). Y en base a supervisores anteriores.

7. **Examen médico:** puede llevarse a cabo por la propia empresa (dependiendo del giro de la misma), porque dependiendo del cargo y las tareas puede requerir un examen más exhaustivo. Quizás consista únicamente en la obtención del carné de salud.

8. **Decisión:** la elección de la persona siempre la toma el jefe ya que se trata de una decisión exclusiva de la línea. Generalmente rrhh propone una terna y el jefe es quien decide.

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN: luego de finalizado el proceso de selección es importante hacer una evaluación y seguimiento del proceso. Puede resultar de dicha evaluación que el proceso no es el adecuado o quizá que el proceso es adecuado, pero no la aplicación del mismo. En el seguimiento se puede ver dónde están los desvíos, qué funciona bien y qué funciona mal. Además de tomar siempre en cuenta los costos del proceso.

INDUCCIÓN DEL PERSONAL

La orientación, también llamada inducción o integración del nuevo personal a la empresa es una actividad destinada a proporcionarle al nuevo empleado información de la compañía, su organización, sus antecedentes, su misión y valores, información sin duda necesaria para que desarrolle sus funciones de manera más satisfactoria. Esta técnica está destinada a reducir la ansiedad que genera en todo individuo el primer día de trabajo, y a minimizar una posible desilusión acerca del trabajo o de la firma. Durante el proceso de selección el aspirante se va formando una imagen personal de lo que será la empresa y su trabajo en ella, posiblemente también tenga referencias de otros empleados, que le aporten elementos que integrarán sus expectativas. Debido a ello hay que evitar un choque violento con la realidad, dado que quizás el trabajo o la empresa no coinciden con esa imagen que cada uno se ha ido construyendo.

La orientación es la primera etapa de la socialización del individuo en la organización, e incluye una primera aproximación a las normas y los valores preponderantes en la compañía y sus departamentos, es donde la persona recibirá pautas sobre la forma en que se espera que desarrolle su comportamiento.

De acuerdo a lo expuesto, podemos señalar que la inducción tiene dos aspectos fundamentales, la inducción general y la específica. Llamamos **inducción general** aquella destinada a dar información de la compañía, la **específica** se refiere al puesto de trabajo. Como consecuencia podemos identificar a distintos responsables de los dos tipos de inducción. En el caso de la general, la debe instrumentar el departamento de personal, si es que hay uno para toda la empresa, y debe ser similar para todos los nuevos ingresos a la organización. La específica es responsabilidad del jefe de unidad donde va a trabajar el nuevo

empleado y contendrá los elementos más destacados del puesto cuyas funciones va a desarrollar.

La inducción general puede estar instrumentada brevemente o durar un período prolongado. Durante la misma se le entrega al nuevo empleado un manual dónde se explican aspectos básicos de la empresa, su organización, orígenes, principales objetivos y cosas de tipo práctico como el día de pago de haberes, los horarios, períodos de vacaciones, evaluaciones del desempeño, etc. En general hay un capítulo de obligaciones y derechos de los empleados, donde se detallan las políticas de la compañía para con sus trabajadores y los beneficios a que se hacen acreedores por pertenecer a ella.

Posteriormente el nuevo empleado es presentado a su nuevo jefe, quien será el encargado de la inducción específica. Esto debe incluir una descripción exacta de lo que debe hacer, la naturaleza de su nuevo puesto y qué se espera de él como trabajador, la presentación a sus compañeros de trabajo, asignación del lugar donde va a ubicarse y la familiarización con el lugar de trabajo que implica la explicación de cosas tan triviales como donde está el baño, la cafetera, etc...

A continuación, se detalla una ayuda memoria de elementos que debería incluir en un programa de inducción:

Inducción general (a cargo de personal)

- Folleto de la empresa
- Folleto del convenio colectivo
- Manual del empleado
- Tarjeta de empleado y lugar para el registro de asistencia
- Información sobre asociaciones de la compañía con cooperativas, empresas de seguros, AFAPS,
- Período de prueba
- Salarios, beneficios, plan de carrera y transferencias
- Transporte y/o facilidades de estacionamiento
- Cartelera de funcionarios
- Reglas sobre ausencias y llegadas tarde
- Reglas sobre licencias especiales y días feriados
- Indicaciones sobre qué hacer durante una emergencia
- Servicio de comedor y cantina
- Recorrido por las instalaciones

Inducción específica (a cargo del jefe directo)

- Presentación a los compañeros
- Recorrida por el departamento
- Explicación del trabajo, sus responsabilidades y de cómo se evaluará su desempeño
- Normas para llamadas telefónicas particulares desde la compañía
- Horario de trabajo, horas extras, procedimiento de entrada
- Períodos de descanso
- Línea de autoridad
- Ubicación en la oficina y entrega del material de trabajo

LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

CAPACITACIÓN: actividades orientadas a mejorar el rendimiento actual de las personas en sus cargos actuales o inmediatos.

Debe estar alineada con la estrategia de la empresa, ser consistente con las demás políticas y prácticas de RRHH (dentro del horario de trabajo).

DESARROLLO: acciones orientadas a asegurar e incrementar el Capital Humano de la organización (en general se hace compartido, por ej seminario viernes y sábado).

MOTIVOS DE LA CAPACITACIÓN:

- Cambios en los requerimientos de puestos de trabajo (ej. cuando hay un cambio de tecnología, uno sabe hacer las cosas con determinada tecnología y si la misma cambia necesitamos capacitarnos).
- Cambios en la organización: se crean puestos nuevos, se reagrupan puestos.
- Modificación de hábitos: para que la empresa empiece a hacer las cosas de manera diferente (más de tipo comportamental).
- Desarrollo de nuevas competencias.
- Contemplar cambios ambientales (ej. una nueva ley).

La capacitación debe estar aplicada para que las personas puedan maximizar su desempeño.

VENTAJAS:

- Empresa: mejores resultados; menores incidentes: mejora de la imagen; menos resistencia al cambio; menos rotación del personal.
- Empleados: desarrollo personal/profesional; mejoras en el rendimiento; disminución de accidentes; mayor seguridad laboral.

LIMITACIONES:

- Empresa: mayores costos; insume tiempo; se pueden ir los empleados capacitados.
- Empleados: insume tiempo; frustración.

PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN:

- ❖ Participación: de quien se está capacitando.
- ❖ Relevancia: lo que se maneja en la capacitación debe ser importante para la persona. Le debe ver un sentido práctico, tener interés.
- ❖ Retroalimentación: por medio de una autoevaluación o evaluación para que sepa cómo le fue. La retroalimentación sirve para corregir desvíos.
- ❖ Incorporar la práctica y la repetición.
- ❖ Transferencia: volcar lo aprendido a la práctica.

ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN:

1. Determinar necesidades: una necesidad de capacitación es una carencia en habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes para el desempeño actual y futuro de la persona.

Las fuentes de las necesidades de capacitación son:

- Planificación estratégica.
- Análisis de la descripción de puestos.
- Encuestas al personal.
- En instancias de evaluación de desempeño.
- En entrevistas de planificación de carreras.

Existen dos tipos de necesidades: actuales (son aquellas que se necesitan para la tarea actual) y futuras (son las que se necesitan en un futuro cercano).

2. Plan general de capacitación: en esta etapa debemos seleccionar las necesidades importantes en función de los planes estratégicos, se deben definir aquellas que son primordiales.

3. Ejecución: es llevar a cabo lo planificado en tiempo y forma adecuados.

4. Evaluación: van a haber dos tipos de evaluación

-Evaluación inmediata: tiene que ver con consultar al empleado si el instructor, materiales, duración le parecieron adecuados. Otra forma de medirla es a través de la realización de un examen por parte del empleado que se está capacitando para saber si realmente adquirió el conocimiento.

-Evaluación posterior: se hace directamente sobre el participante para ver si efectivamente existió una transferencia de lo aprendido a lo real, si fue capaz de transferir los conocimientos a la práctica. Otra forma es la que hace el jefe de línea evaluando si hubo una transferencia de los conocimientos aprendidos por el trabajador a la tarea diaria. Aquí se evalúa también si fue una inversión o un gasto.

CAPACITACIÓN GERENCIAL:

- ❖ No debe ser muy extensa (ya que por lo general no tienen tiempo).
- ❖ Debe brindar respuestas a problemas actuales.
- ❖ Debe minimizar los conocimientos teóricos.
- ❖ Debe maximizar metodologías grupales.

ENFOQUES DE CAPACITACIÓN:

→ Capacitación en el propio trabajo: instrucción en el propio puesto; rotación por diversos puestos; tutoría experto-aprendiz; bases de conocimientos en los sistemas de la empresa; jornadas de actualización internas.

→ Capacitación fuera del trabajo: charlas y/o conferencias; simulación en condiciones reales; estudios de casos; laboratorios de sensibilización; capacitación programada.

Elaboración de un plan de capacitación

- ✚ Objetivos
- ✚ Contenido
- ✚ Costos

- + Metodología
 - cómo (online, presencial)
 - dónde (dentro o fuera de la empresa)
 - cuándo (dentro o fuera del horario laboral)
- + Perfil del participante (a quien está destinado y si precisa conocimiento previo)

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

CONCEPTO: es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

La gestión incluye todos los procesos relacionados con la identificación, puesta en común y creación del conocimiento. Ello requiere tanto sistemas informáticos que permitan la creación y el mantenimiento de repositorios de conocimiento, como una cultura organizativa que favorezca la transmisión del conocimiento individual y el aprendizaje colectivo.

La gestión del conocimiento consiste, en gran medida en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de una organización. En este sentido, es necesaria la implicación no solo del departamento informático y del propio departamento de gestión del conocimiento, sino también del departamento de recursos humanos, responsable, entre otras cosas de potenciar una formación continua para sus empleados que resulte coherente con los objetivos de la organización.

La tecnología aparece como condición necesaria para la gestión del conocimiento en la actualidad, aunque no es una condición suficiente.

Un atributo destacable del conocimiento es que es el único recurso que se incrementa con su uso, al contrario de lo que sucede con los recursos físicos, los cuales se consumen con el uso y proporcionan rendimientos decrecientes con el tiempo, el conocimiento proporciona rendimientos crecientes con su uso. Cuanto más se usa, tanto más valioso es y más ventaja competitiva proporciona. Por si esto fuera poco, no hay que olvidar que el conocimiento, aunque a menudo costoso de generar, resulta muy económico de difundir gracias a las TICs.

DISTINTOS ENFOQUES PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO:

- **Enfoque en las personas:** las empresas deben superar la idea de recursos humanos y pasar al concepto de capital humano. Recurso implica la idea de algo disponible a lo que se puede recurrir cuando es necesario. Pero las personas no son un recurso de este tipo. Son una forma de capital, algo que gana o pierde valor dependiendo de cuánto y cómo se invierte en él.

Es fundamental que los profesionales del conocimiento posean competencias que les permitan trabajar con el conocimiento. Dichas competencias pueden clasificarse en tres grandes grupos: competencias que nos ayudan a aprender de la información (“localizar fuentes de información”; “ser inquisitivo”; “capacidad de observación”), competencias que nos ayudan a mejorar nuestro pensamiento (“analizar”; “crear”; “reflexionar”), y competencias que nos ayudan a interactuar mejor con los colegas y el mundo que nos rodea (“creación de redes”; “trabajo en equipo”; “dialogar”).

- **Enfoque en la gestión de la información y la tecnología:** el conocimiento existe en cada estrato de la organización. Algunas veces aparece por accidente y otras veces es inducido por una infraestructura tecnológica que apunta a que las interacciones puedan proporcionar

un poderoso valor de negocio a sus participantes y a la organización en general. Hay tres maneras de lograr conocimiento valioso: información (proceso continuo de aprendizaje basado en la información conocido como aprendizaje por retroalimentación); intelecto (proceso de cambio de paradigmas y creación de nuevas ideas denominado aprendizaje cognitivo); interacción (proceso de compartir, intercambiar ideas y experiencia, combinar pensamientos y conceptos y emplear el lenguaje al máximo, proceso de interacción humana denominado aprendizaje social).

Si proporcionamos a los trabajadores del conocimiento las herramientas adecuadas, podrán aumentar en gran medida su productividad. Tales herramientas deberían apoyar el aprendizaje mediante la información, la interacción y el intelecto.

¿Cómo se gestiona el conocimiento? Existe la posibilidad de aplicar un proceso de planificación y control para la gestión del conocimiento. Este proceso consta de los siguientes pasos: inventario del conocimiento disponible en la organización; evaluación del conocimiento recibido y determinación de los bloques de conocimiento que se necesitan; desarrollo del conocimiento que falta; distribución y uso del conocimiento; deshacerse del conocimiento, es decir, dejar de invertir en conocimiento perteneciente a un campo particular.

- ***Enfoque en el capital intelectual:*** el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa.

El capital intelectual puede dividirse en tres categorías:

- i. Capital humano: es el conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo, o sea su capacidad de aprender (ej. la educación, experiencia, capacidad creativa),
- ii. Capital estructural: es el conocimiento estructurado del que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa, (ej. métodos y procedimientos de trabajo, sistemas de gestión)
- iii. Capital relacional: valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.

El capital intelectual debería medirse y evaluarse ya que está más relacionado con el valor que los activos materiales con que cuenta la empresa.

- ***Enfoque en la empresa inteligente:*** la empresa inteligente es una organización que actúa efectivamente en el presente y es capaz de manejar de igual forma los desafíos del futuro

Una organización inteligente es aquella donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Es una organización capaz de convertir rápidamente las nuevas tecnologías en nuevos productos, procesos o procedimientos, y conseguir con ello adaptarse a las necesidades y posibilidades del entorno. En este tipo de organización, el énfasis no debe ponerse en el proceso o almacenamiento de la información, sino en la generación, aplicación y distribución de conocimiento.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

- Obtener el compromiso del liderazgo.
- Diseñar un mapa del conocimiento organizacional.
- Planear la estrategia de la gestión del conocimiento.
- Definir posibles iniciativas relacionadas con la gestión del conocimiento.
- Evaluar y seleccionar las iniciativas de GC
- Determinar y adquirir conocimiento clave.
- Determinar las herramientas para transformar, distribuir y aplicar el conocimiento.
- Establecer una estructura para gerenciar el conocimiento.
- Construir programas de incentivo.
- Coordinar las actividades de GC.
- Facilitar la gestión del conocimiento.
- Monitorear la GC.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEFINICIÓN: consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en el trabajo.

Identificación: determinación de qué se va a medir en base al análisis de puestos.

Medición: la evaluación en sí misma, que debe aplicarse con igual criterio en toda la empresa, o sea que la coherencia requiere normas de evaluación estándar.

Gestión: orientada al futuro y al desarrollo del potencial.

APLICACIONES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: generalmente las evaluaciones se utilizan para:

- Fines administrativos, o sea como base para la toma de decisiones acerca del empleado como pueden ser ascensos, recompensas, ceses.
- Mejora del rendimiento de los empleados: asesoramiento sobre conductas eficaces; decisiones de capacitación.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN:

- **Técnica de escala gráfica de calificación:** escala que lista varias características (*calidad, cantidad*) y un rango de desempeño para cada una *–desde insatisfactorio hasta excepcional–*.
- **Método de alternancia en la calificación:** clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.
- **Método de comparación de pares:** clasificación a los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.
- **Método de distribución forzada:** se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.
- **Método del incidente crítico:** se lleva un registro de ejemplos pocos comunes, buenos o indeseables, de la conducta de un colaborador relacionada con el trabajo, y se revisa con él en momentos predeterminados (ej. Cada 6 meses).

- **Escalas de calificaciones basadas en el comportamiento:** ECBC método de evaluación cuya finalidad es combinar los beneficios de incidentes críticos narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala cuantificada, en ejemplos narrativos específicos de buen o mal resultado.
- **El método de la administración por objetivos:** APO implica la disposición de metas medibles y específicas con cada empleado y posteriormente la revisión periódica del progreso logrado.
- **Métodos mixtos:** en la práctica, la mayoría de las empresas combinan varias herramientas de evaluación
- **Ranking u ordenamiento:** consiste en ubicar los factores en orden de importancia, de forma decreciente.
- **Factores y grado:** es el que más se aplica. Consiste en asignar puntos a los factores en función de factores previamente determinados y graduados.

OBJETO DE LA MEDICIÓN:

- Rasgos: se centra en la persona; crea mayores resistencias.
- Conductas: es muy trabajoso crear escalas descriptivas de conductas.
- Resultados: evita sesgos y subjetividades; factores situacionales.

PROCESO DE EVALUACIÓN:

- Al inicio: énfasis en resultados.
- Seguimiento: dar retroalimentación; considerar aspectos positivos y negativos; acordar acciones para mejorar.
- Evaluación: de acuerdo a lo que sucedió en el período.
- Comunicación: elegir momento y lugar; focalizar en el trabajo; basarse en hechos; ser tan positivo como sea posible.

PRINCIPALES PROBLEMAS:

1. **Estándares (criterios) poco claros:** lo que se espera no está igualmente claro para ambas partes.
2. **Efecto de halo:** problema que se presenta cuando la calificación que hace un supervisor a un subordinado en una característica, influye en la calificación de esta persona en las otras características.
3. **Tendencia central:** tendencia a calificar a todos los colaboradores en la misma forma, como calificarlos a todos en el nivel prometido.
4. **Lenidad o rigidez (condescendencia/severidad):** el problema que se presenta cuando un supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.
5. **Sesgo (preferencia):** tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, raza y sexo afecten las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

ASPECTOS QUE COMPROMETEN LA EVALUACIÓN:

- Comparar a las personas.
- Crear expectativas que no se realizarán.
- Dejarse llevar por simpatías o antipatías.

CAUSAS DE BAJO RENDIMIENTO:

- Habilidades: capacidad; conocimiento del trabajo.
- Motivación: refuerzos positivos o negativos; motivación intrínseca.
- Factores situacionales o del sistema: poca coordinación; falta de información; carencia de equipamientos; falta de recursos; formación inadecuada; falta de tiempo para la tarea; entorno inadecuado.

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN:

- Lo que no hay que hacer:
 - hablar todo el tiempo.
 - Utilizar preguntas restrictivas o incriminatorias.
 - Elaborar juicios personales.
 - Incurrir en calificativos agresivos.
 - Ridiculizar al evaluado.
- Lo que hay que hacer:
 - Preparar la entrevista.
 - Marcar el ritmo.
 - Ser tan positivo como sea posible (señalando puntos fuertes y débiles).
 - Escuchar activamente.
 - Dar retroalimentación.
 - Desarrollar un plan de acción (enfoque de solución de problemas).

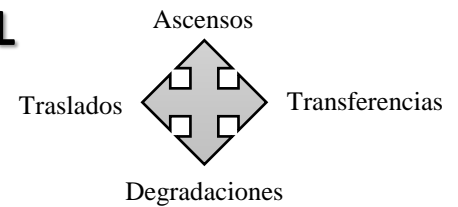
IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN:

- Difusión a los evaluados (en grupos que permitan la participación).
- Capacitación a los evaluadores (conocimiento del sistema; posibles errores que puedan cometer; entrenamiento en cómo evaluar).

¿QUIEN DEBE CALIFICAR EL DESEMPEÑO DE UN EMPLEADO?

- Evaluación del supervisor inmediato.
- Evaluación de los compañeros.
- Comités de calificación.
- Autocalificaciones.
- Evaluación por los subordinados (evaluar de forma anónima el desempeño de sus jefes).

DESPLAZAMIENTOS DEL PERSONAL



TIPOS DE MOVIMIENTOS:

1. Ascensos / Promociones: es un movimiento de la persona a otro cargo mediante el cual se presentan los siguientes elementos de manera conjunta: mayor remuneración, mayor jerarquía, mayor responsabilidad, cambio de tareas.

Elementos claves para el ascenso:

- potencial para el cargo: interés, liderazgo, interrelaciones personales.
- Evaluación de desempeño: en el cargo actual.
- Antigüedad: baja importancia.
- Capacitación: para el cargo futuro.

Ventajas de cubrir las vacantes con personal interno:

- es un motivador.
- Maximiza la inversión en capacitación.
- Minimiza los tiempos: llegada e inducción.

2. Transferencias (traslados): son los movimientos de personas de un cargo a otro similar, similar en jerarquía, en posibilidades dentro de la empresa, responsabilidad y salario.

Causas de los traslados:

- Falta de personal en un sector determinado.
- Cambios tecnológicos o mejor ajuste a nuevas tareas.
- Política de rotación.
- Mejor adecuación: personas-unidad; personas-jefe; persona-puesto.

Cómo se inicia:

- A solicitud del empleado (para aplicar conocimientos o por encontrarse en un puesto estresante).
- A solicitud de la empresa.

3. Degradaciones: son los movimientos hacia abajo en la organización que implica una disminución en el pago, en la jerarquía o en las oportunidades.

Legalmente no se puede disminuir el sueldo, pero se puede pasar a la persona a otro puesto donde no existan horas extras, viáticos, incentivos, etc.

¿Por qué se producen las degradaciones?

- Reducciones de personal.
- Sanciones disciplinarias.
- Incapacidad para el desempeño.

4. Separaciones: hacia afuera.

- Fallecimiento.

- Jubilaciones: planes para ayudar a la gente que se jubila, retiro gradual, preparación para la jubilación, retiro anticipado.
- Despidos: causas del despido mala conducta, bajo rendimiento, cierre de la empresa, fusiones.
Existen programas de “outplacement”, por los cuales se consigue trabajo para la gente en otro lugar, contratándose a una empresa para su colocación.
- Renuncias: se debe mantener una entrevista de salida para saber cuáles son los verdaderos motivos por los cuales se va de la empresa.

GESTIÓN DE RRHH POR COMPETENCIAS: el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función.

Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Este enfoque reconoce que son los recursos humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

COMPETENCIA: según Spencer y Spencer una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad. Las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo”.

Las competencias pueden **clasificarse** en *genéricas y específicas*. Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización, ej. orientación al cliente, trabajo en equipo.

Las competencias específicas parten de procesos y sub procesos de la organización, ej. gestión de RRHH, marketing.

MODELO DE COMPETENCIA: es una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo en el trabajo, no una lista de características.

Generalmente incluye el Diccionario de Competencias y el Perfil de Competencias para cada cargo. El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente.

En la identificación y definición de las competencias es imprescindible la participación de la máxima línea de conducción (aún cuando este trabajo sea realizado por parte de una consultora externa).

Además de definir las competencias, es necesario fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Una vez definidos los mismos para cada competencia, debemos proceder a asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia.

DIRECTORIO DE COMPETENCIAS: también conocido como diccionario de competencias, se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos.

El directorio de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido, así como de la incorporación de “las competencias del futuro” que permitan implantar la estrategia del mañana.

ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO:

1. *Identificación de los factores clave de la organización:* estos factores deben reflejar su estrategia. Las habilidades, conocimientos y destrezas que la organización necesita para implementar la misma, se debería traducir, a nivel individual, en las competencias requeridas para cada cargo.

2. *Definición del directorio de competencias:* esta etapa consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados).

Mientras que las competencias organizacionales en general responden al grupo de habilidades (liderazgo, planificación, trabajo en equipo, etc.), las específicas suelen corresponder al grupo de conocimientos y también al de habilidades.

3. *Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo:* se asigna a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que la misma debe ser requerida.

4. *Evaluación de las competencias personales:* una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales, corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Es deseable que la competencia se certifique a partir de su aplicación en la práctica, por la experiencia, y por eso los métodos asociados a la evaluación del desempeño son los más recomendables para la validación de las mismas.

5. *Identificación de la brecha de competencias:* el modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.

6. *Elaboración de planes de acción:* a partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. A partir de analizar la brecha la empresa sabrá que hacer en el futuro.

APLICACIÓN DEL MODELO A LOS DISTINTOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RRHH:

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------|
| ▪ Análisis y descripción de puestos. | ▪ Planes de carrera. |
| ▪ Métodos de selección. | ▪ Planes de sucesión. |
| ▪ Evaluación del desempeño. | ▪ Compensaciones. |
| ▪ Capacitación y desarrollo. | |

RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. Estas barreras son consecuencia de factores organizacionales o personales. Cualquiera sea su origen, las actividades de relaciones con los empleados buscan establecer comunicación directa de dos vías, para proporcionar asistencia mutua y lograr el involucramiento.

OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES DE RELACIONES INTERNAS:

- Crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración.
- Tratar en forma justa a los empleados con problemas.
- Resolver los problemas que se plantean antes de que tengan consecuencias.

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RELACIONES CON LOS EMPLEADOS:

- Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles retaliaciones o persecuciones.
- Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- Disciplina y conflicto: la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

PROGRAMAS DE SUGERENCIAS: están diseñados para solicitar, evaluar e implementar sugerencias ofrecidas por los empleados y recompensar a aquellos que suministren buenas ideas para la organización.

PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO: son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelos para los demás empleados de la organización.

PROGRAMAS DE ASISTENCIA AL EMPLEADO: son programas apoyados por la organización destinados a ayudar a los empleados a enfrentar sus problemas personales que interfieren en su desempeño laboral.

Fases en los programas de asistencia:

1. Identificar el problema: planteo de los compañeros, del empleado, del jefe, del sindicato.
2. Analizar el problema y hallar una solución.
3. Evaluar lo que sucedió.

COLABORACIÓN: elementos necesarios para que exista

- Ética y justicia.
- Confianza entre empleados.
- Actuar coherentemente.
- Integridad.
- Trato equitativo.
- Normas claras.
- Respeto.

DISCIPLINA: refiere a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización. Esto se denomina autodisciplina o autocontrol. En otras palabras, es el control ejercido por las mismas personas involucradas, sin necesidad de monitoreo externo.

Factores relacionados con la disciplina:

- Gravedad del problema.
- Duración del problema.
- Frecuencia y naturaleza del problema.
- Factores condicionantes.
- Grado de socialización.
- Historia de las prácticas disciplinarias de la organización.
- Apoyo gerencial.

DISCIPLINA PROGRESIVA: consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento, antes que sea despedido de la organización.

El procedimiento de disciplina progresiva más común es el de cuatro etapas:

1. Amonestación verbal.
2. Amonestación escrita.
3. Suspensión.
4. Despido

DISCIPLINA POSITIVA: en muchas situaciones, el castigo no consigue motivar al empleado a cambiar el comportamiento indeseable. Por el contrario, el castigo puede provocar resentimiento o miedo en el empleado. Como la disciplina progresiva hace énfasis en el castigo, puede estimular al empleado a engañar al supervisor, en vez de corregir sus acciones. Para evitarlo, algunas organizaciones adoptan la disciplina progresiva junto con la disciplina positiva.

La disciplina positiva es un procedimiento que estimula al empleado a monitorear su propio comportamiento y a asumir la responsabilidad de las consecuencias de sus acciones. Es semejante a la disciplina progresiva, porque ambas utilizan una serie de pasos o etapas que aumentan en términos de urgencia y severidad hasta la última etapa, que termina en el despido sumario. En la práctica, la disciplina positiva sustituye el castigo de la disciplina progresiva por sesiones de consejería entre empleado y supervisor.

EL SIST.DE INFORMACIÓN DE RRHH

SISTEMA DE INFORMACIÓN: conjunto de procedimientos ordenados que gestionan la información de la organización y para ello se encargan de recoger los datos pertinentes, procesarlos de forma adecuada a fin de convertirlos en información, almacenar la información que pueda ser de utilidad y proporcionar la misma a los decisores en forma y tiempo oportunos.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RRHH (SIRH): es un subsistema del sistema de información general de la empresa. Es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización.

¿A dónde se dirige la información? Nivel estratégico (toma de decisiones), nivel táctico (control), nivel operativo (ejecución).

EXIGENCIAS DE UN SIRH:

- Significado y relevancia: el sistema de información de rrhh debe incluir información que resulte útil.
- Legibilidad e impacto: la información debe ser presentada de forma atractiva, de manera que al usuario le resulte fácil y rápida de captar.
- Globalidad: la información que proporcione el sistema debe abarcar la explicación de lo que está ocurriendo.
- Exactitud: es un requisito prioritario ya que, si los datos que se manejan son inexactos, la información que se derive de ellos carecerá de valor, lo que conducirá a decisiones erróneas.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RRHH INFORMATIZADOS: un sistema de información de rrhh informatizado está compuesto de hardware y aplicaciones de software que trabajan conjuntamente para ayudar a los directivos a tomar decisiones de recursos humanos.

La informatización del departamento de recursos humanos puede emprenderse de diversas maneras:

→ Aplicación a medida.

→ Aplicación paquete estándar.

La elección la toma RRHH y la línea.

APLICACIONES DE LOS SIST. DE INFORMACIÓN DE RRHH INFORMATIZADOS:

- Reclutamiento y selección.
- Formación.
- Valoración del rendimiento.
- Desarrollo de carrera.
- Inventario de personal.
- Elaboración de organigrama.
- Compensación.

PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LA INFORMATIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

- Confidencialidad y seguridad.
- Flexibilidad.
- Comodidad.

LIMITACIONES DE LA INFORMATIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

- Falta de claridad de metas y objetivos.
- Sobredimensión del sistema.
- Selección inadecuada de vendedores o de productos.
- Escasez o falta de expertos en informática.
- Falta de involucración del usuario.
- Falta de flexibilidad del sistema.

LA AUDITORÍA DE PERSONAL

CONCEPTO: la auditoría de los recursos humanos se encuadra dentro de la auditoría de gestión.

Auditoría de la gestión de RRHH: es el análisis de las políticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la gerencia sobre la eficiencia y la eficacia de la gestión de los recursos humanos en la organización.

FINALIDADES DE LA AUDITORÍA:

- Detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios (adoptar un enfoque proactivo).
- Aportar elementos de apoyo entre el departamento de RRHH y los directivos de línea.
- Revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento de recursos humanos a cumplir mejor su tarea.
- Aportar procedimientos mejores para contribuir a los objetivos de la organización.
- Estimula el cambio.
- Proporcionar retroalimentación.
- Política de recursos humanos, conciliar objetivos de la organización con la satisfacción de necesidades de personal.

ÁREAS DE LA AUDITORÍA DE RRHH:

- *Auditoría de la función del departamento de rrhh y sus políticas:* consiste en la verificación del trabajo que llevan a cabo los miembros del departamento. Las distintas funciones o áreas que abarca la auditoría hacen referencia a los distintos programas o procesos de recursos humanos.
- *Auditoría de la función de rrhh del directivo de línea:* abarca a los directivos de línea en cuanto a la manera en que éstos llevan a cabo su función de personal y a la forma en que aplican las políticas y procedimientos. Ya que el departamento de recursos humanos es un departamento de staff, a los directivos de línea les corresponde tomar las decisiones a la hora

de aplicar las políticas de recursos humanos. Si en esta labor los directivos de línea ignoran alguna regla o no la cumplen, la auditoría debe detectar esa irregularidad y proceder a aplicar medidas correctivas.

- *Auditoría del nivel de satisfacción de los empleados:* los departamentos de recursos humanos que actúan de manera adecuada contribuyen al logro de los objetivos de la organización, pero también contribuyen al logro de los objetivos de los empleados.

Con el fin de valorar en qué medida se están atendiendo las necesidades de los trabajadores, el departamento de recursos humanos recaba información sobre niveles retributivos, asesoramiento en la planificación de carreras, estilos de dirección, niveles de rendimiento dados a conocer a los empleados, entre otros aspectos.

¿QUIÉN LLEVA A CABO LA AUDITORÍA? Puede ser realizada por un consultor externo que conozca las experiencias de otras organizaciones y sea considerado como una autoridad en investigación de recursos humanos. También las organizaciones pueden recurrir a su propio personal y constituir comités evaluadores. El comité puede estar compuesto por el director del departamento de recursos humanos y otros actores implicados de la organización: directivos de línea y trabajadores.

Otra posibilidad es una combinación de ambas figuras: consultor externo y comité evaluador, trabajando conjuntamente y de forma coordinada.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE PERSONAL:

→ *Amplio:* de toda el área de personal.

→ *Restringido:* sólo de una parte del área de Recursos Humanos

→ *Auditoría estratégica:* análisis de cómo la función de RRHH colabora con los objetivos estratégicos de la organización, cuánto valor le agregó a la función de la organización.

→ *Auditoría operativa:* persigue establecer cómo funcionó RRHH más allá de lo que aportó: qué se hizo, cómo se hizo, cuál es la calidad de lo que se hizo.

PROCESO DE AUDITORÍA GENERAL DE TODA LA FUNCIÓN DE PERSONAL:

1. Hay que ver las políticas de la función analizada tanto explícita como implícita.
2. Analizar cuáles son las prácticas y procedimientos (escritos o no) establecidos y el conjunto de normas.
3. Analizar la ejecución, la aplicación de la función.
4. Hay que ver los objetivos fijados para esa función.
5. Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos.
6. Con el análisis de los pasos 1 y 5 y en función de ellos elaboro el informe de auditoría.

Las fuentes de información son: registros; entrevistas con jefes y empleados; encuestas.

INFORME DE LA AUDITORÍA: en general contiene los siguientes capítulos

- Descripción de la situación.
- Aspectos positivos y negativos.
- Acciones para mejorar.

Se hacen informes para el responsable de cada área y otro para el responsable de RRHH.

BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE RRHH:

- Estimula a gerentes de línea a examinar la gestión de RRHH.
- Promueve la idea de que todos los gerentes son gerentes de RRHH.
- Sitúa a RRHH como proveedor de servicios.
- Examina el valor de prácticas de RRHH.
- Estimula el cambio.
- Evalúa el valor agregado de RRHH a la organización.
- Detección de problemas.
- Reducción de costos.

INDICADORES DE GESTIÓN: un indicador es una expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar.

Los **niveles de referencia o patrones** se utilizan para contrastar los resultados obtenidos. Se pueden utilizar niveles de referencia históricos que permiten determinar cómo ha variado en el tiempo el hecho o la característica que estamos midiendo o niveles de referencias de otras empresas comparables con la nuestra, en este caso sería deseable asegurarse de que se trata de empresas muy exitosas o, al menos, igual o más exitosas que la nuestra y que apliquen las mejores prácticas.

Los indicadores son un instrumento que permiten a los gerentes analizar la situación actual y vigilar el comportamiento de su empresa.

¿Para qué sirven?

- Para medir y ver como se está con respecto al objetivo fijado.
- Para ver cómo se va evolucionando con respecto al futuro.
- Para ver si hay que cambiar.

Patrones de comparación

1. Internos

- Con nosotros mismos respecto a la historia (pasado de la propia empresa).
- Con nosotros mismos respecto a lo planeado (presupuesto, objetivos, previsiones).

2. Externos

- Con respecto a otros.

3. Compuesto

- Internos más externos.

Un índice en sí mismo puede no ser un indicador, para darle un significado hay que compararlo.

Ratio/indicador: expresa el resultado de la comparación entre dos cifras. Si da mal, si da un valor muy chico tengo dos maneras de solucionarlo: atacando el numerador o el denominador.

Principios:

- Coherencia
- Inflación
- Promedios
- Desfase cronológico.

Datos que le interesan a la alta dirección de la empresa:

- Rotación de personal: $\frac{\text{n}^\circ \text{ empleados que abandonan la empresa}}{\text{Promedio de empleados}}$
- Ingresos por empleado: $\frac{\text{ventas}}{\text{Q empleados}}$
- Productividad de los empleados: $\frac{\text{ventas} - \text{costos}}{\text{Q empleados}}$
- Costo laboral por empleado: $\frac{\text{costo laboral}}{\text{Q empleados}}$

Datos que le interesan a RRHH:

- $\frac{\text{Costos de selección}}{\text{Q personas seleccionadas}}$
- $\frac{\text{Costos de selección}}{\text{Q entrevistados}}$
- $\frac{\text{Personas que pasan la selección}}{\text{Q personas entrevistadas}}$
- $\frac{\text{Personas que aceptan la oferta}}{\text{Q personas seleccionadas}}$
- Costo capacitación por empleado: $\frac{\text{costos de capacitación}}{\text{Q empleados}}$
- Costo capacitación por hora: $\frac{\text{costo capacitación}}{\text{Hs totales cap.}}$
- Costo de capacitación en función de la cantidad de gente que se capacitación:
 $\frac{\text{costo capacitación}}{\text{Q pers capacitadas}}$
- $\frac{\text{Cantidad de horas capacitación}}{\text{Q horas trabajadas}}$
- Ausentismo: $\frac{\text{inasistencias}}{\text{Total días trabajados}} \times 100$
- Costo selección: $\frac{\text{costo selección}}{\text{Personas seleccionadas retenidas}}$