

+

AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO
UNIVERSIDAD DE HUELVA

MODALIDAD PRESENCIAL

A) DATOS BÁSICOS DE LA ASIGNATURA	
NOMBRE: AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS	
NOMBRE (en inglés): HUMAN RESOURCE AUDIT	
CÓDIGO: 515109221	AÑO DE PLAN DE ESTUDIO: 2009
TIPO (obligatoria):	
Créditos ECTS: 6	Horas anuales: 150
CURSO: 4º	CUATRIMESTRE: 1

B) DATOS BÁSICOS DE LOS PROFESORES				
PROFESOR/PROFESORA (COORDINADOR): Elena García de Soto Camacho				
CENTRO/DEPARTAMENTO: FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO / DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING				
ÁREA DE CONOCIMIENTO: Organización de Empresas				
Nº DESPACHO: 3.4	E-MAIL: elena.gardeso@dem.uhu.es	TLF: 959217851 / 959219698		
URL WEB:				
MARCO RESPUESTA CORREO ELECTRÓNICO: 48 horas, excluyendo fines de semana y festivos.				
HORARIO DE TUTORÍAS PRESENCIALES:				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
		10:30-12:30 (hasta el 3/11/21) (F. CC. Trabajo)	9:00-13:00 (hasta el 3/11/21) (F. CC. Empresariales) 9:00-15:00 (desde el 12/11/21) (F. CC. Empresariales)	

PROFESOR/PROFESORA: Ramón Fernández Beviá				
CENTRO/DEPARTAMENTO: FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO / DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING				
ÁREA DE CONOCIMIENTO: Organización de Empresas				
Nº DESPACHO: 3.14	E-MAIL: bevia@uhu.es	TLF:		
URL WEB:				
MARCO RESPUESTA CORREO ELECTRÓNICO: 48 horas, excluyendo fines de semana y festivos.				
HORARIO DE TUTORÍAS PRESENCIALES:				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
10:30-12:30 17:30-20:30				

C) DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA
1. Idioma en que se imparte la materia: Español
2. Contenidos PARTE I: EL CONTROL, LOS INDICADORES Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL La función de control dentro del ciclo administrativo. Estudio más pormenorizado del control a nivel estratégico, con referencia a los aspectos humanos. Control e información. La medición de las variables objeto del control. Los indicadores como herramienta de medición. Los cuadros de mando. PARTE II: AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS: Fundamentos de Auditoría de los recursos humanos. Auditoría de la retribución. Auditoría de los planes de formación. Indicadores clave del audit de recursos humanos.
3. Prerrequisitos y recomendaciones Conocimientos de aplicaciones informáticas, visita frecuente a las actividades, correo y noticias de la plataforma

Se recomienda asistir a los cursos o actividades transversales recomendados para este curso desde el centro

4. Medidas previstas para responder a necesidades educativas especiales

Los/as estudiantes que se encuentren en alguna circunstancia especial fehacientemente acreditada (discapacidad, situación laboral que impide la asistencia regular a las sesiones, estudiante Erasmus, o similar) deberán entrevistarse con el profesor nada más comenzar el curso, para estudiar y aplicar en lo posible las medidas de ajuste pertinentes.

5. Sentido de la materia en el perfil de la titulación

Esta materia forma parte de uno de los bloques formativos fundamentales, el relativo a dirección de empresas, con especial énfasis en la dirección de recursos humanos. En este marco, esta asignatura culmina el ciclo administrativo incidiendo en la etapa de control y profundizando en la auditoría de los recursos humanos. El estudio de las estrategias y de los planes (sea a nivel general o a nivel funcional en el área de recursos humanos) quedaría incompleto si no se aplican técnicas de seguimiento y actualización dinámica. Esta tarea de control, fundamental para la regulación y el pilotaje de cualquier sistema, es esencial en cualquiera de los ámbitos profesionales en los que cabe esperar que se desenvuelvan los egresados de esta titulación, tanto en el ámbito privado como en el público. De ahí que el enfoque de la asignatura combine las referencias y aplicaciones a las empresas y a las administraciones públicas.

6. Competencias

BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Las Relaciones Laborales y los Recursos Humanos, incluyendo sus teorías, métodos y áreas de aplicación, en un nivel que se apoya en documentos y libros de textos avanzados e incluye algunos conocimientos procedentes de la vanguardia de este campo de estudio.

CG2 - Capacidad de organización y planificación

CG2.2 - Capacidad de resolver problemas con información Cualitativa y Cuantitativa

CG2.3 - Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica en sus diversos ámbitos de actuación.

CG7 - Capacidad de gestión de información

CG8 - Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio: Hoja de cálculo, procesamiento y almacenamiento de datos

CG12 - Destrezas para transmitir información e ideas a un público tanto especializado como no especializado

CG14 - Trabajo en Grupo

TRANSVERSALES

CT1 - Dominar correctamente la lengua española, los diversos estilos y los lenguajes específicos necesarios para el desarrollo y comunicación del conocimiento en el ámbito científico y académico.

CT2 - Desarrollo de una actitud crítica en relación con la capacidad de análisis y síntesis.

CT3 - Desarrollo de una actitud de indagación que permita la revisión y avance permanente del conocimiento.

CT4 - Capacidad de utilizar las Competencias Informáticas e Informacionales (CI2) en la práctica profesional

ESPECÍFICAS

CE26 - Capacidad para aplicar las distintas técnicas de evaluación y auditoría socio-laboral

CE29 - Aplicar los conocimientos a la práctica

CE3 - Aplicar el conocimiento de Organización y dirección de empresas

CE4 - Aplicar el conocimiento de dirección y gestión de recursos humanos

CE10 - Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas

CE11 - Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación

CE14 - Capacidad para realizar análisis y diagnósticos, prestar apoyo y tomar decisiones en materia de estructura organizativa, organización del trabajo, estudios de métodos y estudios de tiempos de trabajo

CE33 - Aplicar el conocimiento de auditoría sociolaboral.

7. Objetivos

Esta materia tiene como objetivo que los estudiantes adquieran conocimientos en las siguientes cuestiones:

El control en el contexto de la moderna administración empresarial y del proceso de formación de la estrategia, sus elementos y enfoques.

El papel de la información y de los indicadores (los cuadros de mando).

El cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, como metodología para el control estratégico de la organización.

La Auditoría de los Recursos Humanos

Esta materia tiene como objetivo concentrarse en que los y las estudiantes desarrollen las siguientes competencias: Para cualquier gestor, en el área que sea y al nivel que sea, la toma de decisiones y la resolución de problemas son dos competencias esenciales. Para poder tomar decisiones que resuelvan problemas, se necesita gestionar bien la información, siendo el control la función directiva generadora de la retroalimentación necesaria para tomar decisiones en la línea de corregir las desviaciones indeseables que hayan podido detectarse. Al desarrollo de esta función se orienta la asignatura, a través de los conceptos y las técnicas que en su programación se incluyen.

8. Metodología

Sesiones académicas teóricas: <input checked="" type="checkbox"/>	Exposición y debate: <input checked="" type="checkbox"/>	Tutorías especializada: <input checked="" type="checkbox"/>		
Sesiones académicas prácticas: <input checked="" type="checkbox"/>	Visitas y excursiones: <input type="checkbox"/>	Controles de lecturas obligatorias: <input type="checkbox"/>		
Otros (especificar): mapas conceptuales				
Desarrollo y justificación: Las clases consistirán básicamente en temas impartidos por el profesor, dedicados a la exposición de los contenidos teóricos y a la resolución de problemas o ejercicios. A veces el modelo se aproximará a la lección magistral y otras, sobre todo en los grupos reducidos, se procurará una mayor implicación del alumno. Las clases con ordenador permitirán, en unos casos, la adquisición de habilidades prácticas y, en otros, servirán para la ilustración inmediata de los contenidos teóricos-prácticos, mediante la comprobación interactiva o la programación. Todas las tareas del alumno (estudio, trabajos, programas de ordenador, lecturas, exposiciones, ejercicios, prácticas...) serán orientadas por el profesor en las sesiones de tutoría en grupo reducido. Con respecto a las tutorías individualizadas o en grupo muy reducido, se atenderá a los estudiantes para discutir cuestiones concretas en relación con sus tareas o para tratar de resolver cualquier otra dificultad del alumno o grupo de alumnos relacionada con la asignatura.				
9. Bloques temáticos PARTE I: EL CONTROL, LOS INDICADORES Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL TEMA 1: LA FUNCIÓN DE CONTROL Y LOS PRINCIPIOS DE AUDITORIA TEMA 2: INDICADORES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL. TEMA 3: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARTE II: AUDITORÍA RECURSOS HUMANOS TEMA 4: FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS TEMA 5: AUDITORÍA DE LA RETRIBUCIÓN TEMA 6: AUDITORÍA DE LOS PLANES DE FORMACIÓN TEMA 7: EL AUDIT DE RECURSOS HUMANOS: INDICADORES CLAVE				
10. Referencias bibliográficas PARTE I: - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (1989): La función de control en las organizaciones. Principios de Organización y Sistemas, Documento nº 3. Madrid: AECA. - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (1998): Indicadores para la gestión empresarial. Principios de Contabilidad de Gestión, Documento nº 17. Madrid: AECA. - KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1997): Cuadro de Mando Integral (the Balanced Scorecard). Barcelona: Gestión 2000. - KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2001): Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000. - LÓPEZ VIÑEGLA, A. (2003): Gestión estratégica y medición. El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard. Madrid: AECA. - MORA CORRAL, A.J.; VIVAS URIETA, C. (2001): Nuevas herramientas de gestión pública: el Cuadro de Mando Integral. Madrid: AECA. PARTE II: - ROMERO ROMERO, M. G. (2009): Guía para la Auditoría de la Gestión de los Recursos Humanos. Sevilla. Edición Digital @ Tres. - SÁNCHEZ PÉREZ, J. (2013): Fundamentos de auditoría de recursos humanos. 101 indicadores clave., Madrid: McGrae-Hill.				
11. Enlaces generales: -Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral). Página del Prof. Alfonso López Viñebla: http://cuadrodemando.unizar.es/inicio2.html -Lección sobre Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/ -Una pyme ante el cuadro de mando: Muebles Carrejo S.L.: http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/pymetabmando.htm -Instrumento de gestión para la toma de decisiones: el Cuadro de Mando Integral. Caso Get Varadero: http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/intrudecision.htm -Implantación del Cuadro de Mando Integral en una empresa del sector servicios: http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/imcumando.htm 12. Sistema				
12. Sistema de evaluación:				
Examen: <input checked="" type="checkbox"/>	Evaluación continua: <input checked="" type="checkbox"/>	Preparación y exposición de lecturas: <input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo práctico: <input checked="" type="checkbox"/>	Otros: <input type="checkbox"/>
Criterios de evaluación y calificación: 1. PRIMERA EVALUACIÓN ORDINARIA (febrero/junio) a. Evaluación continua: <ul style="list-style-type: none"> Examen final de la asignatura completa 60% Test Autoevaluación bloques I y II 20% Casos prácticos en grupos reducidos 20% El examen final contendrá ítems teóricos (tipo test o de respuesta en forma de frase o redacción breve) y prácticos (ejercicios de aplicación de los contenidos teóricos).				

b. Evaluación final única:

Para acogerse a la evaluación única final, el estudiante, en las dos primeras semanas de impartición de la asignatura, lo comunicará a través de su cuenta de correo electrónico de la Universidad de Huelva al profesor responsable de la misma (elena.gardeso@dem.uhu.es). Esto implicará la renuncia expresa a la evaluación continua, sin posibilidad de que el estudiante pueda cambiar de sistema.

Esta evaluación única final se realizará en un único acto académico y constará de una prueba oral y escrita, teórica y práctica en la que el estudiante demuestre que ha adquirido todas las competencias descritas en esta guía docente.

2. SEGUNDA EVALUACIÓN ORDINARIA (septiembre):

a. Alumnos que optaron por la evaluación continua:

El sistema de evaluación de la convocatoria I se aplicará en la convocatoria ordinaria II, en la cual se computarán las notas de las actividades de evaluación continua (test de autoevaluación y casos prácticos) realizadas por el alumno. En caso de no haberlos hecho, podrá entregarlos antes de la fecha del examen de dicha convocatoria.

b. Alumnos que optaron por la evaluación final única:

El sistema de evaluación de la convocatoria I se aplicará en la convocatoria ordinaria II.

3. TERCERA EVALUACIÓN ORDINARIA (diciembre del próximo curso) Y OTRAS EVALUACIONES:

Realización de un examen final de la asignatura completa 100% que contendrá ítems teóricos (tipo test o de respuesta en forma de frase o redacción breve) y prácticos (ejercicios de aplicación de los contenidos teóricos).

4. OTROS CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

- ¿Contempla la posibilidad de subir nota una vez realizadas las pruebas? NO

- **Requisitos para la concesión de Matrícula de Honor:** Los que establece la normativa de la UHU

ACUERDOS ASUMIDOS EN CLAUSTRO

- En los exámenes y trabajos se restará 0,2 puntos por cada falta de ortografía.
- Se valorará la asistencia y el aprovechamiento de las actividades transversales ofertadas por el centro con 0,1 puntos sobre la calificación final.

D) ORGANIZACIÓN EL TRABAJO DURANTE EL CURSO.

13. Distribución del número de horas de trabajo del alumno:

Primer Cuatrimestre	Número de horas	Créditos ECTS
CON SUPERVISIÓN DEL PROFESOR		
	45	1,8
• Tratamiento de teoría	36	1.44
• Desarrollos prácticos	8	0.32
• Clases teórico-prácticas presencial o por videoconferencia		
• Tutorías en grupos muy reducidos o individualizadas		
• Realización de Exámenes		
• Otras (<i>especificar</i>) Actividades transversales	1	0.04
TRABAJO PERSONAL DEL ALUMNO. ACTIVIDADES DIRIGIDAS Y ESTUDIO		
	105	4,2
• Elaboración de trabajos, ejercicios u otras actividades dirigidas		
• Programación/Experimentación u otros trabajos con ordenador		
• Lecturas recomendadas, actividades en biblioteca o similar		
• Preparación de presentaciones orales, debates o similar		
• Asistencia a charlas, exposiciones u otras actividades recomendadas		
Nº TOTAL DE HORAS PRIMER SEMESTRE	150	6

14. Cronograma semanal del trabajo de los estudiantes con el profesor:

Ver en la web de la Facultad de Ciencias del Trabajo: <http://www.uhu.es/erel/?q=estudios-gradopresencial>

15. Calendario de exámenes:

Ver en la web de la Facultad de Ciencias del Trabajo: <http://www.uhu.es/erel/?q=estudios-gradopresencial>

IMPORTANTE:

Para la convocatoria ordinaria I o de curso, el calendario de exámenes del curso, de todas las asignaturas, salvo las optativas, está diseñado en la modalidad de **DOBLE VUELTA**, que a su vez se establece igualmente como **CALENDARIO DE INCIDENCIAS**. De esta forma deberán tenerse en cuenta las siguientes circunstancias:

1.- Cada asignatura (presencial y virtual juntas), salvo las optativas, ofrece dos posibles fechas de examen, y los alumnos podrán elegir SOLO UNA de ellas; la que consideren mejor para sus intereses. Es decir, bajo ningún concepto se puede entender que el alumnado tiene derecho a realizar dos exámenes por asignatura.

2.- Si un alumno o alumna se presentara en la primera de las fechas, y una vez visto el examen considera que no lo va a realizar, **NO TENDRÁ DERECHO A PRESENTARSE** a la segunda fecha de esa misma convocatoria.

Este sistema se ha diseñado para que sea el alumno el que organice su propio calendario de exámenes por convocatoria, de manera que concurra a aquellos exámenes que decida, en la fecha que estime oportuno, pero ésta sólo podrá ser una. Todo lo anterior elimina, por tanto, las situaciones en las cuales se puede solicitar examen de incidencia (al alumno se le ofrecen dos fechas por cada convocatoria).

4.- En la organización del calendario particular de exámenes por parte de cada alumna o alumno, éste deberá priorizar con carácter **absoluto** el hecho de evitar la coincidencia de exámenes en un mismo día (salvo que sea su deseo); pues decíamos que este sistema significa a su vez “un calendario de incidencias preestablecido”. Si a pesar de las diversas posibilidades, y por acumulación de exámenes de diferentes cursos, un alumno llegara a sufrir dicha circunstancia de coincidencia “no deseada”, deberá proceder a solicitar la correspondiente incidencia como marca el Reglamento de la Universidad de Huelva, teniendo que demostrar que en la elaboración de su calendario de exámenes no tuvo otra posibilidad, y obviamente presentar en las asignaturas coincidentes, el certificado de haber realizado el examen.

5.- Para que el profesorado pueda organizar adecuadamente los espacios y –en su caso– el personal docente de apoyo a la realización del examen, con **15 días mínimo de antelación al inicio del calendario de exámenes**, los alumnos que pretendan presentarse a cada examen en la **primera** de las fechas propuestas, **deberán comunicar a cada profesor, por el medio que éste indique (y que ofrezca garantías de acuse de recibo)**, su deseo de realizar el examen en esa “primera vuelta”. De este modo, quienes no lo comunicaran, realizarán el examen en la “segunda vuelta”.

Para las convocatorias ordinarias II (de recuperación de curso, septiembre) y III (recuperación de curso anterior, diciembre) se han elaborado sendos calendarios de exámenes por curso académico, con la rotación respecto al curso anterior y con las reglas habituales establecidas en Reglamento de la Universidad de Huelva en cuanto a posibles coincidencias de exámenes.

E) TEMARIO

15. Temario desarrollado

PARTE I: EL CONTROL, LOS INDICADORES Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

TEMA 1: LA FUNCIÓN DE CONTROL

PARTE I: LA MODERNA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL. CONCEPTOS BÁSICOS 1.-El management contemporáneo. 2.-La aportación de la calidad total.

PARTE II: EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES 3.-El control a la luz del enfoque sistémico. 4.-Los mecanismos de control en una organización. 5.-El control estratégico. 6.- La medición del rendimiento en la empresa. 7.- Sistema de información para el control estratégico.

TEMA 2: INDICADORES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

1.-Los nuevos entornos competitivos. 2.-Indicadores de gestión y estrategia de empresa. 3.-Los indicadores de gestión. 4.-El sistema de indicadores de gestión: los cuadros de mando. 5.-El benchmarking de indicadores.

TEMA 3: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.-La medición de la estrategia empresarial: la necesidad de un cuadro de mando integral. 2.-La perspectiva financiera. 3.-La perspectiva del cliente. 4.-La perspectiva de los procesos internos. 5.-La perspectiva del aprendizaje y del crecimiento.

PARTE II: AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

TEMA 4: FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

1.- Acerca de recursos humanos en general. 2.- Acerca del audit en general. 3.- Acerca de la auditoría de recursos humanos:

3.1 Auditoría de recursos humanos: antecedentes

- 3.2 Auditoría de recursos humanos: propósitos
 - 3.3 Auditoría de recursos humanos: concepto y componentes básicos
 - 3.3.1 Audit de datos
 - 3.3.2 Audit de procedimientos
 - 3.3.3 Auditoría de recursos humanos: referencias
 - 3.3.4 El informe
 - 3.4 Auditoría de recursos humanos: tipos
 - 3.5 Auditoría de recursos humanos: el proceso
 - 3.5.1 Cuestiones previas a la investigación
 - 3.5.2 Núcleo de la investigación
 - 3.5.3 Cuestiones posteriores a la investigación
 - 3.5.4 Obstáculos a superar
 - 3.6 Auditoría de recursos humanos: los métodos
 - 3.6.1 Método basado en los indicadores “clave”
 - 3.6.2 Método basado en la reputación
 - 3.6.3 Método analítico
 - 3.7 Auditoría de recursos humanos: los modelos
 - 3.7.1 Modelos tipos “checklist”
 - 3.7.2 Modelos secuenciales
 - 3.7.3 Modelos matriciales
 - 3.7.4 Modelos genéricos o causales explicativos
 - 3.8 Auditoría de recursos humanos: una propuesta. Modelo OTEA
- TEMA 5: AUDITORÍA DE LA RETRIBUCIÓN**
- 1.- Introducción. 2.- Conceptos básicos. 3.- Análisis de la equidad interna de la retribución de una empresa. 4.- Análisis de la competitividad externa de la retribución de una empresa. 5.- Indicadores generales de la política retributiva. 6.- Indicadores del mercado laboral relacionados con los salarios. 7.- Resumen y conclusiones.
- TEMA 6: AUDITORÍA DE LOS PLANES DE FORMACIÓN**
- 1.- Introducción. 2.- Delimitación de la formación. 3.- El plan de formación. 4.- Evaluación de la formación. 5.- La fundación tripartita para la formación en el empleo.
- TEMA 7: EL AUDIT DE RECURSOS HUMANOS: 101 INDICADORES CLAVE**
- 1.- Indicadores y ratios de recursos humanos: resultados:
 - 1.1 Ratios básicas de rentabilidad de recursos humanos
 - 1.2 Ratios básicas de productividad de recursos humanos
 - 1.3 Ratios básicas de efectividad de recursos humanos
 - 2 Indicadores y ratios de recursos humanos: componentes
 - 2.1 Indicadores y ratios básicas de efectivos
 - 2.1.1 Serie de estacionalidad de efectivos
 - 2.1.2 Ratio de evolución de efectivos (REEE)
 - 2.1.3 Ratio de efectivos activos (REEAA)
 - 2.2 Ratios de diversidad de efectivos
 - 2.2.1 Diversidad demográfica
 - 2.2.2 Diversidad de capital humano
 - 2.3 Indicadores y ratios básicos de salarios
 - 2.3.1 La masa salarial
 - 2.3.2 Los costes laborales (CCLL)
 - 2.3.3 La remuneración media (Rm)
 - 2.3.4 La dispersión de las remuneraciones (DRR)
 - 2.3.5 El presupuesto de recursos humanos
 - 2.3.6 La inversión media en el factor humano
 - 2.4 Efectivos, talento y competitividad
 - 2.4.1 Ratio de concentración de la ventaja competitiva
 - 2.4.2 Ratio de cobertura de la ventaja competitiva
 - 2.4.3 Dimensión del departamento de recursos humanos
 - 2.4.4 Efectivos y ausencias
 - 3 Indicadores y ratios de recursos humanos: procesos
 - 3.1 Categoría 1: circulación de talento
 - 3.1.1 Captación de talento
 - 3.1.2 Amortización del talento
 - 3.1.3 Ratios de estabilidad de efectivos
 - 3.1.4 Ratios de absentismo o desafectación coyuntural
 - 3.2 Categoría 2: protección y cuidado del talento
 - 3.2.1 La salud
 - 3.2.2 Las relaciones laborales
 - 3.3 Categoría 3: generación interna de talento
 - 3.4 Categoría 4: estímulo y retención de talento
 - 3.4.1 Las compensaciones
 - 3.4.2 Las carreras
 - 3.4.3 Ratios de retención del talento

MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

A parte de los generales, ninguno en especial.

Primer Cuatrimestre
Curso Académico
2021/2022